

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA SEKOLAH
DI SMP TUNAS MEKAR INDONESIA BANDAR LAMPUNG**

Tesis

Oleh

**A. Daiyuni Kartika Sari
1123012025**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA SEKOLAH
DI SMP TUNAS MEKAR INDONESIA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

A. Daiyuni Kartika Sari

Tesis

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AARANGING SCHOOL PLAN IN SMP TUNAS MEKAR INDONESIA BANDAR LAMPUNG

By

A. Daiyuni Kartika Sari

The aim of the research was to describe the implementation of Strategic Management in Arranging the School Plan in SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung. This research focused on four points, which were: 1) the process of forming School Development Team, 2) the formulation of school vision, mission and goal, 3) the formulation of arrangement of school plan and annual school plan, and 4) the implementation of school plan. This qualitative research applied data collection techniques through observation, documentation and interviews. The data sources were the leader of PT Tunas Mekar Indonesia, School Committee (Parents Association), and teacher. Triangulation of the data analysis was held by comparing the result of observations, documentations and interviews. The results of the research were SMP Tunas Mekar Indonesia: 1) has formed a School Development Team as the first step of strategic management process, 2) has formulated school vision, mission and goal as the prime basic of school programs, 3) The process of Arrangement of School Plan was through 5 steps, 4) The Implementation of School Plan had been through some steps which were: monitoring, evaluating, reporting, renewing. SMP TMI strongly emphasized team work from the leaders, teachers and staff. They discussed to create the school strategies, implement, and evaluating it.

Keywords: school plan, strategic management

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA SEKOLAH DI SMP TUNAS MEKAR INDONESIA BANDAR LAMPUNG

Oleh

A. Daiyuni Kartika Sari

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan implementasi manajemen strategik dalam penyusunan rencana kerja sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung. Penelitian ini difokuskan pada 4 hal yaitu: 1) proses pembentukan Tim Pengembang Sekolah, 2) perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah, 3) Perumusan Rencana Kerja Sekolah, dan 4) implementasi rencana kerja sekolah. Penelitian kualitatif ini mengaplikasikan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Sumber data adalah pimpinan PT Tunas Mekar Indonesia, kepala sekolah, wakil Kepala sekolah, guru, dan Komite Sekolah. Triangulasi data dilakukan untuk membandingkan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara. Hasil penelitian: SMP Tunas Mekar Indonesia 1) membentuk Tim Pengembang Sekolah sebagai tahap awal dari proses manajemen strategik, 2) telah merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai landasan untuk semua program sekolah, 3) Proses penyusunan Rencana Kerja Sekolah dan Rencana Kerja Tahunan di SMP Tunas Mekar Indonesia melalui 5 tahap, 4) Implementasi Rencana Kerja Sekolah mealui beberapa tahap yaitu pelaksanaan, monitoring, evaluasi, pelaporan dan pembaharuan. SMP TMI menekankan kerja tim yang sangat baik dari pimpinan, guru, dan staf. Mereka berdiskusi untuk menentukan strategi sekolah, mengimplementasikannya, dan mengevaluasinya.

Kata Kunci: implementasi, manajemen strategik, rencana kerja sekolah

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA
KERJA SEKOLAH DI SMP TUNAS MEKAR
INDONESIA BANDAR LAMPUNG**

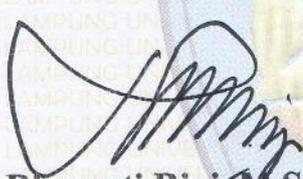
Nama Mahasiswa : **A. DAIYUNI KARTIKA SARI**

No. Pokok Mahasiswa : 1123012025

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



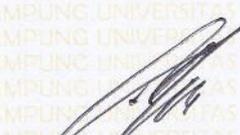

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002


Dr. Supomo Kandar, M.S.
NIP 19540115 197903 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

3. Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan


Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002


Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Supomo Kandar, M.S.**

Penguji Anggota : I. **Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.**

II. **Dr. Sumadi, M.S.**



Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP. 19590722 198603 1 003



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : 14 September 2016

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kalianda, 4 Juni 1978. Terlahir dari pasangan suami istri Bapak Yulius Suyono dan Ibu Anna Sumiyati sebagai anak kedua dari dua bersaudara.

Pendidikan sekolah dasar diselesaikan di SD Xaverius Pringsewu pada tahun 1988 dan melanjutkan ke Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di SLTP Xaverius Pringsewu sampai tahun 1994. Pendidikan SMA ditempuh penulis sampai tahun 1997 di SMA Negeri 1 Pringsewu. Pendidikan sarjana (S1) diselesaikan pada jurusan Biologi Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Lampung pada tahun 2002.

Tahun 2002 penulis bekerja sebagai guru mata pelajaran Biologi di SMA Kristen BPK Penabur Bandar Lampung. Pada tahun 2003 penulis bekerja sebagai guru mata pelajaran IPA di SMP Xaverius Pringsewu.

Tahun 2005 penulis mulai bekerja di yayasan Tunas Mekar Indonesia sebagai guru Sekolah Dasar dan pernah diberi amanah untuk menjadi koordinator pelajaran sains. Pada tahun 2008 penulis dipindahtugaskan ke divisi SMP Tunas Mekar Indonesia sebagai guru IPA.

Pada tahun 2011 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Lampung dengan NPM 1123012025.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis berjudul “Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Kerja Sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung” yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Pendidikan dari Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun, bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah, dan etika yang berlaku dalam penulisan ilmiah.
2. Hak intelektual atas karya saya ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Bandarlampung, Agustus 2016



A. Daiyuni Kartika Sari
NPM 1123012025

MOTTO

“Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan...”
(Amsal 1:7)

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada

Yayasan Tunas Mekar Indonesia yang telah memberikan kesempatan untuk menambah ilmu dan memperluas wawasan,

Ibunda tercinta, Anna Sumiyati, untuk semua kasih sayang, kesabaran, dan doa yang tak pernah putus untuk penulis, dan

Almamater tercinta, Universitas Lampung.

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Kerja Sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung” ini disusun sebagai syarat akhir untuk menyelesaikan studi magister pada program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung,
2. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung,
3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung,
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung dan Pembimbing Pertama yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai,
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung

,

6. Dr. Supomo Kandar, M. S. selaku Pembimbing Kedua yang juga telah memberikan saran dan bimbingan dalam penulisan tesis ini,
7. Dr. Sumadi, M.S. selaku pembahas Pertama yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan tesis ini,
8. Dr. Sowiyah, M. Pd selaku Pembimbing Akademik penulis atas nasehat dan bimbingannya selama penulis menempuh pendidikan di Magister Manajemen Pendidikan Universitas Lampung,
9. seluruh dosen Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis,
10. Yayasan Tunas Mekar Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis melanjutkan pendidikan dan memfasilitasi penelitian ini,
11. Ibu Henni Zalia, S.Pd. selaku Kepala SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung atas kesediaannya membantu penulis dalam penelitian ini,
12. Bapak Andreas Yogi Santoso, M.Pd. selaku Wakil Kepala SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung atas kesediaannya membantu penulis dalam penelitian ini,
13. Komite SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung atas kesediaannya membantu penulis dalam penelitian ini,
14. Bapak Bagyo, Staf Program Studi Manajemen Pendidikan atas bantuannya yang luar biasa dalam penelitian ini,
15. Teman-teman MP3 yang kompak dan saling memberi semangat,
16. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam banyak hal demi terselesaikannya tesis ini,

Akhir kata penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan seluruh praktisi yang bekerja di bidang pendidikan khususnya di Sekolah Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung, tempat penelitian ini dilaksanakan.

Bandarlampung, Agustus 2016

Penulis

A. Daiyuni Kartika Sari

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian.....	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Kegunaan Penelitian	6
1.5 Definisi Istilah.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	9
2.1 Tinjauan Pustaka.....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategik	9
2.1.2. Proses Manajemen Strategik.....	15
2.1.3.1. Perencanaan	16
2.1.3.2. Implementasi Strategi	22
2.1.3.3. Evaluasi Hasil	26
2.1.3 Rencana Kerja Sekolah	31
2.2 Penelitian yang Relevan.....	36
2.3 Kerangka Pikir	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Latar Penelitian	41
3.2. Pendekatan dan Rancangan Penelitian.....	42
3.3. Kehadiran Peneliti.....	43
3.4. Sumber Data Penelitian.....	44
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6. Analisis Data	48
3.7. Pengecekan Keabsahan Data	49
3.8. Tahapan Penelitian.....	51

BAB IV PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 P Profil Sekolah	53
4.1.1 Sejarah Sekolah Tunas Mekar Indonesia	53
4.1.2 Keunggulan SMP Tunas Mekar Indonesia	56
4.1.3 Data Siswa SMP Tunas Mekar Indonesia.....	56
4.1.4 Sumber Daya di SMP Tunas Mekar Indonesia	57
4.1.5 Sarana dan Prasarana di SMP Tunas Mekar Indonesia .	59
4.2 Paparan Data Penelitian	61
4.2.1 Tim Pengembang Sekolah	61
4.2.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.....	66
4.2.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah.....	76
4.2.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah	80
4.3 Temuan Penelitian	82
4.3.1 Tim Pengembang Sekolah	82
4.3.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekola.....	88
4.3.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah.....	92
4.3.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah	96
4.4 Pembahasan.....	98
4.4.1 Tim Pengembang Sekolah	98
4.4.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.....	102
4.4.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah.....	105
4.4.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah	108
4.5 Hipotetik Pengembangan Model.....	111
 BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....	 115
5.1 Kesimpulan	115
5.1.1 Tim Pengembang Sekolah	115
5.1.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.....	115
5.1.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah.....	116
5.1.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah	116
6.2 Implikasi	116
6.3 Saran	118
 DAFTAR PUSTAKA	 119
 LAMPIRAN.....	 122

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Kegiatan Penelitian	44
3.2 Data Informan sebagai Sumber Data	45
4.1 Data Siswa SMP Tunas Mekar Indonesia.....	57
4.2 Data Tenaga Pendidik SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2013/2014	58
4.3 Data Tenaga Kependidikan SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung Tahun 2013/2014.....	58
4.4 Matrik Tim Pengembang Sekolah di SMP Tunas Mekar	
Indonesia	83
4.5 Matrik Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah di SMP Tunas Mekar	
Indonesia	88
4.6 Matrik Penyusunan Rencana Kerja Sekolah.....	92
4.7 Matriks Implementasi Rencana Kerja Sekolah.....	96

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1	Sistem Manajemen Pendidikan..... 10
2.2	Proses Perencanaan Strategi 18
2.3	Hasil Kombinasi Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi.. 23
2.4	Komponen Rencana Strategis 32
2.5	Alur Penyusunan RKS/M 34
4.1	Diagram Konteks Tim Pengembang Sekolah 87
4.2	Diagram Konteks Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah 91
4.3	Diagram Konteks Penyusunan Rencana Kerja Sekolah 95
4.4	Diagram Konteks Implementasi Rencana Kerja Sekolah 97
4.5	Hipotetik Pengembangan Model..... 114

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	126
2.1 Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah.....	126
2.2 Transkrip Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah.....	135
2.3 Transkrip Wawancara dengan Guru.....	144
2.4 Transkrip Wawancara dengan Ketua Komite Sekolah	148
2.5 Transkrip Wawancara dengan Bendahara Komite Sekolah.....	150
2.6 Transkrip Wawancara dengan Ketua Yayasan	152
3 Dokumentasi Hasil Observasi	157
4 Rencana Kerja SMP Tunas Mekar Indonesia	161

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen strategik merupakan istilah yang sudah cukup lama dikenal dan dikembangkan di lingkungan bisnis sebagai upaya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut David (2004:5), manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Berdasarkan definisi tersebut tersirat bahwa fokus manajemen strategik terletak pada fungsi-fungsi manajemen suatu perusahaan atau organisasi. David lebih lanjut mengatakan bahwa proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dengan demikian manajemen strategik merupakan tindakan-tindakan strategik yang dirumuskan sesuai dengan tujuan suatu organisasi sampai pada tahap pengevaluasian untuk mengetahui apakah tindakan yang telah dilaksanakan tersebut sudah sesuai dengan rumusan tujuan organisasi atau belum.

Lain halnya yang terjadi pada lingkungan bisnis, istilah manajemen strategik organisasi-organisasi nirlaba seperti lembaga pendidikan, lembaga pengobatan, yang tujuan utamanya bukan untuk mencari profit/keuntungan masih merupakan

sesuatu yang relatif baru. Keberhasilan lembaga-lembaga bisnis untuk mengembangkan usahanya membuka cakrawala baru bagi organisasi nirlaba untuk mengimplementasikan manajemen strategik dalam mencapai tujuan organisasinya.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berperan sangat penting dalam menciptakan generasi penerus bangsa yang cerdas dan unggul. Sekarang ini masyarakat terutama yang berada di kota besar memiliki banyak pilihan untuk masuk sekolah yang diinginkan karena banyak sekali bermunculan sekolah-sekolah dengan membawa berbagai visi seperti sekolah kejuruan, sekolah yang berbasis agama, berbasis akademik, dan lain-lain. Di sisi lain, hadirnya banyak sekolah tentu saja menimbulkan adanya persaingan antarsekolah dalam merebut pelanggan yang dalam hal ini adalah siswa. Sekolah harus memiliki strategi yang jitu untuk mengembangkan program-program sekolah agar menjadi sekolah unggulan dan pilihan bagi masyarakat. Umiarso dan Gojali (2001: 194) menyebutkan sekolah yang unggul adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan kemampuan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sekolah tersebut. Kunci utama sekolah unggul ialah keunggulan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Penerapan manajemen strategik di sekolah menjadi sebuah pilihan untuk menciptakan sistem yang mampu mencapai tujuan untuk menjadi sekolah yang unggul.

Tahap perencanaan yang matang merupakan suatu strategi yang sangat penting dalam manajemen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah karena perencanaan itulah yang menentukan keberhasilan manajemen sekolah yang baik.

Dengan demikian diperlukan penerapan manajemen strategik yang baik agar perencanaan sekolah dapat terarah dengan baik. Bentuk perencanaan sekolah yang dimaksud tertuang dalam Rencana kerja sekolah (RKS/M dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). RKS/M merupakan perencanaan yang harus dimiliki oleh semua sekolah/madrasah di Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Sekolah Tunas Mekar Indonesia (TMI) adalah suatu lembaga pendidikan di Bandarlampung yang memiliki komitmen untuk menjadi sekolah unggulan di Bandarlampung dan menjadi pilihan masyarakat. Sekolah TMI dibangun oleh PT Tunas Mekar Indonesia dengan dana operasional yang berasal dari para pemilik saham secara swadaya. Sekolah TMI memiliki 4 (empat) divisi, yaitu *ECC/Early Childhood Center* (Kelompok Bermain dan TK), *ES/Elementary School* (SD), *JHS/Junior High School* (SMP), *SHS/Senior High School* (SMA). Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terfokus pada divisi SMP Tunas Mekar Indonesia (SMP TMI).

SMP TMI dibangun pada tahun 2007 dan memperoleh akreditasi A pada tahun 2010. SMP TMI memiliki visi *moral integrity* (integritas moral), *academic excellence* (keunggulan akademik), dan *leadership* (kepemimpinan). Visi tersebut menjadi pondasi dasar untuk setiap kebijakan-kebijakan strategik yang diterapkan di SMP TMI. Keunggulan SMP TMI yang menjadi daya tarik masyarakat adalah

penekanan pada pendidikan karakter untuk mewujudkan visi sekolah yang pertama yaitu integritas moral, penggunaan bahasa Inggris secara aktif sebagai bahasa pengantar dalam proses pembelajaran dengan tidak meninggalkan bahasa dan budaya Indonesia, serta kegiatan-kegiatan seperti *camp*, *outbond*, *leadership training* yang bertujuan memupuk jiwa kepemimpinan siswa. Pelayanan yang ramah serta adanya hubungan yang harmonis antara sekolah dan orang tua juga menjadi keunggulan yang ada di SMP TMI.

Dalam upaya menjaga arah proses pencapaian visi tersebut, SMP TMI menyusun Rencana kerja sekolah (RKS/M) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Proses perumusan rencana kerja sekolah, pengimplementasiannya rencana kerja sekolah, dan pengevaluasian rencana kerja sekolah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan aktivitas dari manajemen strategik yang menarik untuk dikaji.

Keberhasilan mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan rencana kerja sekolah serta pengimplementasian rencana kerja sekolah membutuhkan dukungan dan kemampuan seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah dirumuskan. Hal ini menjadi hal menarik peneliti untuk mengkaji tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan rencana kerja sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung.

Sebagai suatu lembaga pendidikan yang berkomitmen untuk menjadi sekolah terbaik di Bandarlampung, tentunya SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung harus memiliki strategi-strategi agar dapat bersaing dengan sekolah lain. Strategi-strategi tersebut juga harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Perumusan strategi dan mengimplementasikan strategi serta kemudian mengevaluasi strategi tersebut adalah merupakan bagian-bagian dari manajemen strategi, di mana di dalam manajemen berbasis sekolah strategi-strategi atau rencana-rencana sekolah untuk mencapai tujuan dituangkan dalam bentuk Rencana kerja sekolah yang bersifat jangka panjang dan Rencana Kerja Tahunan yang merupakan penjabaran dari rencana kerja sekolah dan bersifat jangka pendek untuk 1 tahun.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis ingin mengkaji implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana kerja sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, fokus penelitian ini adalah implementasi manajemen strategik di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung dengan sub-fokus penelitian sebagai berikut.

- 1.2.1 proses pembentukan tim pengembang sekolah,
- 1.2.2 proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah,
- 1.2.3 proses perumusan rencana kerja sekolah,
- 1.2.4 implementasi rencana kerja sekolah.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang membatasi penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1.2.1 Bagaimanakah proses pembentukan tim pengembang sekolah?

- 1.2.2 Bagaimanakah perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah?
- 1.2.3 Bagaimanakah perumusan rencana kerja sekolah?
- 1.2.4 Bagaimanakah implementasi rencana kerja sekolah?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan manajemen strategik di SMP TMI yang meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1.4.1 Mendeskripsikan proses pembentukan tim pengembang sekolah
- 1.4.2 Mendeskripsikan proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah
- 1.4.3. Mendeskripsikan proses penyusunan rencana kerja sekolah
- 1.4.4 Mendeskripsikan proses implementasi rencana kerja sekolah

1.5. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian dapat dibedakan menjadi kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis bagi penyusun, SMP Tunas Mekar Indonesia dan sekolah-sekolah lainnya di Bandarlampung pada khususnya.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1.5.1.1 Untuk menambah kajian ilmu di bidang manajemen pendidikan
- 1.5.1.2 Memberikan kontribusi pemikiran akademik berupa kajian mengenai implementasi manajemen strategik dalam penyusunan rencana kerja sekolah di lembaga pendidikan

1.5.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1.5.2.1 Bagi Yayasan Tunas Mekar Indonesia penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi pemikiran dalam mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan rencana kerja sekolah

1.5.2.2 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas

mengenai fungsi dan tanggung jawab tim pengembang sekolah, komite sekolah, dan semua pihak yang terlibat dalam penyusunan rencana kerja sekolah

1.5 Definisi Istilah

Beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut.

- 1) Strategi merupakan suatu kombinasi akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan dan bagaimana usaha untuk mencapai tujuan akhir tersebut.
- 2) Manajemen Strategik adalah suatu rencana strategi jangka menengah dan jangka panjang yang dirumuskan oleh suatu organisasi yang melahirkan rangkaian keputusan yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
- 3) Formulasi strategi adalah kegiatan menganalisis strategi-strategi yang akan digunakan beserta rencana-rencana tindakan dan akhirnya memilih strategi yang akan diimplementasikan.
- 4) Implementasi strategi adalah tahap tindakan mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan.

- 5) Pengawasan strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategik untuk mengevaluasi atau mengetahui berhasil atau tidaknya strategi yang telah diimplementasikan serta mengambil tindakan lanjut apakah strategi yang telah diimplementasikan akan dipertahankan atau harus direvisi lagi.
- 6) Rencana kerja sekolah (RKS) adalah bentuk perencanaan strategis jangka menengah yang dibuat oleh tim pengembang sekolah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 7) Rencana kerja tahunan (RKT) adalah penjabaran dari rencana kerja sekolah yang dituangkan berupa perencanaan dari program kerja sekolah selama setahun.
- 8) Rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) adalah rencana biaya dan pendanaan program/kegiatan di sekolah secara rinci untuk satu tahun anggaran baik yang bersifat strategis maupun rutin.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategik

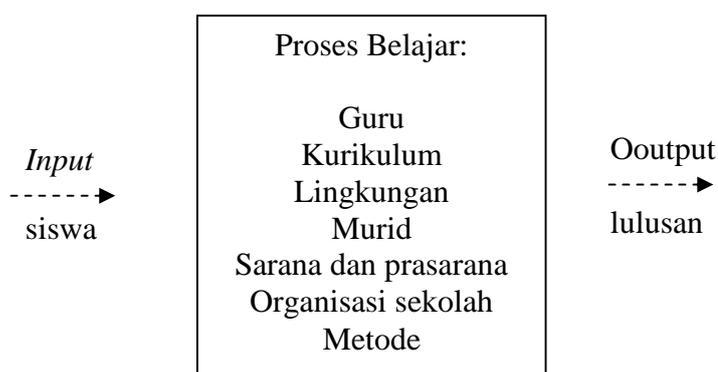
Peran manajemen strategik dalam suatu perusahaan atau organisasi, baik organisasi yang mencari profit maupun organisasi non-profit pada masa sekarang ini semakin diakui. Manajemen strategik berasal dari dua kata yaitu kata “manajemen” dan “strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri dan bila dirangkai akan memberikan makna yang baru.

Terry (1991:1) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau arahan sekelompok orang ke arah tujuan-tujuan yang nyata. Terry menambahkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan, di mana pelaksanaannya adalah “*managing*”-pengelolaan-, sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Robins (2002:11) mengatakan bahwa manajemen sebagai proses mengoordinasikan kegiatan kerja dari sekelompok orang sehingga dapat selesai secara efektif dan efisien. Proses yang dimaksud di sini, lebih lanjut Robins menjelaskan adalah proses merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Manajemen melibatkan

aktivitas kerja organisasi yang efisien dan efektif artinya efisiensi mengacu pada mendapatkan output maksimal dari sedikitnya jumlah input yang ada dan efektif mengacu pada pencapaian target atau tujuan aktivitas sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Dunia pendidikan khususnya sekolah, Arikunto dan Yuliana (2009:4) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Manajemen pendidikan mengandung pengertian sebagai proses untuk mencapai tujuan pendidikan, di mana proses tersebut dimulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem mulai dari input yang masuk sampai terbentuknya output. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1 Sistem Manajemen Pendidikan
(Sumber: Suryosubroto, 2010:18)

Kualitas *output* tergantung kepada kualitas *input* yang meliputi kemampuan awal siswa, latar belakang siswa, keadaan orang tua siswa. Kualitas juga sangat

tergantung kepada kualitas guru, kualitas sarana dan prasarana, iklim dan budaya kerja di sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen dalam dunia pendidikan dapat diartikan sebagai suatu proses tindakan yang diambil atau diputuskan oleh suatu organisasi pendidikan untuk melaksanakan apa yang telah direncanakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi atau memuaskan pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Proses di dalam manajemen meliputi perencanaan (*planning*), penyusunan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Dirgantoro (2001: 4 -6) strategi secara terminology berasal dari kata strategia yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “the art of general”. Kalimat tersebut dapat diartikan sebagai seni dalam peperangan yang digunakan oleh panglima perang agar kelompoknya dapat memenangkan peperangan, namun tentunya pengertian tersebut semakin berkembang pada masa sekarang di mana strategi yang secara umum berkaitan dengan organisasi. kepemimpinan dalam ketentaraan. Di era tahun 1990-an strategi dalam dunia bisnis adalah hal menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar.

Olsen (2007:28) menjelaskan pengertian kata strategi sebagai memilih secara sadar arah yang akan diambil oleh perusahaan atau organisasi dalam kaitannya

dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Strategi merupakan respon proaktif atas perubahan lingkungan yang terjadi.

Siagian (1996:17) menyatakan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah yang diambil tersebut didasarkan pada analisis terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi serta sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Pengertian manajemen strategik sendiri dapat dilihat dari pendapat beberapa ahli seperti Robins (2002:240) yang menyatakan manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik menuntut semua fungsi manajemen dasar yaitu strategi organisasi yang harus direncanakan, diatur, diberlakukan, dan dikendalikan.

Menurut Sagala (2007: 130) manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus, dan berkesinambungan bagi suatu lembaga pendidikan secara keseluruhan. Serangkaian kegiatan tersebut akan menghasilkan suatu pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan

menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategik sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pengertian di atas menunjukkan ada dua elemen utama dalam kegiatan manajemen strategik. Elemen pertama yaitu meliputi proses manajemen berupa analisis, keputusan, dan aksi/tindakan. Suatu organisasi harus mampu melakukan analisis sasaran strategik yang merupakan visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi, termasuk kondisi internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Analisis tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk membuat keputusan strategik mengenai apa dan bagaimana mencapai sasaran strategik tersebut. Keputusan akan diwujudkan dalam bentuk tindakan yang membutuhkan keahlian manajer dalam *me-manage* sumber daya agar dapat mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua adalah mempertahankan keunggulan kompetitif, yang artinya bagaimana manajemen organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang unik agar dapat bersaing atau bahkan mengalahkan organisasi lain. Manajemen strategik merupakan manajemen yang bersifat komprehensif dan berkelanjutan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif.

Siagian (2012:27) mendefinisikan manajemen strategik sebagai

“Suatu proses dinamik yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus yang melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk

atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi.”

Berdasarkan definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan mengenai langkah-langkah kegiatan manajemen suatu organisasi yang untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi analisis rencana-rencana strategik, pelaksanaan keputusan strategik, dan sampai pada tahap mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan tersebut. Di dalam manajemen strategik terdapat tujuan yang ingin dicapai, berorientasi ke masa depan, analisis perubahan lingkungan yang harus diantisipasi serta adanya strategi –strategi yang harus dirancang dan diimplementasikan.

Manajemen strategi di organisasi nirlaba seperti sekolah sangat diperlukan untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada agar lembaga pendidikan tersebut mampu menjadi lembaga pilihan masyarakat dan tetap unggul menghadapi lembaga pesaing-pesaingnya.

Manajemen strategik memiliki peranan signifikan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategik berfungsi sebagai wadah untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dengan usaha-usaha yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Dirgantoro (2001:18-19) menyatakan manfaat paling besar dengan menerapkan manajemen strategik tentunya adalah secara finansial untuk menaikkan tingkat keuntungan perusahaan, sedangkan manfaat non finansial yang dapat diperoleh dengan menggunakan manajemen strategik meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang.

- 2) Menyiapkan pandangan terhadap manajemen masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.
- 3) Menggambarkan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas.
- 4) Meminimumkan pengaruh dari perubahan.
- 5) Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan.
- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang.
- 7) Memungkinkan penggunaan sumber daya dan waktu yang lebih efisien.
- 8) Membantu perilaku yang lebih teridentifikasi dari individu perusahaan untuk mencapai total *effort*.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah penerapan manajemen strategik di sekolah akan memberikan manfaat yang banyak bagi sekolah itu sendiri. Pendekatan manajemen strategik mendorong sekolah untuk selalu menyadari adanya perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya, sehingga sekolah harus mampu merumuskan strategi yang tepat secara sistematis untuk mengantisipasi perubahan tersebut. Manajemen strategik akan memberikan arah dan pedoman yang jelas mengenai masa depan suatu sekolah sehingga sekolah dapat menyusun langkah-langkah yang jelas.

2.1.2 Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik sebagai proses manajerial memberikan panduan langkah-langkah yang harus diambil oleh seorang manajer untuk pengimplementasiannya.

Langkah-langkah tersebut dapat disebut sebagai proses dalam manajemen strategik.

Robins dan Coulter (2002:242) menjelaskan bahwa terdapat 3 proses utama dalam manajemen strategik, yaitu perencanaan (*planning*), implementasi (*implementation*), dan evaluasi (*evaluation*). Ketiga proses tersebut akan dijelaskan lebih lanjut dalam subbab berikut.

2.1.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Robins dan Coulter (2002:242) menyatakan terdapat 6 langkah di dalam proses perencanaan yaitu.

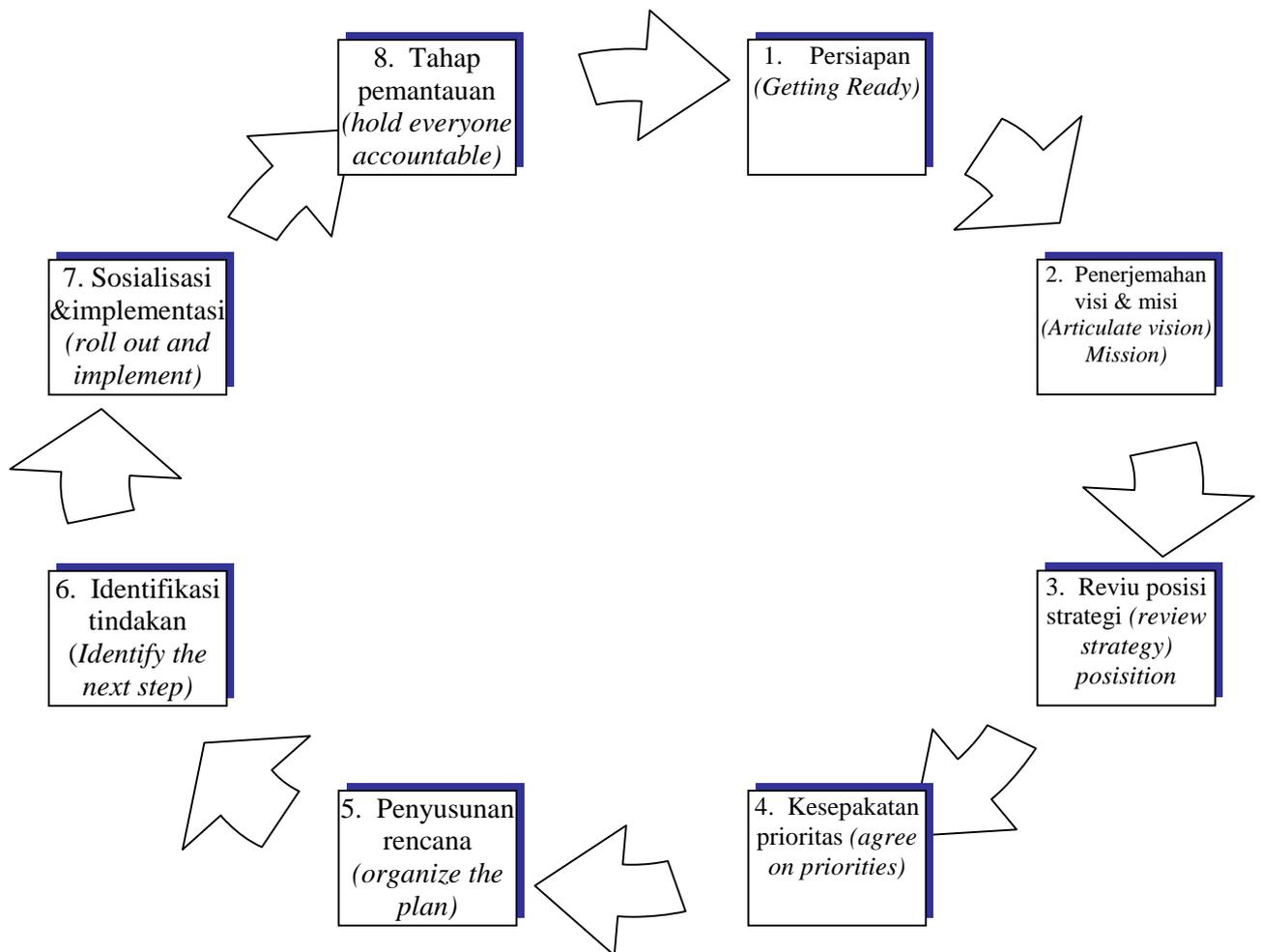
1. Mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi
2. Menganalisis lingkungan eksternal
3. Mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) organisasi
4. Menganalisis sumber daya dan kemampuan organisasi
5. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
6. Merumuskan strategi organisasi

Hayward dan Ncayiyana (2003:25) menyatakan bahwa proses perencanaan strategi merupakan proses yang dinamis yang mensyaratkan standar tinggi untuk fokus memikirkan masa depan. Lebih lanjut Hayward dan Ncayiyana menjelaskan beberapa kunci kesuksesan dalam merencanakan strategi adalah.

1. Kreativitas dan daya viabilitas dari visi, misi, dan tujuan berkembang sesuai dengan masa depan.
2. Komitmen kepemimpinan institusi terhadap perencanaan yang dibuat

3. Visi yang dikomunikasikan, dipahami dan disosialisasikan oleh pimpinan dan anggota organisasi atau insstitusi
4. Ruang lingkup dan kedalaman analisis
5. Hubungan antara perencanaan yang disusun dengan kenyataan anggaran, sumber daya manusia, dan lingkungan yang ada.
6. Pengawasan terhadap perencanaan yang disusun dengan yang terimplementasi
7. Pencapaian tujuan yang terpublikasi dan dirayakan
8. Tingkat fleksibilitas dari rencana strategi yang dibuat saat diimplementasikan
9. Komitmen untuk mereviu, mengevaluasi dan mengatur rencana menjadi peraturan dasar.

Olsen (2007:43) menyatakan bahwa perencanaan strategi merupakan tahap yang bersifat berkelanjutan dan merupakan siklus dari 8 kegiatan perencanaan seperti tampak pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategi (Sumber: Olsen, 2007:43)

Berdasarkan gambar dapat di atas dilihat dari arah setiap tahap.

1. Persiapan (*get ready*)

Dalam tahap persiapan, hal-hal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi isu-isu atau permasalahan, membentuk komite perencanaan, mengembangkan profil organisasi, dan mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi yang penting, dan menentukan keputusan.

2. Penerjemahan misi dan visi

Tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan ide dan pendapat melalui rapat atau survei individu dari staf senior dan karyawan kunci mengenai misi organisasi dengan pertanyaan kunci: apa tujuan dari bisnis yang dilakukan, aktivitas apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dan siapa yang diuntungkan dari hasil kerja kita?

- a Mengumpulkan dan mensintesis respon yang diberikan, dan mengelompokkannya berdasarkan tema yang sama dan kemudian membuat draf kasar pernyataan misi.
- b Melakukan voting untuk menentukan misi favorit dari para anggota organisasi
- c Memutuskan mana misi yang terbaik dan memastikan bahwa setiap anggota dapat menerimanya.

3. Reviu posisi strategis (*review strategy position*)

Pada tahap reviu posisi strategis, organisasi dapat melakukan analisis SWOT untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di organisasi.

4. Kesepakatan prioritas (*Agree on priorities*)

Langkah-langkah pada tahap selanjutnya untuk menyetujui prioritas ini, mengidentifikasi pendekatan-pendekatan (strategi) yang luas dan tujuan yang akan dicapai baik jangka panjang maupun jangka pendek.

5. Penyusunan rencana (*organize the plan*)

Langkah selanjutnya adalah penyusunan rencana dengan cara mengumpulkan semua rencana yang sudah disepakati menjadi satu dokumen yang praktikal, dapat diimplementasikan, mudah diatur dan dimonitor.

6. Identifikasi Tindakan (*Identify your next actions*)

Setelah semua rencana dijadikan satu dokumen, langkah selanjutnya adalah menentukan tindakan apa yang akan diambil oleh tim dan masing-masing individu dalam tim

7. Sosialisasi dan implementasi (*Roll out the plan*)

Langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan semua rencana ke semua pihak dalam organisasi

8. Pemantauan (*Hold everyone accountable*)

Tahap pemantauan dilakukan dengan memonitor semua rencana dengan melihat hasil laporan secara bulanan atau setiap kuartal melalui rapat dengan staf.

Dirgantoro (2001:82) menyatakan bahwa formulasi atau perumusan strategi sangat menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Formulasi strategi mencakup tahapan penetapan misi lembaga pendidikan, assessmen lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi.

Sharplin dalam Sagala (2007:131-132) menyebutkan langkah-langkah dalam merumuskan atau memformulasi strategi adalah: (1) menetapkan misi suatu lembaga pendidikan khususnya peningkatan mutu pendidik, (2) melakukan

analisis lingkungan eksternal lembaga pendidikan tentang hambatan dan dorongan dalam meningkatkan mutu pendidik sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan, (3) menetapkan arah dan sasaran lembaga pendidikan khususnya mutu pendidik yang ingin dicapai, dan (4) menetapkan strategi yang akan digunakan.

Bhasin (2010) menjelaskan hal-hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi.

1. Visi, misi dan tujuan perusahaan harus dipahami dengan benar sehingga kita akan mengetahui ke arah mana lembaga/perusahaan akan dibawa serta bagaimana cara untuk menuju ke arah tersebut.
2. Posisi perusahaan pada saat ini pun harus dipahami dengan benar. Posisi lembaga/perusahaan bisa dilihat dari pangsa pasar yang dikuasai, posisi laba/rugi, kondisi internal seperti kompetensi orang-orang yang berada dalam perusahaan, dan lain-lain. Pemahaman tentang hal ini berkaitan dengan poin satu, poin nomor dua dijadikan *starting point*, sedangkan poin satu berbicara tentang arah atau tujuan. Dari kombinasi keduanya, akan diketahui *gap* antara kondisi yang diinginkan dan kondisi sekarang.
3. Kemampuan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan internal maupun eksternal untuk memudahkan memahami keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan.
4. Mencari alternatif solusi yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien di masa yang akan datang. Semakin banyak solusi yang relevan mengatur kepentingan dan kegiatan organisasi yang bisa

ditawarkan juga menunjukkan kemampuan yang selalu berkembang atau selalu diasah dari orang-orang dalam organisasi tersebut.

2.1.2.2 Implementasi Strategi (*Implementation*)

Setelah strategi diformulasikan dan menjadi satu dokumen rencana kegiatan, proses selanjutnya adalah implementasi strategi. Strategi yang diformulasikan dengan baik tidak berarti bahwa dalam pengimplementasiannya juga akan sukses.

Robins dan Coulter (2003:247) menyatakan bahwa seefektif apapun suatu organisasi dalam memformulasikan dan merencanakan strategi, namun jika strategi tersebut tidak diimplementasikan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut tidak sukses. Kemampuan seorang manajer membangun dan mengorganisir tim juga merupakan hal yang sangat penting dalam mengimplementasikan strategi. Dengan demikian kepemimpinan seorang manajer juga merupakan syarat penting untuk keberhasilan mengimplementasikan strategi.

Akdon (2007:82) menjelaskan definisi implementasi strategi sebagai tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Sagala (2007:139) lebih lanjut menjelaskan bahwa implementasi strategi dapat dicapai melalui alat administrasi yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori.

- 1) Struktur yaitu siapa bertanggung jawab terhadap apa. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap siapa?
- 2) Proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan.

- 3) Tingkah laku adalah perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan sebagainya.

Ada empat hasil yang mungkin terjadi dari kombinasi antara formulasi strategi dengan implementasi strategik yang dapat digambarkan sebagai berikut.

		FORMULASI STRATEGI	
		baik	buruk
IMPLEMENTASI STRATEGI	baik	<i>Success</i>	<i>roulette</i>
	buruk	<i>Trouble</i>	<i>Failure</i>

Gambar 2.2 Hasil Kombinasi Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi
(Sumber: Dirgantoro, 2001:123)

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut

- 1) *Success*: apabila perusahaan mampu memformulasikan strategi dengan baik serta mampu mengimplementasikan dengan baik pula, maka outputnya dinamakan *success*. Hasil ini yang paling diinginkan perusahaan
- 2) *Roulette*: merupakan suatu kondisi di mana formulasi strategi yang dilakukan kurang baik atau cenderung buruk, akan tetapi dengan usaha dan penyesuaian di sana sini perusahaan mampu mengimplementasikan dengan baik.
- 3) *Trouble*: bila situasi di mana menjadi kacau karena strategi yang telah diformulasikan dengan baik tidak diimplementasikan dengan baik pula.
- 4) *Failure*: situasi yang paling tidak diinginkan karena strategi yang telah diformulasikan dengan buruk juga diimplementasikan dengan buruk.

Birnbaum (2009:81) mengatakan bahwa ada enam faktor yang mendukung kesuksesan implementasi strategi suatu organisasi.

1. *Action planning* (rencana tindakan)

Kesuksesan organisasi dalam mengimplementasikan strategi adalah mengembangkan rencana-rencana aksi yang detil, menentukan sumber-sumber daya manusia yang akan melaksanakan aksi, dan waktu pelaksanaan.

2. *Organizational structure* (struktur organisasi)

Struktur organisasi sekolah memiliki peranan yang penting dalam implementasi strategi. Ketika terjadi perubahan struktur organisasi, belum tentu implementasi strategi yang telah diterapkan sesuai dengan struktur organisasi yang baru.

3. *Human Resources Faktor* (sumber daya manusia)

Sumber daya manusia menjadi faktor sangat penting dalam implementasi strategi sekolah. Hal-kan hal yang harus diperhatikan pada faktor ini adalah peletakkan sumber daya manusia yang sesuai dengan profesi dan keahlian, faktor komunikasi antar manusia, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan dan *workshop*.

4. *The annual business plan* (rencana bisnis tahunan)

Langkah menentukan rencana tahunan atau yang dikenal sebagai renstra selama setahun di dalam implementasi strategi penting untuk menentukan anggaran keuangan yang akan digunakan untuk melaksanakan strategi sekolah selama satu tahun.

5. *Monitoring and controlling* (memonitor dan mengontrol)

Pemantauan harus tetap dilakukan secara periodik di dalam pengimplementasian strategi untuk mengetahui apakah pengimplementasian tersebut sudah sesuai dengan yang diinginkan atau tidak.

6. *Linkage* (Hubungan)

Banyak organisasi yang sukses menetapkan kelima faktor di atas, namun gagal dalam mengimplementasikan strategi dikarenakan faktor *linkage* (hubungan/ikatan). Adanya hubungan yang harmonis baik secara vertical maupun horizontal antara sumber daya yang ada untuk meyakinkan bahwa semua ibarat sedang “mengayuh perahu” ke tujuan yang sama.

Terkait dengan pengimplementasian rencana sekolah, Usman dalam Rosniati (2012:34) menjelaskan bahwa ruang lingkup pelaksanaan rencana sekolah tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Kepala Sekolah bersama stakeholder sekolah membuat pedoman sekolah
- 2) Struktur Organisasi Sekolah
- 3) Pelaksanaan Kegiatan Sekolah
- 4) Bidang Kesiswaan
- 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran
- 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 7) Bidang Sarana dan Prasarana
- 8) Bidang Keuangan dan Pembiayaan
- 9) Budaya dan Lingkungan Sekolah
- 10) Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa dalam mengimplementasikan rencana sekolah diperlukan kerja sama tim yang baik dari semua pihak di sekolah serta masyarakat serta didukung dengan sumber daya yang dimiliki sekolah baik secara material maupun non-material seperti budaya sekolah yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rencana sekolah.

2.1.2.3 Evaluasi Hasil (*Evaluating Result*)

Menurut Koontz (dalam Hasibuan, 2009), evaluasi adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara. Dengan demikian evaluasi merupakan proses pengukuran dari apa yang telah dilaksanakan sebagai realisasi dari perencanaan.

Proses evaluasi secara umum terdiri dari tiga aktivitas utama yaitu pengukuran terhadap performa atau kinerja perusahaan dalam hal ini kinerja sekolah, melakukan perbandingan dari hasil pengukuran dengan standar yang telah ditetapkan, dan aktivitas utama melakukan langkah koreksi bila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Tujuan dilakukan evaluasi strategi, antara lain, sebagai berikut.

1. Membantu manajemen puncak untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategik
2. Agar lebih yakin bahwa pihak-pihak terkait memahami bisnis yang digeluti

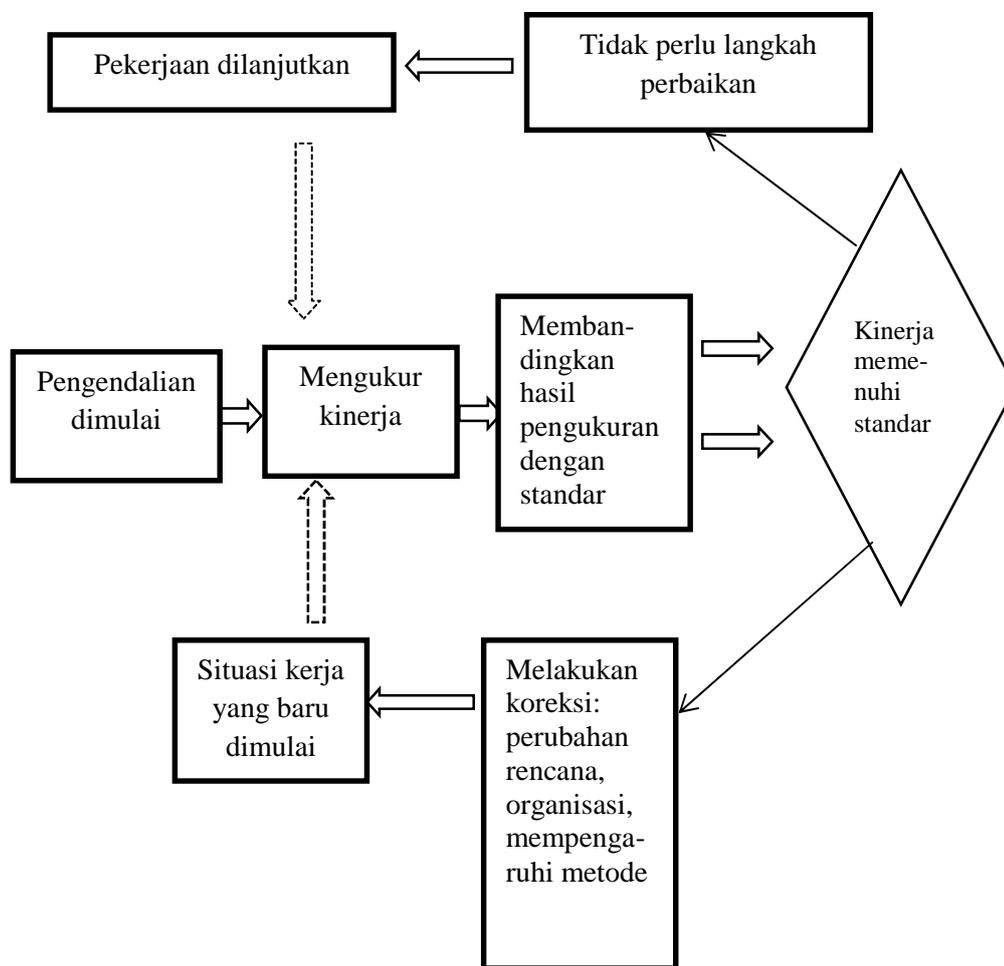
3. Untuk mengevaluasi strategi bisnis terhadap keabsahannya dan realitas, mengujinya terhadap tujuan organisasi, keberadaan sumber daya dan kerangka umum.

Menurut Dirgantoro (2001: 136), evaluasi strategi di dalam organisasi mencakup kegiatan pengawasan, evaluasi dan pengembangan aktivitas-aktivitas yang berada dalam perusahaan. Evaluasi merupakan salah satu tugas utama manajer yang bertujuan untuk membuat sesuatu terjadi sesuai dengan rencana.

Robins dan Coulter (2003:576) menyatakan bahwa pada tahap evaluasi terdapat dua kegiatan utama yaitu memonitor (*controlling*) yang merupakan kegiatan monitoring perencanaan yang dibuat apakah telah sesuai dengan perencanaan dan yang kedua adalah kegiatan mengoreksi (*correcting*) dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi saat implementasi.

Dengan demikian dalam kegiatan evaluasi, seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah dalam proses evaluasi harus melakukan kegiatan monitoring dan juga mengoreksi dalam hal ini menindaklanjuti hasil monitoring tersebut. Jika terdapat penyimpangan dari rencana sebelumnya, seorang kepala sekolah harus mengambil keputusan mengenai langkah atau tindakan selanjutnya dalam mengimplementasikan rencana sekolah.

Certo dalam Dirgantoro (2001:136-138) mengembangkan model umum evaluasi strategi yang bisa digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.3 Model Pengendalian Strategi menurut Certo
(Sumber: Dirgantoro 2001:137)

Evaluasi strategi merupakan bentuk khusus dari pengendalian suatu organisasi/lembaga/perusahaan yang memfokuskan pada pengawasan merupakan tahap akhir dalam manajemen strategik. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 57 ayat 1 menyatakan bahwa evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu

pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga tahap mendasar dalam mengevaluasi strategi adalah

- 1) Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang
- 2) Mengukur prestasi
- 3) Mengambil tindakan korektif

David (2004:6) menyatakan bahwa evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan yang mungkin dicapai melalui strategi yang telah diimplementasikan saat ini bukan merupakan jaminan keberhasilan di masa depan. Keberhasilan akan menciptakan masalah baru dan berbeda, sehingga diperlukan evaluasi untuk mengambil tindakan korektif selanjutnya.

Gwang dan Chang (2008:8) menyatakan terdapat tiga klasifikasi perbedaan tahap evaluasi yaitu

1. Evaluasi dilakukan dilihat dari pelaksana evaluasi

Pelaksana evaluasi ada 3 yaitu: 1) internal dalam hal ini artinya adalah orang-orang yang berada di lingkungan internal dalam organisasi tersebut, 2) *self-evaluation* yaitu evaluasi yang dilakukan oleh pelaksana program itu sendiri, 3) eksternal yang artinya orang yang berada di luar institusi dan bersifat independen

2. Evaluasi dilakukan dilihat dari penggunaan evaluasi

Dilihat dari penggunaan, evaluasi dapat bersifat

- 1) Formatif

Tujuan utama evaluasi untuk memperbaiki program dan hasil evaluasi ditujukan kepada yang mengimplementasikan.

Evaluasi formatif ini implementasi rencana evaluasi jangka menengah dan dilakukan saat program masih sedang dilaksanakan

2) Sumatif

Tujuan utama evaluasi sumatif untuk memperoleh kesimpulan akhir dari pelaksanaan evaluasi. Evaluasi sumatif dilakukan pada akhir masa program dan dijadikan sebagai pembelajaran untuk masa depan

3) *Ex-post*

Evaluasi ini merupakan bentuk lain dari evaluasi sumatif namun dilakukan beberapa waktu setelah semua program dilaksanakan di mana hasil evaluasi menunjukkan dampak dari pelaksanaan program dan keberlanjutan program apakah akan diperbaharui atau diteruskan.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dalam tahap evaluasi strategi terdapat aktivitas manajemen : monitoring, revidi, dan pemutakhiran. Monitoring adalah proses evaluasi saat program diimplementasikan dan dilakukan secara reguler dan berkelanjutan agar manajer dapat memastikan bahwa hasil pelaksanaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Ini dapat dilakukan dengan melakukan pengumpulan data dan menganalisis performa dari program yang dilaksanakan. Monitoring dilakukan oleh pihak internal institusi.

Revidi atau mengulas merupakan tahap evaluasi yang dilakukan tidak sesering tahap monitoring, biasanya dilakukan untuk jangka menengah. Hasil dari tahap

revisi berupa dokumen-dokumen penting seperti laporan akhir tahun, hasil survey kegiatan yang bermanfaat bagi pelaksana program dan penyedia dana.

Hasil dari tahap evaluasi adalah dilakukannya tahap pembaharuan atau pemutakhiran agar program-program yang dilaksanakan selanjutnya dapat mengikuti perkembangan yang ada saat ini. Kegiatan pemutakhiran dapat dilakukan dengan cara

1. Meninjau ulang program yang ada di rencana strategi
2. Mengambil tindakan atau langkah selanjutnya

2.1.3 Rencana Kerja Sekolah

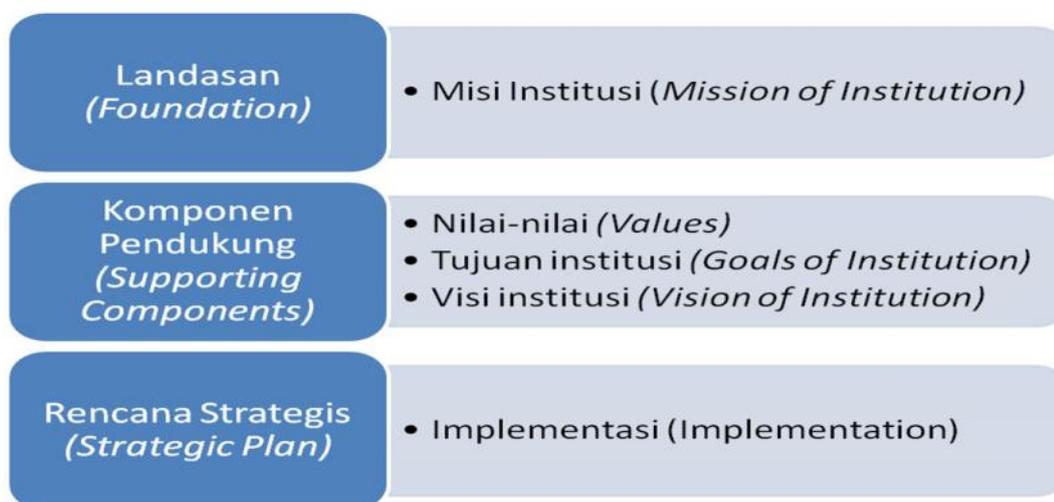
Rencana kerja sekolah merupakan bagian dari manajemen perencanaan, di mana perencanaan sekolah itu menurut Permendiknas No. 19 Tahun 2007 disebut sebagai Rencana Kerja Sekolah/Madrasah.

Imron (2013:2) menyatakan bahwa dokumen Rencana Kerja Sekolah merupakan Rencana Strategis Satuan Pendidikan yang disusun sebagai acuan pengembangan program dari sekolah. Dokumen RKS ini dihasilkan melalui suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau atas dasar prediksi terhadap kemungkinan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sebagai dampak globalisasi yang tidak dapat dihindari melalui pendekatan SWOT. Penyusunan RKS mengacu pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional

Pendidikan, Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dan Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005 – 2009.

Sebagai dokumen rencana sekolah yang dijamin secara yuridis dan filosofis, keberadaan RKS menjadi sebuah dokumen utama sekolah yang mengakomodir semua kepentingan sistem sekolah dan menjadi acuan utama bagi pelaksanaan program sekolah secara transparan dan akuntabel dan sebagai ciri utama dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah oleh Satuan Pendidikan.

RKS sebagai rencana strategis yang disusun melalui proses panjang dan berkesinambungan memiliki beberapa komponen. Hinton (2012:9) menyatakan bahwa terdapat beberapa komponen di dalam rencana strategis yang dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 2.4 Komponen Rencana Strategis
(Sumber: Hilton, 2012:8)

Berdasarkan gambar dapat diketahui bahwa komponen rencana strategis dalam sekolah harus mengandung misi, visi, tujuan institusi, dan juga rencana pengimplementasian rencana strategis.

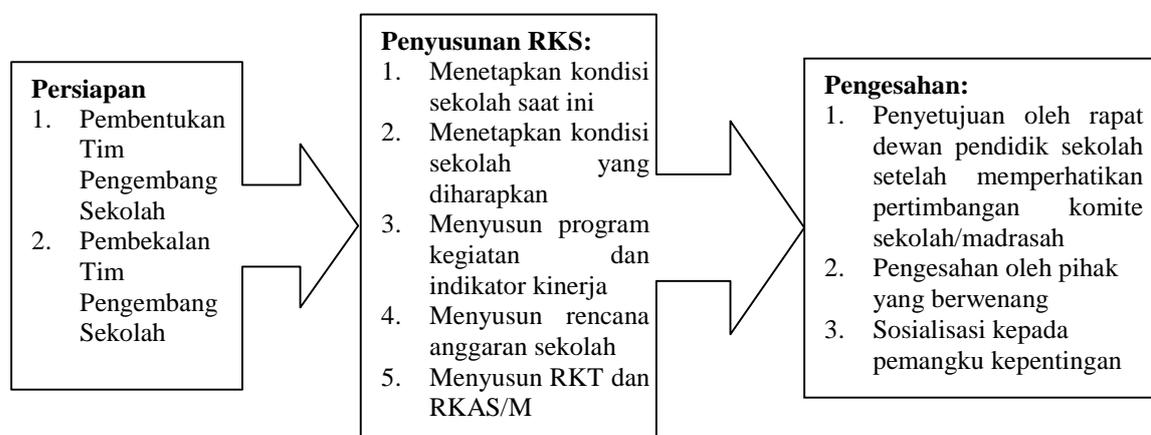
Imron (2013:8) menyatakan bahwa dalam Rencana Kerja Sekolah harus menggambarkan secara jelas tentang hal-hal sebagai berikut.

1. Visi sekolah yang menunjukkan gambaran sekolah di masa mendatang (jangka panjang) yang diinginkan.
2. Misi sekolah yang merupakan tindakan/upaya untuk mewujudkan visi sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Tujuan pengembangan sekolah merupakan apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah, misalnya untuk 3-6 tahun.
4. Tantangan, yaitu kesenjangan (gap) dari tujuan yang diinginkan dan kondisi sekolah saat ini. Tantangan itulah yang harus diatasi oleh sekolah.
5. Sasaran pengembangan sekolah, yaitu apa yang diinginkan sekolah untuk jangka pendek, misalnya untuk satu tahun.
6. Identifikasi fungsi-fungsi yang berperan penting dalam mencapai sasaran.
7. Analisis SWOT terhadap fungsi-fungsi tersebut, sehingga ditemukan kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (oportunity) dan ancaman (threat) dan setiap fungsi yang telah diidentifikasi sebelumnya.
8. Identifikasi alternatif langkah untuk mengatasi kelemahan dan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.
9. Rencana dan program sekolah yang dikembangkan dari alternatif yang terpilih guna mencapai sasaran yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa dalam penyusunan rencana kerja sekolah selain mencakup visi, misi, dan tujuan sekolah, dan sasaran dari

RKS juga harus dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman dari pelaksanaan RKS. Selain itu RKS juga disusun melalui musyawarah tim yang dibentuk oleh sekolah. Tim tersebut berasal dari pihak-pihak internal sekolah dalam hal ini stakeholder agar dapat mewakili keinginan dan harapan dari seluruh warga sekolah.

Tahap-tahap penyusunan RKS dijelaskan menurut Kemendiknas & Kemenag, USAID (2011) berikut ini



Gambar 2.5 Alur Proses Penyusunan RKS/M
(Kemendiknas & Kemenag, USAID, 2011)

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui prosedur penyusunan RKS yang dimulai dari tahap persiapan sampai pengesahan. Tahap persiapan meliputi pembentukan Tim Pengembang Sekolah dan sosialisasi mengenai tanggung jawab dan tugas Tim Pengembang Sekolah dalam penyusunan RKS. Tahap kedua adalah penyusunan RKS dengan melihat kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang diinginkan. Tahap ketiga adalah tahap pengesahan RKS dan RKAS agar dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan sekolah.

2.1.4 Tim Pengembang Sekolah

Tim Pengembang Sekolah di dalam penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah merupakan elemen yang sangat penting karena tim pengembang sekolah merupakan orang-orang yang ditentukan oleh sekolah untuk menyusun strategi-strategi dalam rencana kerja sekolah dan juga mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan rencana kerja sekolah.

Imron (2013:9) menyatakan tugas dari tim pengembang sekolah adalah

- 1) Melakukan koordinasi dengan sesama anggota untuk menyusun RKS/M
- 2) Mengumpulkan data terkait evaluasi diri sekolah/madrasah
- 3) Menyusun RKS/M, RKT, dan RKAS/M sesuai dengan kaidah penyusunan RKS/M, RKT, dan RKAS/M yang baik.
- 4) Melakukan konsultasi RKS/M ke masyarakat sekolah/madrasah untuk mendapatkan masukan.
- 5) Melakukan sosialisasi RKS/M, RKT, dan RKAS/M kepada masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mendapat dukungan terhadap RKS/M
- 6) Melakukan pemutakhiran RKS/M, RKT, dan RKAS/M.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa Tim Pengembang Sekolah memiliki peranan penting dalam manajemen perencanaan. Keberhasilan perencanaan sekolah tergantung dengan efektivitas Tim Pengembang Sekolah dalam menjalankan tugas.

Menurut Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, langkah-langkah pembentukan Tim Pengembang Sekolah yaitu

1. Koordinasi internal sekolah dengan komite sekolah tentang persiapan pembentukan Tim Pengembang Sekolah
2. Sosialisasi pembentukan dan seleksi anggota yang diharapkan melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah. Pihak yang diundang antara lain: guru, komite sekolah, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat. Kemudian dilaksanakan seleksi calon dengan kriteria: memiliki komitmen untuk bekerja sukarela, mampu bekerja sama dalam tim, memenuhi tanggung jawabnya.
3. Penetapan anggota Tim Pengembang Sekolah berdasarkan hasil musyawarah dan hasil diumumkan ke seluruh warga sekolah
4. Pembuatan berita acara
5. Pembuatan surat keputusan yang diterbitkan oleh sekolah.

2.2 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian tentang implementasi manajemen strategik yang diterapkan di sekolah menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Rosniati (2012) melakukan penelitian Implementasi Manajemen Strategik melalui Penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).

Dari hasil penelitian diketahui bahwa perlunya diterapkan manajemen strategik melalui penyusunan Rencana Kerja Sekolah dan Rencana Kerja Tahunan.

Perbedaannya dengan penelitian ini dengan penelitian Rosniati adalah penelitian ini merupakan studi kasus pada satu lokasi penelitian, sedangkan penelitian sebelumnya merupakan studi multisitus yang bertujuan membandingkan

implementasi manajemen strategik di kedua sekolah. Kesamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian yang menggunakan metode deskriptif.

Irawan (2011) yang mengambil judul Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul. Penelitian ini merupakan studi multikasus di MTs. Negeri 1 dan SMP N 2 Mataram. Menurut Irawan formulasi strategik dalam mengelola sekolah unggul meliputi: (1) Memiliki dasar yang kuat dalam penyusunan visi dan misi sekolah, (2) Melakukan analisis lingkungan sekolah baik pada aspek internal maupun eksternal, (3) Merumuskan tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah, dan (4) Menetapkan strategi secara komprehensif. Implementasi strategik dalam mengelola sekolah unggul terdiri atas: (1) Pembentukan struktur organisasi sekolah yang jelas, (2) Membuat kebijakan dan program kerja sekolah rasional dan relevan, (3) Pengembangan budaya sekolah yang sehat, (4) Pemanfaatan dan pengembangan sumber daya sekolah, dan (5) Perlibatan komite sekolah dalam kegiatan pendidikan di sekolah secara efektif. Proses evaluasi program dalam mengelola sekolah unggul terdiri dari: (1) Penentuan indikator evaluasi yang berpijak pada rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), (2) Mengumpulkan informasi dan data melalui: monitoring dan evaluasi (monev), supervisi, pertemuan pribadi, rapat sekolah, audit internal dan eksternal yang dilaksanakan secara sistematis (3) Menganalisis dan mengidentifikasi permasalahan yang menjadi kendala pelaksanaan kegiatan program sekolah, dan (4) Melaksanakan rencana tindak lanjut terhadap rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara berkelanjutan.

Masruroh (2015) yang meneliti tentang manajemen strategi kepala Sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT

Jombang. Menurut Masruroh untuk mengembangkan sebuah lembaga pendidikan agar maju dan berkualitas, maka sangat dibutuhkan sekali kepala sekolah yang professional dan berjiwa demokratis sehingga mampu menggerakkan semua komponen dan potensi yang ada secara maksimal. Selain itu untuk melakukan pengembangan tersebut juga perlu adanya kerjasama dan kebersamaan antar komponen yang ada. Sebab sekolah merupakan sebuah sistem yang tak mungkin bisa berjalan dengan sendiri tetapi perlu kerjasama secara kolektif.

Marzuki (2015) meneliti tentang Pengambilan Keputusan Sekolah Melalui Manajemen Strategik pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru. Pengambilan keputusan sekolah melalui manajemen strategik meliputi beberapa tahap yaitu tahap persiapan, dalam tahap ini mencakup: (a) menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi dan orang tua siswa, (b) menyusun tim pengembang; yang terdiri dari guru, kepala sekolah dan juga pakar, (c) melatih tim evaluasi sekolah, (d) menentukan fokus; aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing, menentukan secara random subjek sumber informasi dan sample responden. Tahap implementasi, tahapan ini meliputi: (a) pengumpulan informasi, (b) pengolahan informasi, (c) penyusunan draft (buram) laporan dan rekomendasi, (d) penyampaian laporan dan rekomendasi. Tahap lanjut, tahapan ini meliputi: (a) kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa mempelajari hasil evaluasi, (b) menyusun skala prioritas, (c) menetapkan sasaran dan target sekolah, dan (d) menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah. Keberadaan sekolah bukanlah merupakan suatu sistem mekanik, di mana jika ada masalah maka bagian-bagian tertentu dapat diganti agar sistem berfungsi dengan baik. Sekolah adalah suatu sistem organik atau sistem manusiawi di mana

hubungan kekerabatan antara individu yang terlibat merupakan kunci berfungsinya sistem.

Chang (2008) menyatakan bahwa dalam sektor pendidikan, perencanaan strategis mengandung 3 hal penting yaitu sistem analisis, perumusan kebijakan, dan implementasi rencana. Di dalam sistem analisis terdapat kegiatan pengumpulan data dan analisis kritis bagaimana faktor internal dan eksternal mempengaruhi rencana yang akan dibuat. Analisa kritis mengenai sistem pendidikan akan menggiring ke permasalahan-permasalahan utama, tantangan dan peluang-peluang yang muncul. Dalam perumusan kebijakan, pengetahuan seorang manajer mengenai kemampuan berkomunikasi dan finansial juga diperlukan.

2.3 Kerangka Pikir

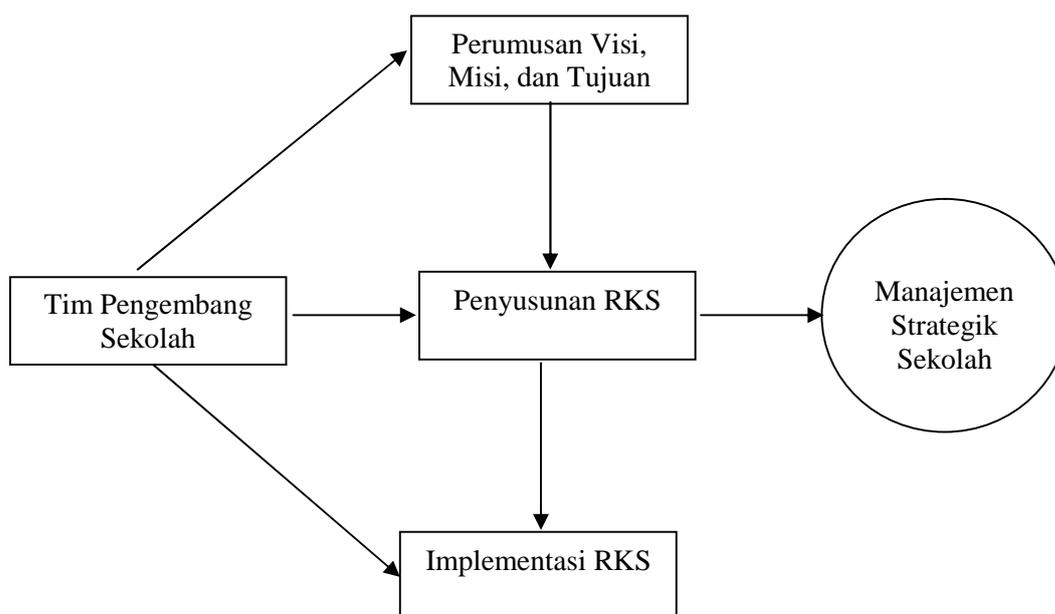
Berdasarkan teori-teori yang telah disampaikan, maka tahap pertama yang akan dilakukan peneliti adalah mengetahui proses pembentukan tim pengembang sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung. Tim pengembang sekolah menjadi salah satu fokus yang penting untuk diketahui karena rencana kerja sekolah disusun oleh tim pengembang sekolah dan merupakan keputusan manajerial suatu organisasi mengenai rencana-rencana strategis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan di masa depan.

Tahap selanjutnya dalam kegiatan penelitian adalah mengetahui proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah. Visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan landasan penting dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah.

Setelah mengetahui proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah, langkah selanjutnya adalah mengetahui proses penyusunan, pengimplementasian, dan evaluasi dari pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah.

Tahap-tahap dalam kegiatan penelitian tersebut merupakan proses manajemen strategik yaitu tahap persiapan, tahap implementasi, dan terakhir adalah tahap evaluasi.

Kerangka pikir penelitian dapat digambarkan dalam bagan berikut ini



Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 LATAR PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di SMP Tunas Mekar Indonesia (SMP TMI), jalan Arief Rahman Hakim No. 30 kecamatan Kedamaian, Bandarlampung. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan Desember 2012 sampai dengan Januari 2014.

SMP TMI berdiri pada tahun 2007 dan dikelola oleh Yayasan Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung. Pada awal berdirinya, SMP TMI merupakan sekolah nasional plus yang menggunakan kurikulum perpaduan antara kurikulum 2006 dan kurikulum *Cambridge* dikarenakan beberapa mata pelajaran menggunakan buku-buku dari *Cambridge*. Bahasa pengantar dalam proses pembelajaran di sekolah menggunakan Bahasa Inggris.

Yayasan Tunas Mekar Indonesia adalah suatu lembaga pendidikan dengan 3 visi integritas moral, keunggulan akademik, dan kepemimpinan juga telah menetapkan misi yang dirumuskan dalam 9 misi utama. Visi dan misi tersebut dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS).

3.2. PENDEKATAN DAN RANCANGAN PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui sejauh mana manajemen strategik telah diterapkan pada perencanaan manajemen sekolah, serta pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut dari perencanaan tersebut.

Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif memiliki karakteristik: 1) penelitian memerlukan latar belakang alami (*natural setting*), 2) manusia sebagai alat (instrument), 3) metode kualitatif, 4) analisis data secara induktif, 5) teori dari dasar (*grounded theory*), 6) deskriptif, 7) lebih mementingkan proses daripada hasil, 8) adanya batas yang ditentukan oleh fokus, 9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, 10) desain yang bersifat sementara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Melalui pendekatan ini diketahui pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal dan suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif rancangan studi kasus dan dengan pendekatan ini peneliti dapat memperoleh jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan “**bagaimana dan mengapa**” sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lengkap mengenai proses penyusunan Rencana Kerja Sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia.

3.3. KEHADIRAN PENELITI

Kehadiran peneliti menjadi tolok ukur keberhasilan terhadap beberapa kasus.

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpul data. Hal ini juga dikemukakan oleh Sugiyono (2012:307) bahwa instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, akan tetapi ketika fokus penelitian menjadi lebih jelas maka dikembangkan instrumen penelitian sederhana sehingga dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis, dan membuat kesimpulan.

Kehadiran peneliti di lapangan bertujuan untuk membangun kerja sama dengan subjek penelitian secara wajar di lapangan, menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada. Hubungan baik antara peneliti dengan subjek sebelum dan selama di lapangan merupakan kunci utama keberhasilan dalam pengumpulan data.

Lincoln dan Guba dalam Sugiyono (2012:306) menyatakan bahwa instrumen dari pilihan yang natural adalah manusia. Kita dapat melihat bentuk instrumen lainnya pada tahap berikutnya, namun manusia adalah yang utama dari tahap awal sampai tahap selanjutnya. Jika instrument manusia telah digunakan secara ekstensif pada tahap awal pemeriksaan, maka satu instrument dapat dilakukan pada data instrument yang telah memiliki hasil.

Peneliti mulai mengambil data dari informan pada bulan Desember 2012 sampai dengan bulan Januari 2013. Kegiatan pengambilan data disesuaikan dengan waktu yang disediakan informan. Adapaun secara lengkap kegiatan pengambilan data dari informan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Tabel Kegiatan Penelitian

No	Kode	Sub Fokus	Nara Sumber	Jabatan	Waktu
1	KS	1 2 3 4	Henni Zalia, S.Pd	Kepala Sekolah	Jumat, 3 Mei 2013 Pkl. 08.30 - selesai
2	WK	1 2 3 4	Andreas Yogi, M.Pd.	Wakil Kepala Sekolah	Jumat, 24 Mei 2013 Pkl. 09.00 - selesai
3	GR	1 2 3 4	Yunita Purwanti	Guru	Sabtu, 1 Juni 2013 Pkl. 10.00 - selesai
4	KM1	1 3 4	Eka Damayanti	Ketua Komite	Senin, 3 Juni 2013 Pkl. 10 - selesai
5	KM2	1 3 4	Firmayenti	Bendahara Komite	Kamis, 13 Juni 2013 Pkl. 9.30 - selesai
6	KY	1 2	Neni Susetyo Wardani, S.E	Ketua Yayasan	Senin, 25 Juli 2016

3.4. SUMBER DATA PENELITIAN

Penentuan sumber data penelitian dilakukan peneliti dengan mengadopsi pendapat dari Miles dan Huberman (1992) yang menyatakan bahwa sumber data penelitian adalah manusia dan bukan manusia. Manusia sebagai sumber data disebut sebagai informan ditentukan dengan teknik *snowball sampling*. Informan dalam

penelitian ini adalah stakeholder dari SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Data Informan sebagai Sumber Data

No	Informan	Jumlah (orang)	Kode Informan
1	Ketua Yayasan	1	KY
2	Kepala Sekolah	1	KS
3	Wakil Kepala Sekolah	1	WK
4	Guru	1	GR
5	Komite Sekolah	2	KM1 KM2
	Total	6	

Pemilihan sumber informan tersebut supaya data yang diperoleh mewakili atau representative dari keadaan yang sebenarnya dengan fokus penelitian. Semua data yang terekam dalam catatan lapangan dibaca untuk dipilih yang memiliki kaitan dengan fokus penelitian dan diberi kode berdasarkan sub fokus penelitian.

Penggunaan kode dijelaskan sebagai berikut:

W.A.B.XX.DDMMYY

Keterangan:

W : Wawancara
A : Kode Nomor Sub Fokus
B : Kode Nomor Urut Pertanyaan
XX : Kode Informan
DDMMYY : Kode tanggal, bulan, dan tahun Wawancara

Sumber data bukan manusia adalah dokumen sekolah seperti Rencana Kerja Sekolah dan berita acara.

Pemilihan waktu saat melakukan wawancara agar dapat memperoleh informasi yang akurat dari narasumber adalah untuk beberapa informan peneliti membuat janji terlebih dahulu karena padatnya jadwal dan beberapa jadwal yang mungkin

berbed. Pengumpulan data berupa dokumentasi dilakukan penulis dengan bekerja sama dengan pihak sekretaris sekolah yang menyimpan semua dokumentasi sekolah dengan seijin dari kepala sekolah. Proses pengamatan dapat dilakukan peneliti melalui kegiatan harian, mingguan atau rutinitas di SMP Tunas Mekar Indonesia.

3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Sugiyono (2012:309) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif terdapat empat macam teknik pengumpulan data yaitu: (1) pengamatan atau observasi, (2) wawancara, (3) dokumentasi, dan (4) gabungan atau triangulasi. Keempat teknik tersebut digunakan dalam penelitian ini, namun diutamakan menggunakan teknik wawancara karena dianggap dapat menghasilkan makna yang tersembunyi di balik fenomena. Teknik pengumpulan data melalui observasi dan dokumentasi digunakan untuk membantu memperkaya data penelitian yang diperlukan.

1. Observasi

Marshall dalam Sugiyono (2012:310) menyatakan bahwa melalui observasi, peneliti akan mengetahui tingkah laku dan arti dari tingkah laku tersebut.

Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi partisipatif di mana peneliti ikut terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang sedang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Observasi yang dilakukan peneliti adalah mendeskripsikan implementasi manajemen strategic dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah dengan cara

1. melihat dan mendengar langsung tentang obyek yang diamati

2. mengamati objek yang diteliti
3. mencatat hal-hal yang berhubungan dengan objek penelitian
4. memahami objek yang diteliti dengan membuat narasi

2. Wawancara

Teknik wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara semiterstruktur. Sugiyono (2012:319) menyatakan bahwa wawancara semiterstruktur adalah jenis wawancara yang lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur sehingga memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pertanyaan lain atas jawaban informan. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, tentang pendapat dan ide dari nara sumber.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu bukti fisik dalam penelitian dan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, Bogdan dalam Sugiyono (2010:329) menyatakan bahwa *“In most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experience and belief”*. Sebagian besar penelitian kualitatif, dokumen personal digunakan untuk merujuk pada narasi orang pertama yang dihasilkan oleh seseorang yang mendeskripsikan kegiatan, pengalaman dan kepercayaannya. Hasil dari observasi dan wawancara akan lebih terpercaya jika didukung dengan data tambahan berupa foto, rekaman, dan data pendukung lainnya yang membuat hasil penelitian lebih valid.

Dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan rencana kerja sekolah dan kondisi sekolah. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode wawancara dalam penelitian kualitatif karena penggunaan dokumen dapat meningkatkan kredibilitas hasil wawancara.

3.6 ANALISIS DATA

Menurut Sugiyono (2012, 337) analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Pada saat wawancara peneliti mulai melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Peneliti dapat melanjutkan pertanyaan lagi jika peneliti merasa belum mendapatkan jawaban dari narasumber yang diwawancarai, hal ini bisa dilakukan sampai data yang diperoleh dianggap kredibel.

Analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data yaitu proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sementara dilakukan selama pengumpulan data masih berlangsung. Verifikasi dan penarikan kesimpulan akhir dilakukan setelah pengumpulan data selesai.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung selama proses penelitian dari awal sampai akhir. Pada tahap awal, melalui kerangka konseptual, permasalahan pendekatan pengumpulan data yang diperoleh dengan membuat ringkasan, kode, dan mencari tema-tema. Dalam reduksi data peneliti memfokuskan pada hal yang penting

mengenai tim pengembang sekolah, visi, misi, strategi dalam konteks manajemen strategic di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung.

Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang disusun untuk memberi kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian berupa teks naratif, matriks, dan gambar. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Pada tahap ini peneliti menyajikan data dalam bentuk gambar dan tabel.

Pada tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang disajikan. Pada tahap ini peneliti fokus pada abstraksi data yang tertuang dalam gambar mengenai proses manajemen strategic dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah.

Data yang diperoleh direduksi sampai pada titik jernih dan diperoleh kepastian kesesuaian data antara satu informan dengan yang lainnya. Setelah mendapatkan data-data yang diperlukan maka disusun untuk mendapatkan gambaran tentang:

1. proses pembentukan tim pengembang sekolah
2. proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah
3. proses perumusan rencana kerja sekolah
4. implementasi rencana kerja sekolah

3.7. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui uji kredibilitas data (validitas internal), uji dependabilitas (reliabilitas) data, uji transferabilitas (validitas

eksternal/generalisasi), dan uji confirmabilitas (objektivitas). Uji yang utama adalah uji kredibilitas data yaitu dengan melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, *member check*, dan analisis kasus negatif.

Pengecekan kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi sumber data, pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi teman sejawat. Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan data yang diperoleh melalui observasi atau melalui dokumentasi. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya.

Peneliti dalam penelitian kualitatif bertindak sebagai instrument dengan demikian keikutsertaan dalam penelitian sangat menentukan pengumpulan data. Peneliti berada di lapangan penelitian sampai tercapainya kejenuhan pengumpulan data.

Triangulasi digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran data dari satu informan kepada informan lainnya. Diskusi dengan teman sejawat dalam kegiatan observasi merupakan hal yang dilakukan sebagai upaya memperoleh data penelitian yang relevan sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penyempurnaan penelitian. Kecukupan referensial

yang mendukung penelitian dan *member check* merupakan teknik pemeriksaan yang dilakukan untuk mendapatkan data yang kredibel.

3.8 TAHAPAN PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui tahap pralapangan, tahap penelitian, tahap analisis dan pelaporan hasil penelitian.

1) Tahap pralapangan

Kegiatan yang dilakukan peneliti dalam tahap pralapangan adalah

- (1) menyusun rancangan penelitian
- (2) memilih lapangan penelitian
- (3) mengurus perizinan
- (4) mengajagi dan menilai keadaan lapangan
- (5) memilih dan memanfaatkan informan
- (6) menyiapkan perlengkapan penelitian
- (7) Memahami etika penelitian lapangan

Pada tahap pralapangan peneliti mengobservasi keadaan sekolah untuk mencari masalah atau isu yang bisa digali dan dikembangkan. Setelah itu, peneliti berdiskusi dengan kepala sekolah dan beberapa rekan kerja yang dapat membantu menciutkan keluasan permasalahan yang ingin dibahas agar lebih fokus. Setelah memilih satu masalah atau isu yang hendak dibahas, peneliti mulai melihat dan memperhatikan masalah tersebut di setiap lingkungan kerja di SMP TMI. Peneliti akhirnya memutuskan untuk melihat implementasi manajemen strategi dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS). Peneliti kemudian menyusun

rangkaian penelitian dengan mencari teori-teori yang relevan dengan manajemen strategik dan penyusunan Rencana Kerja Sekolah dan Rencana Kerja Tahunan, Setelah pengumpulan data teori, maka peneliti mengadakan seminar proposal dan selanjutnya meneruskan ke tahap berikutnya yakni tahap lapangan.

2) Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai melakukan wawancara, observasi, dan triangulasi data guna mendapatkan informasi yang lebih tepat. Penulis adalah pelaku dalam pengumpulan data sekaligus pelaku dalam pelaksanaan manajemen strategik di SMP TMI. Wawancara dilakukan kepada ketua yayasan, kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Komite sekolah, dan guru. Selain wawancara, penulis juga akan melakukan observasi dan mengumpulkan dokumentasi-dokumentasi sekolah yang berhubungan dengan rencana kerja sekolah.

3) Tahap analisis data

Analisis data dilakukan untuk membuat kesimpulan sementara dan mereduksi data hingga akhirnya peneliti mampu membuat kesimpulan akhir dari proses penelitian di lapangan. Reduksi data dilakukan melalui penyeleksian, penggolongan, dan pengorganisasian data.

4) Tahap pelaporan hasil penelitian

Tahap akhir dari penelitian kualitatif adalah tahap pelaporan yang dimulai dari penulisan penelitian dengan menggunakan format yang sistematis. Tahap pelaporan dilakukan setelah penulis melakukan analisis data melalui seminar hasil penelitian dan ujian akhir tesis.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan berdasarkan empat fokus dalam penelitian.

5.1.1 Tim Pengembang Sekolah

Tim Pengembang Sekolah merupakan pelaku dalam implementasi manajemen strategi untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang merupakan landasan untuk menyusun Rencana Kerja Sekolah. Pembentukan tim pengembang sekolah dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan sekolah dengan tugas dan tanggung jawab yang mengacu pada 8 standar nasional pendidikan.

5.1.2 Perumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Proses perumusan visi, misi dan tujuan dilakukan secara terbuka dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan sekolah sehingga benar-benar dapat menggambarkan cita-cita dari seluruh warga sekolah. Visi, misi, dan tujuan sekolah disosialisasikan dengan baik sehingga dipahami oleh seluruh warga sekolah.

5.1.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah

Penyusunan Rencana Kerja Sekolah di SMP TMI terdiri dari 5 tahap yaitu 1) mengumpulkan data dan menetapkan kondisi sekolah saat ini berdasarkan hasil evaluasi diri melalui analisis SWOT, 2) menetapkan kondisi yang diharapkan sekolah saat ini, 3) menyusun program dan kegiatan, 4) menyusun rencana anggaran program dan kegiatan, 4) menyusun RKT dan RKAS.

5.1.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa tahap monitoring di SMP Tunas Mekar Indonesia dilakukan secara sumatif, formatif, maupun *ex-post*. Kegiatan pelaporan dilakukan secara transparan, akuntabel, dan komunikatif kepada pemangku kepentingan. Hasil evaluasi akhir tahun dijadikan sebagai hasil evaluasi diri sekolah untuk *updating*/pemutakhiran data di tahun selanjutnya.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan melihat kondisi di lapangan, peneliti melihat diperlukannya beberapa konsekuensi yang harus dilakukan untuk mencapai kondisi ideal dalam implementasi manajemen strategic di SMP Tunas Mekar Indonesia.

5.2.1 Pembentukan Tim Pengembang Sekolah

Pembentukan tim pengembang sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia telah melibatkan hampir semua pemangku kepentingan sekolah, namun keterlibatan dan kerja sama dengan pengawas sekolah perlu ditingkatkan sehingga sekolah memperoleh masukan-masukan yang bermanfaat bagi tim pengembang sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

5.2.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah telah dilakukan dengan sangat baik, namun diperlukan peningkatan monitoring dari kepala sekolah dalam proses pembelajaran di sekolah untuk memastikan bahwa setiap guru benar-benar memahami visi dan misi sekolah dan menerapkannya dalam setiap proses pembelajaran.

5.2.3 Penyusunan Rencana Kerja Sekolah

Keterlibatan penyusunan Rencana Kerja Sekolah Di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung baru melibatkan guru-guru yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Pemberian kesempatan kepada guru-guru yang berkompeten dapat dilakukan dengan melakukan penawaran kepada guru yang mau terlibat sebagai tim akan memberikan pengalaman kepada guru-guru yang memiliki kemauan keras untuk mengembangkan dirinya.

5.2.4 Implementasi Rencana Kerja Sekolah

Pengawasan pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah dengan melibatkan guru senior memang memudahkan proses monitoring yang merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, namun hal tersebut mempengaruhi pelaksanaan kebijakan sekolah yang sudah diterapkan. Untuk memunculkan nilai ini, diperlukan umpan balik langsung pada proses monitoring dengan melakukan dokumentasi yang transparan yang diberikan ke kepala sekolah dan pimpinan PT TMI sebagai penilaian kinerja karyawan.

5.3 Saran

Saran yang diajukan penulis yaitu.

1. untuk dapat menerapkan manajemen strategik di sekolah diperlukan komitmen dan dukungan dari seluruh pegawai mulai dari manajer puncak dalam hal ini yayasan sampai karyawan di level bawah.
2. Yayasan Tunas Mekar Indonesia mengembangkan lebih lanjut hasil penelitian ini untuk mengukur tingkat keberhasilan penerapan program-program sekolah di divisi-divisi yang lainnya dengan mengimplementasikan manajemen strategik

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Strategi Management for Educational Management*. Alfabeta. Bandung.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media. Yogyakarta. 402 hlm.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT Asdi Mahasatya, Jakarta. 370hlm.
- Arikunto, Suharsimi.dan Yuliana, Lia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media. Yogyakarta .402 hlm.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Intan Sejati. Klaten. 349 hlm.
- Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar. 2011. *Pedoman Penyusunan Perencanaan dan Penganggaran Sekolah/Madrasah*. Jakarta. Kemendiknas, Kemenag, dan USAID.15 hlm
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik*. Gramedia. Jakarta.173 hlm.
- Gwang and Chol Chang. 2008. *Strategic Planning in Education*. International. Journal. Institute for Educational Planning. 14 hlm.
- Hayward, Fred M and Daniel C. Ncayiyana. 2003. *Strategic Planning for African Higher Education Institution*. comPress. Sunnyside. 66 hlm.
- Hilton, Karen. 2012. *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning. 48 hlm.
- Hunger, J.David & Thomas L. Wheelen. 2003 *Manajemen Strategis*. Yogyakarta.Andi Press.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Nasional Nomor. 47 Tentang Standar Pengelolaan oleh Satuan Pendidikan dan Menengah*. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2009. *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Miles, MB., & Hubermant, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis* (terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi). Sage Publishing, London.

- Moleong, Lexy, J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung. PT Remaja Rosda Karya.
- Muhammad, S. 2008. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta. 450 hlm.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta
- Nawawi, Hadari, 2003. *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2013. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan Perubahan No. 19 Tahun 2005*. Jakarta. Diakses dari aristwn.staff.iainsalatiga.ac.id pada 10 Juli 2016.
- Robins, Stephen P. and Mary Coulter. 2002. *Management (Active Book) 7e*. Prentice Hall Inc. 599 hlm.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Siagian, Sondang. 1996. *Analisis serta Perumusan Kebijakan Strategi Organisasi*. PT Gunung Agung. Jakarta. 266 hlm.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Stratejik*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sriwahyudi, A. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara. Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sukardi. 2008. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Rineka Cipta. Jakarta 223 hlm.
- Olsen, Erica. 2007. *Strategic Planning for Dummies*. Willey Publishing, Inc. Canada. 360 hlm
- Umiarso dan Gojali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. IRCiSoD. Yogyakarta. 395 hlm.

- Tim Pengembang Sekolah. 2010. Rencana Kerja Sekolah. Bandarlampung. SMP Tunas Mekar Indonesia.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, T., Amin. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen Strategik*. Jakarta. Harvarindo.
- Yayasan Tunas Mekar Indonesia. Buku Pedoman Kepegawaian. 2013. Bandar Lampung. Tunas Mekar Indonesia.
- Yin, Robert, K.. 2011. *Studi Kasus desain dan Metode*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta. 217 hlm.