

ABSTRAK

Nahrowi, Muhammad Latif. 2016, Perencanaan Strategis dalam Pengembangan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Ahmadi, M.Ag.

Kata Kunci: Perencanaan Strategik, Pengembangan Mutu Pendidikan,

Pendidikan yang bermutu merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting. Dalam rangka penetapan standarisasi pendidikan, pemerintah menegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan (SNP) dan PP No 32/2013. Untuk mewujudkan sekolah yang bermutu sebagaimana di atas, sekolah memerlukan sebuah strategi yang bagus. Strategi ini tersusun dalam sebuah perencanaan yang bernama Rencana Kerja Sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan (1) Proses penyusunan rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo, (2) Implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo, (3) Evaluasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Keabsahan data diukur dengan: (1) Perpanjangan Pengamatan, (2) Ketekunan pengamatan, (3) Triangulasi, (4) Diskusi teman sejawat, dan (5) Pengecekan. Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Proses penyusunan rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo terdiri dari dua segmen yakni: Analisis pengembangan arah sekolah yang meliputi penentuan sasaran mutu sekolah serta penentuan visi, misi dan tujuan sekolah. Dan penetapan strategi implentasi pengembangan arah sekolah. yang meliputi analisis internal dan eksternal sekolah, Kemudian tahap akhirnya adalah mengesahkan rencana kerja sekolah. (2) Implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo dilakukan dengan cara: pertama, menentukan arah tujuan tahunan sekolah, membuat suatu kebijakan reward dan punishment, membentuk suatu tim atau kepanitian untuk melaksanakan program, menata ulang struktur organisasi, menciptakan strategi pendukung dengan membuat ceklis pantauan program atau membuat rewrard dan punishmen pada masing-masing unit. (3) Evaluasi di SMKN 1 Jenangan Ponorogo memperhatikan empat aspek yakni: Pertama; aspek pelanggan, yang didasarkan pada penyerapan aspirasi dan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang dituangkan dalam RKS. Kedua; aspek keuangan, hal ini dititik beratkan pada pengalokasian anggaran pada setiap devisi program untuk keefektifan penggunaan anggaran. Ketiga; aspek proses pelaksanaan program, diukur dari ketercapaian program yang sesuai dengan rencana yang dibuat. Keempat; aspek pembelajaran serta pertumbuhan, diukur dari

pesatnya pertumbuhan sekolah yang ditandai dengan suksesny kerja sama yang dijalin oleh SMKN 1 Jenangan Ponorogo dengan instansi-instansi yang ada semisal Negara Jerman dan Jepang.

STAINPONOROGO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan yang bermutu saat ini merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Jika pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan manusia yang berkualitas lahir batin, otomatis bangsa tersebut akan maju, damai dan tenteram.¹ Mutu tidak terjadi begitu saja, ia harus direncanakan, serta harus menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari Total Quality Management. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu dengan baik.²

Dalam rangka penetapan standarisasi pendidikan, pemerintah menegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan PP No 32/2013 hal ini bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Untuk memudahkan bagi sekolah maupun masyarakat memahami dan mewujudkan sekolah yang memenuhi SNP. Dengan adanya sekolah tersebut, masyarakat dapat memperoleh

¹ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013).
1.

² Edward Sallis, Total Quality Manajement in Education: Manajemen Mutu Pendidikan (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 211.

gambaran nyata tentang penyelenggaraan pendidikan yang mengacu pada standarisasi sekolah potensial.³

Untuk mewujudkan sekolah yang bermutu sebagaimana di atas, sekolah memerlukan sebuah strategi yang bagus. Strategi ini tersusun dalam sebuah perencanaan yang bernama Rencana Kerja Sekolah dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah. Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah serta Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKS dan RKAS) ini wajib dibuat oleh setiap sekolah, baik sekolah yang termasuk kelompok potensial, nasional, maupun yang internasional. Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah serta Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) ini dipergunakan oleh tiap sekolah sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan, baik untuk jangka panjang, menengah maupun jangka pendek (satu tahun).⁴

Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang lebih baik. Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.⁵

³ Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, Panduan Pelaksanaan Pembinaan Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Pada SMP Potensial Menuju SSN, (Jakarta: TP, 2014), 3.

⁴ Ibid., 3

⁵ Ibid., 213.

Tanpa ada perencanaan yang bagus, mustahil mutu dapat dicapai. Jika mutu tidak dicapai, salah satu akibat jika mutu tidak dicapai adalah secara micro lembaga pendidikan yang ada di daerah-daerah akan tertinggal, sedangkan secara makro Indonesia akan tertinggal dengan Negara-negara tetangga.

Secara internasional perkembangan pendidikan Indonesia masih tertinggal bila dibandingkan dengan negara-negara berkembang lainnya. Berdasarkan data dari Education For All Global Monitoring Report 2011 yang dikeluarkan oleh UNESCO setiap tahun dan berisi hasil pemantauan pendidikan dunia, dari 127 negara, Education Development Index (EDI) Indonesia berada pada posisi ke-69, dibandingkan Malaysia (65) dan Brunei (34).⁶ Data terakhir yang peneliti dapat dari The Learning Curve Pearson 2014 sebuah lembaga pemeringkatan pendidikan dunia bulan Mei 2014 merilis data mengenai peringkat mutu pendidikan di seluruh dunia, dan Indonesia duduk di posisi terakhir dari 40 negara yang terdata. Indonesia menempati posisi ke-40 dengan indeks ranking dan penilaian secara keseluruhan minus 1.84. Untuk nilai pencapaian pendidikan, Indonesia mendapatkan nilai minus 2.11, yang menjadikan Indonesia sebagai negara terburuk dalam hal kualitas pendidikan. Hal ini cukup memprihatinkan, mengingat negara berkembang lain seperti Meksiko, Brasil, Argentina, dan bahkan Kolumbia berada di atas Indonesia.⁷

Selanjutnya secara Nasional, potret dunia pendidikan Indonesia masih sangat memprihatinkan. Pada tahun 2010 Kemendiknas mencatat akses pendidikan di

⁶ Sekretariat Komite Gerakan Indonesia Berkibar, "Fakta Pendidikan", Indonesia Berkibar, <http://indonesiaberkibar.org/id/fakta-pendidikan>, diakses tanggal 17 desember 2015.

⁷ Mulyadi Chandra, "10 Peringkat Indonesia di Dunia", Kompasiana, 25 November 2014, <http://sosbud.kompasiana.com/2014/11/25/10-peringkat-indonesia-di-dunia-693384.html>, diakses tanggal 24 mei 2015.

Indonesia masih perlu mendapat perhatian, faktanya lebih dari 1,5 juta anak tiap tahun tidak dapat melanjutkan sekolah. Sementara dari sisi kualitas guru dan komitmen mengajar terdapat lebih dari 54% guru memiliki standar kualifikasi yang perlu ditingkatkan dan 13,19% bangunan sekolah dalam kondisi perlu diperbaiki. Hal ini seharusnya menjadi salah satu titik berat perbaikan sistem pendidikan di Indonesia, mengingat semakin majunya suatu negara bermula dari pendidikan yang berkualitas, pendidikan yang berkualitas bermula dari pembelajaran yang berkualitas, pembelajaran yang berkualitas dimulai dari pengajar yang berkualitas pula.⁸ Menteri Pendidikan Nasional Anies Baswedan menambahkan, 1) Sebanyak 75 persen sekolah di Indonesia tidak memenuhi standar layanan minimal pendidikan. 2) Nilai rata-rata kompetensi guru di Indonesia hanya 44,5. Padahal, nilai standar kompetensi guru adalah 75. 3) Indonesia masuk dalam peringkat 40 dari 40 negara, pada pemetaan kualitas pendidikan, menurut lembaga The Learning Curve. 4) Dalam pemetaan di bidang pendidikan tinggi, Indonesia berada di peringkat 49, dari 50 negara yang diteliti. 5) Pendidikan Indonesia masuk dalam peringkat 64, dari 65 negara yang dikeluarkan oleh lembaga Programme for International Study Assessment (PISA), pada tahun 2012. Anies mengatakan, tren kinerja pendidikan Indonesia pada pemetaan PISA pada tahun 2000, 2003, 2006, 2009, dan 2012, cenderung stagnan. 6) Indonesia menjadi peringkat 103 dunia, negara yang dunia pendidikannya diwarnai aksi suap- menyuap dan pungutan liar. 7) Dalam dua bulan

⁸ Sekretariat Komite Gerakan Indonesia Berkibar, "Fakta Pendidikan", Indonesia Berkibar, <http://indonesiaberkibar.org/id/fakta-pendidikan>, diakses tanggal 17 Desember 2015.

terakhir, yaitu pada Oktober hingga November, angka kekerasan yang melibatkan siswa di dalam dan luar sekolah di Indonesia mencapai 230 kasus.⁹

Prestasi buruk ini patut menjadi perenungan bagi kita semua, khususnya yang berkecimpung dalam dunia pendidikan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin mengungkap apa yang akan dilakukan oleh pihak terkait untuk mengatasi permasalahan pendidikan tersebut. Sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah untuk memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Dari hasil peninjauan di lapangan ditemukan lembaga pendidikan yang sudah menerapkan standar perencanaan pendidikan yang unggul. Hal ini bisa dilihat pada pengembangan yang dilakukan SMKN 1 Jenangan Ponorogo yang meliputi: pertama, standar kelulusan yang dititik beratkan pada pengembangan diri, kompetensi siswa, kegiatan social kemasyarakatan serta pengembangan bahasa dan kewirausahaan siswa. Kedua, dalam kurikulum sekolah melakukan pengembangan dokumen kurikulum, penyediaan kelengkapan belajar, pendampingan kurikulum serta pengembangan media pembelajaran. Ketiga, pengembangan proses pembelajaran, sekolah menyediakan sarana praktek, kerjasama dengan dunia usaha dan industry, supervise KBM serta pembinaan karakter siswa. Keempat, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, sekolah mengadakan pelatihan sesuai dengan kompetensi guru, pelatihan manajemen, benchmarking, serta outsourcing. Kelima, pengembangan sarana prasarana, dengan pengembangan bengkel, laborototium, perawatan gedung, peralatan dan transportasi, pengembangan lingkungan dan hutan sekolah serta

⁹ Abba Gabrillin, "Anies Baswedan Sebut Pendidikan Indonesia Gawat Darurat", Kompas, Senin, 1 Desember 2014, <http://edukasi.kompas.com/read/2014/12/01/13455441/anies.baswedan.sebut.pendidikan.indonesia.gawat.darurat>, diakses tanggal 24 mei 2015.

penyediaan air bersih. Keenam, pengembangan manajemen, dilakukan dengan menerapkan SMM ISO 9001:2008, akreditasi dan promosi. Ketujuh, penggalian sumber dana pendidikan, pemenuhan gaji guru dan karyawan, dan memberikan bantuan pada siswa miskin. Kedelapan, pengembangan dan implementasi penilaian, dilakukan dengan uji kompetensi sekolah.¹⁰

Dalam merumuskan perencanaan tersebut lembaga ini mengajak beberapa komponen seperti pengawas, komite sekolah, kepala sekolah, ketua dikdasmen, wakil guru serta tidak lupa wali murid juga dihadirkan guna sebagai pertimbangan perencanaan ini. Baru setelah disepakati oleh semua komponen ini Rencana Kerja Sekolah yang disusun dijalankan oleh seluruh komponen yang bersangkutan.

Salah satu wujud dari perencanaan ini adalah masuknya sekolah tersebut dalam Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional beberapa tahun yang lalu. Bukti lain yang menggambarkan sekolah ini mempunyai perencanaan yang baik yaitu dengan diraihnya beberapa kejuaraan mulai dari tingkat provinsi, nasional, asean dan internasional.¹¹ Hal ini sesuai dengan salah satu misi lembaga tersebut yaitu melaksanakan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, dalam hal ini SMKN 1 Jenaangan Ponorogo mencoba mewujudkan idealisme tersebut sesuai dengan tantangan, peluang sekaligus potensi dasar yang dimiliki, baik bersumber dari kondisi lingkungan yang ada pada sekitar tempat tinggal peserta didik dan sekolah, maupun kondisi sumber daya pada SMKN 1

¹⁰ Dokumentasi 01/D/04-06/2015

¹¹ Jumakir, wawancara, 04 Mei 2015. Lihat juga di <http://www.smkn1jenpo.sch.id/>

Jenagan Ponorogo. Perwujudan hal tersebut berupa peningkatan mutu pendidikan melalui program dan beberapa kegiatan serta pembiayaan yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah yang efektif dan bagus.¹² Indikatornya adalah SMKN 1 Jenagan Ponorogo membuat perencanaan yang matang dan terstruktur dari tahun ketahun dengan batasan dan jadwal yang jelas, pengalokasian anggaran yang disesuaikan dengan besar kecilnya program yang direncanakan, adanya sistem kontrol yang baik yaitu dengan adanya daftar pengecekan secara berkala terkait perkembangan dan program rencana kerja sekolah.¹³

Berdasarkan alur dan temuan di atas hal ini sangatlah menarik untuk diteliti secara mendalam. Maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul Perencanaan Strategis dalam Pengembangan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Jenagan Ponorogo).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang di atas, maka secara umum penelitian ini ingin mengungkap pola perencanaan strategis dalam mengembangkan mutu sekolah tersebut.

Mengingat luasnya masalah dan cakupan pembahasan, serta karena terbatasnya waktu dan dana, maka penelitian ini penulis fokuskan dengan merumuskan masalah penelitian sebagaimana berikut:

¹² Dokumentasi nomor: 01/D/04-06/2015

¹³ Jumakir, wawancara, 04 Mei 2015. Lihat juga Dokumentasi nomor: 01/D/04-06/2015

1. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi implementasi rencana kerja sekolah dalam pencapaian mutu sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus pembahasan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis, memahami, dan mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan penyusunan rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo;
2. Untuk menjelaskan implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo;
3. Untuk menjelaskan evaluasi implementasi rencana kerja sekolah dalam pencapaian mutu sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo;

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memunculkan sebuah pola baru yang berkaitan dengan pola penyusunan perencanaan kerja sekolah

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai pedoman untuk lembaga pendidikan lain dalam menyusun perencanaan kerja sekolah
- b. Memberikan gambaran mengenai penyusunan perencanaan kerja sekolah
- c. Dapat dijadikan pengetahuan untuk memilih lembaga yang berkualitas.

E. Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini ditulis dalam enam bab, dan masing-masing bab dibahas ke dalam sub bab, susunan secara sistematis sebagai berikut:

Bab satu, Pendahuluan; pada bab pendahuluan ini berisi tentang: 1. Latar belakang, 2. Rumusan Masalah, 3. Tujuan penelitian, 4. Manfaat penelitian, 5. Sistematika pembahasan.

Bab dua, Kajian pustaka terdahulu dan Kajian teoritik; pada bab ini akan membahas tentang: 1. Kajian pustaka terdahulu, 2. Kajian teoritik yang berisi tentang: a. Mutu pendidikan yang meliputi: Pengertian mutu, teori mutu, Urgensi mutu, b. Perencanaan strategik yang meliputi: Pengertian perencanaan strategik; rencana kerja sekolah. c. Landasan kebijakan

Bab tiga, Metodologi penelitian; pada bab metodologi penelitian ini akan membahas tentang: 1. Pendekatan dan jenis penelitian; 2. Kehadiran peneliti di lapangan; 3. Lokasi penelitian; 4. Data dan sumber data; 5. Prosedur pengumpulan data; 6. Analisis data; 7. Pengecekan keabsahan data; 8. Tahapan penelitian.

Bab empat, Paparan Data dan Temuan Penelitian; pada bab ini akan menguraikan tentang: 1. Paparan data Umum yang meliputi; Sejarah berdirinya sekolah, letak geografis sekolah, visi, misi dan tujuan sekolah, struktur organisasi,

keadaan guru dan siswa, kurikulum, dan sarana prasarana. 2. Paparan data khusus yang meliputi; Proses perencanaan kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo; Implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo dan evaluasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo.

Bab lima, Analisis pembahasan; pada bab ini akan menguraikan lebih dalam tentang: 1. Pola perencanaan kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo, 2. Implementasi rencana kerja sekolah di SMKN 1 Jenangan Ponorogo, dan 3. Evaluasi RKS di SMKN 1 Jenangan Ponorogo.

Bab enam, Penutup; pada bab ini berisi tentang 1. Kesimpulan. 2. Saran

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari adanya plagiasi, maka perlu kiranya penulis ketengahkan beberapa karya yang telah membahas tentang perencanaan institusi pendidikan. Dalam telaah pustaka ini peneliti menemukan beberapa rujukan sebagai bahan acuan yang diambil dari beberapa tesis diantaranya:

Agung Nugroho, 2010 Fakultas Tarbiyah Pascasarjana UIN Malang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dengan judul Implementasi Perencanaan Strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal. Dengan fokus penelitian menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang: 1. Proses penyusunan, 2. Analisis-analisis yang digunakan, 3. Efektivitas implementasi, 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi, dan 5. Sumbangan implementasi perencanaan strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Proses penyusunan perencanaan strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal adalah dengan: pertama, merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah; kedua, kemudian membentuk satgas penyusun perencanaan strategis; ketiga, proses perumusan; dan keempat, penetapan perencanaan strategis tersebut. 2. Analisis yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategis adalah dengan menggunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Treats). 3. Implementasi perencanaan strategis berjalan efektif. 4. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi perencanaan

strategis yaitu; kepemimpinan, pemahaman guru dan staf terhadap renstra, dukungan pemerintah, monitoring dan evaluasi, kerja sama dan tanggung jawab, dana, dan kerjasama yang baik secara internal (tim) dan eksternal. 5. Sumbangan implementasi perencanaan strategis bagi kemajuan SMK Negeri 1 Slawi yaitu: Sekolah memiliki pedoman dalam menjalankan segala aktifitasnya; Sekolah memiliki dasar kebijakan sehingga kebijakan-kebijakannya terarah; Memudahkan membuat program tahunan dan menentukan target-targetnya; Sekolah menjadi berkembang secara efektif.

Khairul Umam, 2007 Fakultas Tarbiyah Pascasarjana UIN Malang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dengan judul Perencanaan Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang I. Fokus penelitian ini ditekankan pada bagaimana implementasi perencanaan strategis dilakukan dalam upaya peningkatan mutu lulusannya. Rumusan masalahnya sebagai berikut: 1. bagaimana proses implementasi perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Malang I dilakukan? dan 2. apa saja faktor yang dipertimbangkan dalam proses perencanaan strategis?

Penelitian ini menghasilkan temuan tesis, yaitu : “Upaya Peningkatan Mutu Lulusan Dapat Dilakukan Dengan Baik Melalui Perencanaan Strategis Dengan Peramalan, Pemrograman, Pelibatan Serta Pengambilan Keputusan Yang Bersifat Tradisional-Partisipatoris”

Dari kedua rujukan tesis di atas dapat diketahui bahwa pertama memfokuskan pembahasan pada proses penyusunan, Analisis-analisis yang digunakan, efektivitas implementasi, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi, dan sumbangan implementasi perencanaan strategis.

Kedua, memfokuskan pembahasan pada proses implementasi perencanaan strategis dan faktor yang dipertimbangkan dalam proses perencanaan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa kedua tesis di atas belum ada pembahasan yang berfokus pada perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Kajian Teori

1. Mutu Pendidikan

1. Pengertian mutu

Pengertian mutu dalam berbagai literatur akademis, memiliki makna yang cukup beragam. Hal ini dipandang sebagai suatu hal yang wajar mengingat perkembangan dimensi dan aspek yang membentuk sekaligus mewarnai makna mutu cukup luas.

Dalam pengertian umum, menurut Ishikawa dalam Thoyib mutu dipandang sebagai “Something than contains a meaning of degree from superioriti of the product, as well as goods *or services*”. Dalam konteks pendidikan penulis melihat bahwa mutu yang diorientasikan pada barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Artinya mutu tersebut baik yang dapat dilihat maupun yang tidak dapat dilihat akan tetapi secara tidak langsung akan memerikan sebuah kepuasan terhadap konsumen pendidikan itu sendiri.

Secara lebih jauh Crosby dan Sallis dalam Thoyib menyatakan bahwa “Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or in direct customers, implicit and unimplicit *requirements*”. Teks ini menjelaskan bahwa mutu tidak hanya sebagai sebuah

kebutuhan masa kini tetapi mutu juga untuk masa depan. Kepuasan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang dicapai oleh lembaga pendidikan sesuai dengan harapan masyarakat di masa kini dan masa depan, dan itulah yang disebut dengan mutu.¹⁴

2. Urgensi Mutu Terhadap Eksistensi Pendidikan

1) Urgensi mutu

Mutu sebagaimana ditegaskan sebelumnya merupakan kesesuaian sifat-sifat suatu produk dengan kebutuhan para pelanggannya. Dalam konteks pendidikan tentu statement tersebut sangatlah berpengaruh terhadap eksistensi suatu lembaga pendidikan, secara normatif mengandung beberapa urgensi dalam pendidikan yaitu: Pertama, Mutu secara langsung dapat menunjukkan karakteristik dan identitas dari lembaga pendidikan itu sendiri. Semakin baik mutu lembaga pendidikan, maka pendidikan pun secara otomatis akan mendapatkan jaminan dari masyarakat untuk selalu menggunakan jasa pendidikannya.

Kedua, mutu suatu lembaga pendidikan yang unggul akan selalu memiliki relevansi yang koheren dengan kebutuhan masyarakat. Asumsi ini muncul sebagai implikasi dari kredibilitas pengelolaan mutu yang ditunjukkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Ketiga, dengan mutu pendidikan yang baik, lembaga akan selalu memiliki peluang untuk dapat mengontrol pelaksanaan program pendidikan yang telah dicanangkan sesuai dengan standart mutu yang disepakati sekaligus mengembangkan dan meningkatkan mutu produk pendidikan ke arah yang lebih

¹⁴ Muhammad Thoyib, Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer: Teori, Fakta dan Aksi Mutu Pendidikan Islam dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia (Jakarta Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, 2012), 16-17.

berkualitas, dinamis dan kompetitif, sebagaimana sifat dasar mutu yang selalu berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dan kompetensi global.

Hal-hal tersebut sekaligus menegaskan betapa vitalnya pengelolaan mutu dalam dunia pendidikan khususnya di Indonesia yang tengah terpuruk saat ini sebagai key success dari eksistensi lembaga pendidikan yang akan survive dan eksis di tengah terpaan kompetisi global yang semakin pesat. Hal ini selaras dengan apa yang pernah ditegaskan Giroux dalam Thoyib: bahwa “*Quality do devices the existence and success of organization, but quality is not something taken for granted, but on gong proces*”.¹⁵

2) Indikator mutu

Pencapaian mutu tidak terjadi begitu saja, namun dalam pelaksanaannya untuk mencapai hal tersebut mutu harus memiliki indikator-indikator yang jelas. Indikator tersebut menurut Atkinson dalam Thoyib ada tiga hal:

- a) Mutu pendidikan dapat dilihat dari hasil akhir (Ultimate Outcome) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan. Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau kompetisi dalam dunia kerja.
- b) Cara lain untuk mengukurnya adalah dengan mengukur hasil langsung pendidikannya (Immadiate Outcome). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik setelah mereka menyelesaikan pendidikannya (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap).

¹⁵ Ibid., 22-23.

c) Gambaran mutu pendidikan dapat dilihat juga dari proses pendidikannya, sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Ukuran yang dipakai disini ialah hasil kuantifikasi kuantitas maupun kualitas faktor-faktor proses pendidikan yang dikumpulkan dengan alat tukar seperti daftar wawancara, kuesioner dan observasi. Hal ini juga dikemukakan oleh teorinya Crosby dalam Thoyib yang menegaskan bahwa mutu kompetitif dari suatu pendidikan dapat dilihat dari “Input, process and product that desired by *steakholder*”.¹⁶

Sedangkan Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, Sudarwan Danim mengidentifikasi ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

- a) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya.
- d) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya.
- f) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

¹⁶ Ibid., 24-25.

- g) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h) Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- j) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.¹⁷

Ditambahkan oleh Martimore dalam Supardi sekolah efektif dicirikan sebagai berikut:

- a) Visi dan misi yang jelas
- b) Kepala sekolah yang profesional
- c) Guru yang profesional
- d) Lingkungan belajar yang kondusif
- e) Rumah siswa
- f) Manajemen yang kuat
- g) Kurikulum yang luas dan berimbang

¹⁷ Anonym, Ciri-ciri sekolah bermutu, 30 mei 2012, <https://mutupendidikanindonesia.wordpress.com>, diakses 25 mei 2015.

h) Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna

i) Pelibatan masyarakat yang tinggi.¹⁸

3) Sistem pencapaian mutu

Tahapan yang dapat dilakukan dalam membuat perencanaan adalah sebagai berikut:

a) Membangun rancangan

Rancangan perencanaan mutu mengenai pengaturan kerja dibutuhkan untuk mempersiapkan sebuah organisasi untuk memberikan sebuah produk baru atau revisian. Pada umumnya aktivitas berikut ini berkaitan dengan pembangunan rancangan perencanaan mutu:

(1) Mengidentifikasi rancangan mana yang dapat memenuhi kebutuhan dari strategi organisasi

(2) Menyiapkan misi untuk setiap rancangan

(3) Membangun tim untuk merealisasikan rancangan

(4) Rencana dari rancangan itu sendiri¹⁹

b) Mengidentifikasi pelanggan

Tahap ini mungkin kelihatan tidak penting, akan tetapi seorang perencana dan desainer tahu siapa yang menjadi pelanggan (apakah seorang pengendara, nasabah bank, atau pasien yang sedang mengalami perawatan). Pada dasarnya di sana terdapat

¹⁸ Supardi, Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 13.

¹⁹ Josep M. Juran, *Juran's Quality Handbook: Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill, 1998), 3.3-3.4.

dua macam pelanggan, pelanggan eksternal (mereka yang berada di luar organisasi). Dan pelanggan internal (mereka yang berada di dalam organisasi).²⁰

c) Menggali kebutuhan pelanggan

Tahap ketiga dalam perencanaan ini adalah menggali kebutuhan dari pelanggan internal dan eksternal. Beberapa aktivitas kunci yang disyaratkan untuk menggali kebutuhan pelanggan adalah sebagai berikut:

- (1) Rencana untuk mengumpulkan kebutuhan pelanggan
- (2) Mengumpulkan daftar kebutuhan pelanggan
- (3) Menganalisis dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan
- (4) Menerjemahkan kebutuhan mereka ke dalam bahasa kita
- (5) Membangun unit pengukuran dan pengawasan.²¹

d) Mengembangkan produk

Sekali pelanggan dan kebutuhan mereka terpahami, maka kita siap untuk mendesain produk yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Secara keseluruhan tujuan mutu pada tahap ini ada dua, yaitu:

- (1) Menentukan tujuan dan keunggulan produk yang akan menyediakan keuntungan yang maksimal bagi pelanggan
- (2) Mengidentifikasi kebutuhan sehingga sebuah desain dapat disampaikan kepada konsumen tanpa adanya defisiensi.²²

²⁰ Ibid., 3.9-3.10.

²¹ Ibid., 3.13.

²² Ibid., 3.24.

e) Proses pengembangan

Sekali produk dikembangkan, perlu adanya penentuan produk yang akan diciptakan dan disampaikan secara berkelanjutan. Dalam proses pengembangan ini terdapat sebelas tahapan, yaitu:

- (1) Meninjau kembali tujuan dari produk yang dibuat
- (2) Mengidentifikasi kondisi operasi
- (3) Mengumpulkan informasi pada proses alternatif
- (4) Memilih desain proses umum
- (5) Mengidentifikasi secara rinci keunggulan dan tujuan suatu proses
- (6) Mendesain faktor kritis/genting dan kesalahan manusia yang mungkin bisa terjadi
- (7) Mengoptimalkan keunggulan dan tujuan dari suatu proses
- (8) Membangun kemampuan proses
- (9) Menetapkan dan mempublikasikan keunggulan dan tujuan proses akhir
- (10) Menetapkan dan mempublikasikan desain proses akhir.²³

f) Mengembangkan kendali proses

Pada tahap ini perencana mengembangkan pengendalian proses, menyusun untuk mentransfer seluruh rencana produk kepada kekuatan operasional, dan memvalidasi implementasi transfer. Di bawah ini terdapat tujuh aktivitas utama dalam tahap ini:

- (1) Mengidentifikasi pengendalian kebutuhan
- (2) Mendesain alur umpan balik

²³ Ibid., 3.35-3.36.

- (3) Memaksimalkan pengendalian diri dan instropeksi diri
- (4) Membangun audit
- (5) Mendemonstrasikan kemampuan proses dan pengendalian
- (6) Rencana dari pergantian ke pengoperasian
- (7) Implementasi rencana dan memvalidasi pergantian.²⁴

2. Perencanaan Strategis

a. Perencanaan strategis

1) Pengertian dan Pentingnya Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Begitu pentingnya sebuah perencanaan sehingga dikatakan “Apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai.”²⁵

Perencanaan mempunyai unsur yang sangat kompleks sehingga perencanaan didefinisikan secara bermacam-macam tergantung dari latar belakang, sudut pandang dan pendekatan yang digunakan. Di antara berbagai definisi tentang perencanaan diantaranya adalah menurut Fakry dalam Didin Kurniadin dan Imam Machali mendefinisikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang

²⁴ Ibid., 3.46.

²⁵ Didin Kurniadin dan Imam Machali, Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 139.

akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.²⁶ Sementara Hamalik dalam Rodliyah menjelaskan perencanaan merupakan proses penentuan tujuan yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin.²⁷

Perencanaan pendidikan dapat dibuat oleh kepala madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada visi dan misi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Menurut Hicks dan Gullett dalam Prim Masrokan Mutohar: Perencanaan harus berkaitan dengan a) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, b) prakiraan-prakiraan lingkungan tentang tujuan yang hendak dicapai dan c) penetapan pendekatan untuk memenuhi tujuan yang dimaksud organisasi yang hendak dicapai. Sementara Terry dalam Prim Masrokan Mutohar menjelaskan bahwa *planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah memilih dan menggabungkan fakta, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan harapan masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.²⁸

²⁶ Ibid., 139.

²⁷ Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 100.

²⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 137-138.

Perencanaan pendidikan menempati posisi yang sangat strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan memberikan kejelasan arah dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan. Dengan kejelasan arah, manajemen usaha pendidikan akan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya posisi perencanaan pendidikan dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan, maka seorang perencana pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan dan wawasan yang luas menyusun sebuah rancangan yang dapat dijadikan pegangan dalam proses pendidikan selanjutnya.²⁹

Perencanaan dipandang penting dan diperlukan antara lain karena: (a) Dengan adanya perencanaan diharapkan timbulnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditunjukkan kepada pencapaian tujuan, (b) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan perkiraan-perkiraan terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. (c) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. (d) Dengan perencanaan yang dilakukan penyusunan skala prioritas, (e) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja.³⁰

2) Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategik yang diperlukan untuk

²⁹ Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu pendekatan Komperhensif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), 41-42.

³⁰ *Ibid.*, 33.

tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.³¹ Fase perencanaan strategik menurut Gluck dalam David Hussey berkaitan dengan perencanaan berbasis eksternal dengan lebih banyak perhatian diberikan kepada lingkungan eksternal, konsumen, dan pasar.³²

Rencana strategik, kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolak ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Rencana strategik biasanya disusun dalam skala waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk member sebuah pedoman dan arahan kepada instansi. Akan tetapi, rencana tersebut bukan merupakan instrument yang kaku. Ia harus dimodifikasi jika peristiwa penting baik internal maupun eksternal membutuhkannya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategik adalah hal yang sangat penting. Tanpa adanya rencana tersebut institusi akan menjadi kurang terarah.³³

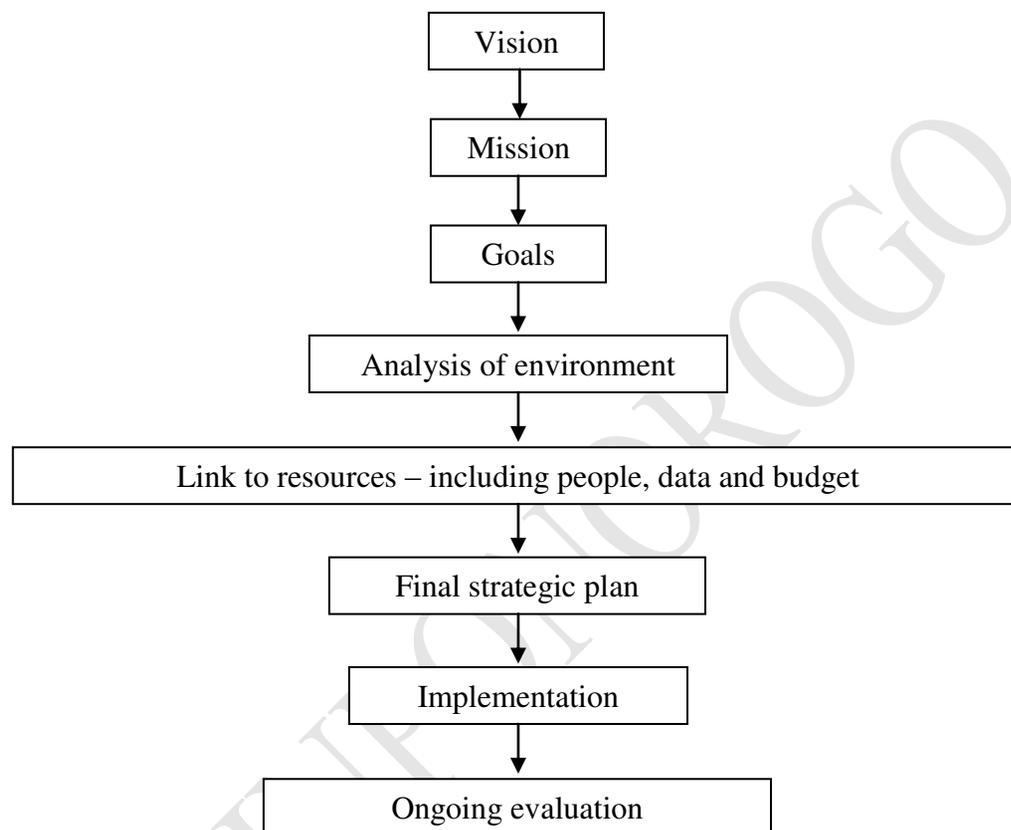
³¹ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, 51.

³² David Hussey, Strategic Management: From Theory to Implementation, (Inggris: Pergamon Press, 1998), 9.

³³ Edward Sallis, Total Quality Managemen in Education, (London: Kogan Page, 2002), 124.

Menurut Fred M. Hayward dan Daniel J. Ncayiyana perencanaan strategik dilembaga pendidikan digambarkan dengan langkah-langkah sebagai berikut:³⁴

Gambar 2.1 Institutional strategic planning framework



a) Tahap perencanaan meliputi berikut:

Dalam tahap perencanaan ini terdapat beberapa tahap yang harus dilakukan oleh lembaga:

1) Visi

Sebuah pernyataan visi yang efektif sangat penting untuk proses perencanaan strategis. Pernyataan visi menggambarkan apa institusi bercita-cita untuk menjadi di masa depan dan nilai-nilai yang mengabadikan. Ia menangkap secara rinci hal-hal apa

³⁴ Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institution, 38.

bisa seperti di lembaga itu jika itu berfungsi secara efektif dan berfokus pada kontribusi lembaga akan membuat masyarakat.³⁵

Sementara Edward Sallis menjelaskan visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi.³⁶ Visi sekolah merupakan representasi masa depan yang diinginkan mengenai sebuah sekolah. Visi mensarikan prinsip-prinsip umum dan bersifat aspirasional. Visi merupakan gambaran positif kemana kita akan menuju di masa yang akan datang. Sistem pendidikan nasional, misalnya, memiliki visi “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.” Untuk mencapai visi ini, kita harus mengerahkan semua daya dan upaya yang untuk mengatasi berbagai tantangan dan memanfaatkan berbagai peluang yang kita hadapi.³⁷

Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dalam kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah dalam jangka panjang (berkisar 5-10 tahun). Keadaan tersebut dapat diwujudkan dalam ukuran yang kualitatif. Secara lengkap penyusunan visi yang baik harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

³⁵ Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions, 17.

³⁶ Sallis, Total Quality Managemen in Education, 119.

³⁷ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 26.

- (a) Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan dan harapan stakeholder sekolah.
- (b) Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- (c) Spesifik hanya khusus untuk sekolah tertentu.
- (d) Mampu memberikan inspirasi.
- (e) Jangan mengasumsikan pada sistem yang sama pada saat ini.
- (f) Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, metodologi, fasilitas dan proses pembelajaran.³⁸

2) Misi

Berdasarkan bagan di atas dapat diketahui misi merupakan dasar untuk perencanaan strategis. Ini adalah penegasan institusi ini, atau tujuan, dan harus jelas mendefinisikan cita-cita serta produk dan jasa yang akan ditawarkan dan kepada siapa. Ini menginformasikan perencanaan keuangan suatu lembaga, penganggaran, staf dan program akademik. Salah satu aspek dari pernyataan misi berhubungan dengan siswa, baik dari segi komitmen kelembagaan dan harapan.³⁹

Sementara Edward Sallins menjelaskan misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa mendatang. Misi membuat suatu institusi lebih jelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lainnya.⁴⁰

³⁸ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 158.

³⁹ Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institution, 15.

⁴⁰ Sallis, Total Quality Management in Education, 120.

Misi sekolah merepresentasikan *raison d'être* atau alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Rumusan misi mencakup pesan-pesan pokok tentang (a) tujuan asal-muasal (original purpose) didirikannya sekolah, (b) nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi sekolah, dan (c) alasan mengapa sekolah itu harus tetap dipertahankan keberadaannya.⁴¹ Misi merupakan pernyataan tentang bagaimana kita memberikan layanan kepada peserta didik dan mencapai visi yang telah dirumuskan. Misi bukan merupakan jabaran dari visi, akan tetapi misi merupakan “cara” untuk mencapai visi. Merumuskan misi sekolah berarti merumuskan pernyataan tentang bagaimana kita akan melaksanakan pendidikan dan bagaimana kita akan mencapai visi. Kita dapat melakukan hal ini hanya jika kita mampu memenuhi kebutuhan siswa. Selain itu, kita juga harus menerapkan berbagai pendekatan dan strategi yang tepat. Selanjutnya kita juga harus secara intensif memastikan bahwa filosofi dan nilai-nilai yang kita anut menjadi pijakan dan acuan dalam tindakan atau budaya yang ingin kita terapkan dalam menjalankan roda sekolah.⁴²

Misi sekolah dikembangkan dari kegiatan utama lembaga dengan memperhatikan visi yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dijelaskan pada uraian terdahulu bahwa dengan ditetapkannya stakeholder potensial lembaga, maka hal penting lainnya yang juga harus ditetapkan oleh lembaga adalah kegiatan utama lembaga. Dari kegiatan utama tersebut, maka akan diketahui hal-hal utama yang

⁴¹ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 24.

⁴² Ibid., 29.

harus dilakukan oleh lembaga dalam upaya memenuhi kepuasan stakeholder melalui pemenuhan kebutuhan dan harapan.

Misi merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah dalam upaya untuk mencapai visi. Namun demikian, akan lebih mudah jika misi lembaga tersebut dikembangkan dari kegiatan utama lembaga. Itulah sebabnya misi lembaga harus terhubung dengan visi. Dalam pembuatan misi tersebut, penting diperhatikan hal-hal berikut:

- (a) Misi harus mampu menggambarkan berbagai kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah.
- (b) Statement misi harus berorientasi ke masa depan dan mampu menggambarkan sekolah pada masa yang akan datang dengan berpijak pada apa yang telah ada.
- (c) Statement misi harus fokus pada pencapaian visi.
- (d) Statement visi bukan sesuatu yang umum, tetapi khusus berlaku untuk sekolah tertentu.
- (e) Statement misi merupakan statement yang singkat dan padat tidak lebih dari dua kalimat.⁴³

3) Tujuan

Tujuan membantu lembaga menerjemahkan visi kelembagaan dan misi ke dalam tindakan. Tujuan harus jelas sesuai kondisi untuk efektivitas kelembagaan, norma-norma dan harapan siswa dan staf. Mereka harus mencerminkan kebutuhan masyarakat sekolah dan masyarakat secara keseluruhan. Mereka harus menyajikan

⁴³ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 165-166.

laporan luas tujuan lembaga. Tujuan tersebut dapat meliputi: untuk menjadi pemimpin nasional dalam ilmu; untuk fokus pada kebutuhan nasional dalam perawatan kesehatan; untuk membantu mengembangkan masyarakat sekitar; untuk mendorong belajar sepanjang hayat; terbuka untuk semua orang tanpa membedakan latar belakang.⁴⁴

Edward Sallis menjelaskan tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.⁴⁵ Tujuan strategis sekolah merupakan pernyataan umum tentang tujuan pendidikan di sekolah itu. Tujuan-tujuan itu harus berkaitan dengan usaha mendorong perkembangan semua siswa baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetik, maupun estetika. Tujuan sekolah harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah. Tujuan sekolah harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Aspirasi semua stakeholder harus terwadahi dalam konteks yang lebih luas dari rumusan visi dan misi sekolah.⁴⁶

Sementara Muhaimin menambahkan, tujuan dan sasaran merupakan arah atau keadaan yang akan diupayakan untuk dicapai sekolah dalam kurun waktu sedang dan pendek. Kurun waktu sedang berkisar 2 sampai 3 tahun dan kurun waktu pendek berkisar 1 tahun. Tujuan dan sasaran harus berinduk kepada visi sekolah.

⁴⁴ Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions, 18.

⁴⁵ Sallis, Total Quality Management in Education, 121-122.

⁴⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007, 24.

Dalam penyusunan tujuan dan sasaran yang juga penting untuk diperhatikan adalah penyusunan prioritas. Penyusunan prioritas yang salah akan dapat menghambat pencapaian visi dan juga pemborosan dalam sumber daya. Jika kesalahan prioritas tersebut merupakan hal yang fatal dan kemudian menjadikan pemborosan yang sangat sehingga menghabiskan sumber daya yang ada, maka visi sekolah yang telah direncanakan kemungkinan tidak tercapai. Itulah sebabnya tujuan dan sasaran yang penting harus dicapai dahulu pada tahun-tahun pertama pelaksanaan visi, baru kemudian dilanjutkan dengan pencapaian tujuan dan sasaran berikutnya.⁴⁷

4) Analysis Environment atau dikenal dengan analisis lingkungan.

Analisis lingkungan merupakan proses pemantauan lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi ancaman maupun kesempatan yang mungkin berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Lingkungan merupakan elemen di dalam maupun di luar lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Analisis lingkungan perlu dilakukan sesuai dengan general system theory: organisasi merupakan sistem terbuka, organisasi modern secara kontinyu berinteraksi dengan lingkungannya sehingga lingkungan sesungguhnya tidak dapat dihindari. Fogg dalam Ahmadi menyebut analisis strategis adalah analisis perubahan lingkungan internal dan eksternal sebagai bahan untuk merumuskan misi, visi, produk, keunggulan kompetitif, inti kompetensi, dan nilai-nilai institusi.

⁴⁷ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 170.

Analisis eksternal adalah mengaudit faktor-faktor yang ada diluar yang dapat mempengaruhi terhadap produksi yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Audit tersebut bukan berarti menganalisis seluruh variable yang ada di luar tetapi hanya faktor-faktor kunci saja yang di daftar. Menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar. Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman.

Menurut David dalam Ahmadi kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dan strategi segmentasi pasar dan positioning, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin dijual. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu (a) kekuatan ekonomi, (b) kekuatan sosial, (c) kekuatan politik, pemerintah, dan hukum, (d) kekuatan teknologis, dan (e) kekuatan kompetitif.

Analisis internal merupakan kegiatan-kegiatan audit kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Audit internal memerlukan pemahaman sektor internal yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Dampak saling keterkaitannya akan menumbuhkan kekuatan dan juga sebaliknya akan membuat kelemahan. Dibanding dengan audit eksternal, proses menjalankan audit internal memberikan lebih banyak peluang untuk pihak yang berpartisipasi guna memahami bagaimana pekerjaan unit dan bagian merupakan komponen dari sebuah lembaga secara keseluruhan.

Kegagalan memahami hubungan antar pekerjaan, unit dan bagian secara fungsional akan membahayakan secara strategis. Menjalankan audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi informasi tentang operasi institusi.⁴⁸

Hal ini juga didukung dengan munculnya analisis SWOT yang kemudian melahirkan beberapa strategi populer yang sering diaplikasikan di beberapa perusahaan dan juga lembaga pendidikan. Muhammad dalam Ahmadi tersedia empat macam strategi, yakni: SO (maksimal-maksimal), WO (minimal maksimal), ST (maksimal minimal), dan WT (minimal-minimal). David dalam Ahmadi menjelaskan; Matrik Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT Matrix) adalah alat untuk mencocokkan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang, strengths-opportunities), WO (kelemahan-peluang, weakness-opportunity), ST(kekuatan-ancaman, strengths-threats), WT (kelemahan-ancaman, weakness-threats).

Analisis tersebut di atas, melahirkan beberapa strategi; pertama, Strategi Agresif (SO); merupakan strategi yang digunakan untuk memenangkan peluang pendidikan yang akan datang dari luar karena memastikan diri memiliki beberapa keunggulan di dalam. Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Kedua, Strategi Penyehatan (WO); merupakan strategi yang digunakan untuk memperbaiki kelemahan untuk diubah menjadi keunggulan, kemudian digunakan untuk menangkap peluang yang terjadi di luar.

⁴⁸ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, 33-34.

Strategi WO ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

Ketiga, Strategi Diversifikasi Konsentrik (ST); strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal, karena persaingan dan ancaman selalu menghantui dan membayangkan, dengan menciptakan berbagai produk program sehingga pelanggan dapat memilih sesuai dengan preferensi masing-masing. Keempat, Strategi Penyehatan (WT); yaitu strategi yang digunakan untuk memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman dari luar. Strategi WT juga merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.⁴⁹

b) Implementation atau pelaksanaan

Setelah perencanaan strategis dilakukan kemudian menerapkannya dalam program sekolah. Dengan melihat beberapa tujuan yang telah dibuat baik jangka panjang maupun jangka pendek. Dan juga memilih beberapa prioritas program yang akan dilaksanakan, hal ini akan membantu agar secara cepat mengimplementasikan program tersebut. Sebagai implementasi bergerak maju, penting untuk menjaga masyarakat sekolah tentang kemajuan. Mempublikasikan prestasi, mendorong upaya jangka panjang yang berkelanjutan dan bekerja dengan unit untuk membantu mereka mewujudkan tujuan mereka. Pada tingkat institusi, sangatlah penting untuk memastikan bahwa proses bergerak maju, untuk memeriksa rencana dari waktu ke waktu, untuk mengingatkan mereka yang bertanggung jawab untuk barang-barang tertentu yang perlu dilakukan, dan untuk menyediakan semua bantuan komite

⁴⁹ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, 37-39.

perencanaan strategis dapat kepada mereka yang membutuhkan bantuan ekstra. Dorongan periodik dari wakil kepala sekolah dan administrator senior lainnya juga penting selama proses pelaksanaan.⁵⁰

Implementasi strategi juga disebut dengan tahap pelaksanaan strategi dalam manajemen strategis. Implementasi strategi memobilisasi tenaga personel untuk menetapkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan.

Implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan sistem informasi dan hubungan pekerja dengan performansi organisasi.

Implementasi strategi ini berlangsungnya pergeseran tanggung jawab dari para penyusun strategi ke para kepala unit dan fungsional. Masalah akan timbul dalam implementasi strategi, khususnya dalam keputusan perumusan strategi tidak diantisipasi sebelumnya ditingkat pimpinan maupun pelaksana strategi.

Untuk menghindari salah kebijakan dan komunikasi, Fogg dalam Ahmadi menegaskan ada 18 kunci untuk mengimplementasikan strategi; (1) mengembangkan akuntabilitas, (2) mengubah isu-isu prioritas strategi ke perencanaan yang dapat dilakukan dan diukur, (3) menambah departemen perencanaan, (4) negosiasi akuntabilitas individu, (5) mengubah struktur organisasi secara cepat, (6) mengubah personal secara cepat, (7) menggunakan kepemimpinan kreatif dan menyentuh mental, (8) menghilangkan resistensi, (9) menggunakan tim yang sesuai, (10) mereduksi budaya masa depan, (11) mengalokasikan sumberdaya secara efektif, (12) menyelaraskan kerja organisasi dengan perencanaan mulai dari atas sampai bawah,

⁵⁰ Hayward, A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions, 48.

(13) memberdayakan pelaksana eksekusi, (14) memilih, melatih, dan mengembangkan ke depan, (15) memastikan tercapainya proses inti, (16) mengkomunikasikan ke seluruh orang di sepanjang waktu, (17) meninjau ulang performansi, dan (18) memberi reward prestasi strategi.⁵¹

Menurut David dalam bukunya menjelaskan, implementasi strategi dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:⁵²

- (1) Membangun atau menciptakan tujuan tahunan, tujuan tahunan ini didasarkan pada masing-masing divisi dalam struktur organisasi.
- (2) Merencanakan kebijakan, kebijakan diartikan sebagai garis panduan, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan pengembangan praktek administrasi untuk mendukung dan mendorong kerja kearah tujuan yang ditetapkan. Sehingga masing-masing divisi dalam struktur organisasi perlu membuat kebijakan pendukung, untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan.
- (3) Mengalokasikan sumber daya, pengalokasian sumber daya ini bisa dibagi menjadi empat tipe yaitu: sumberdaya keuangan, sumber daya sarana prasarana, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi.
- (4) Pengelolaan konflik, seorang pemimpin lembaga harus mampu mengelola sebuah konflik yang ada, agar konflik ini tidak menjadi faktor kegagalan dalam proses pencapaian tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat

⁵¹ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, 46-47.

⁵² Fred R. David, Strategic Management: Concepts an cassed, 3th edition (England: Pearson, 2011), 242-275.

menggunakan tiga pendekatan dalam mengelola konflik yaitu: menghindari konflik, memadukan konflik dan menghadapi konflik.

- (5) Menyesuaikan struktur dengan strategi, ini mengartikan bahwa ketika sebuah lembaga memiliki strategi yang baru maka secara otomatis struktur yang dibutuhkanpun juga akan bertambah sesuai dengan kebutuhan masing-masing struktur.
- (6) Menciptakan strategi pendukung, hal ini dimaksudkan bahwa sebuah lembaga pendidikan haruslah mempunyai strategi pendukung untuk mendukung strategi utama.

c) Evaluasi

Evaluasi sangatlah penting, hal ini menandakan bahwa pentingnya evaluasi untuk seorang kepala sekolah dan yang lainnya untuk mengintegrasikan ulasan dan evaluasi proses segera setelah persetujuan rencana akhir. Ini harus melibatkan seluruh elemen yang ada dalam suatu lembaga sekolah. Penelaahan dan evaluasi harus diawasi oleh perencana strategis. Ini akan menjadi penting untuk memastikan bahwa lembaga terus memiliki staf yang cukup untuk memantau kemajuan secara efektif dan untuk mendorong dukungan baru atau menyarankan perubahan jika hal ini menjadi perlu.

Menurut Rohiat, terdapat dua jenis evaluasi sekolah yaitu: evaluasi internal dan evaluasi eksternal. (1) evaluasi internal adalah evaluasi yang dilakukan oleh sekolah sendiri. Pada umumnya pelaksanaan evaluasi internal adalah warga sekolah sendiri yaitu: kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan dan bagian yang terlibat dalam sekolah. Tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat

kemajuan sekolah sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. (2) evaluasi eksternal, adalah evaluasi yang dilakukan oleh pihak-pihak luar, misalnya Dinas Pendidikan, Departemen Agama, Pengawas, dan Perguruan Tinggi yang berhubungan. Hasil dari evaluasi eksternal dapat digunakan untuk reward system terhadap individu sekolah, meningkatkan kompetisi antar sekolah, kepentingan akuntabilitas publik, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan dan membantu sekolah dalam mengembangkan dirinya.⁵³

Jika kita melihat pada pendapat diatas, maka evaluasi dari implementasi perencanaan strategis termasuk evaluasi internal. Selanjutnya David dalam Ahmadi menjelaskan evaluasi strategi meliputi tiga dasar kegiatan; (1) menilai dasar strategi perusahaan, (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang terjadi, dan (3) mengambil kegiatan koreksi untuk memastikan bahwa performansi merujuk pada perencanaan.⁵⁴

Salah satu evaluasi yang dapat dilakukan oleh lembaga adalah dengan menggunakan teknik evaluasi Balance Scorecard. Teknik evaluasi Balance Scorecard terdiri dari empat perspektif yaitu:

(1) Perspektif keuangan

Pengukuran keuangan merupakan komponen penting pada Balance Scorecard untuk dalam lembaga profit, umum, dan non profit. Dalam domain lembaga profit, pengukuran dalam perspektif ini memberitahukan pada kita apakah pelaksanaan strategi kita yang terinci melalui pengukuran yang dipilih melalui perspektif lain

⁵³ Rohiat, Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Bandung: Refika Aditama, 2012), 78.

⁵⁴ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup, 48-49.

akan menghasilkan perbaikan pada garis dasar. Dalam lembaga non-profit dan sektor umum, pengukuran keuangan tidak menjamin bahwa kita bisa meraih hasil yang kita inginkan, tetapi dapat dilakukan dengan cara yang efisien yaitu dengan meminimalisir biaya.⁵⁵

Tujuan perspektif ini untuk menyajikan suatu fokus, untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif BSC. BSC harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial, pelanggan, internal proses dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performansi ekonomis jangka panjang yang diharapkan. Tujuan perspektif keuangan ini pada umumnya terkait pada upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset perusahaan atau lembaga pendidikan itu sendiri.⁵⁶

(2) Perspektif pelanggan

Ketika memilih pengukuran untuk perspektif pelanggan pada BSC organisasi harus menjawab dua pertanyaan kritis yaitu: siapa yang menjadi akan menjadi pelanggan kita? Dan Nilai apa yang akan kita berikan kepada mereka?

Kedengarannya cukup sederhana, tapi kedua pertanyaan ini menawarkan banyak tantangan untuk organisasi. Sebagian besar organisasi akan menyatakan bahwa mereka sebenarnya memiliki target pelanggan, namun tindakan mereka

⁵⁵ Paul R. Niven, *Balanced Scorecard: A Dynamic Approach to Strategy Execution* (USA, John Wiley & Sons, Inc, 2014), 7.

⁵⁶ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer : Teori, fakta dan aksi mutu pendidikan Islam dalam konteks internasionalisasi pendidikan Indonesia*, 149-150.

mengungkapkan strategi "semua hal untuk semua pelanggan". Strategi guru Michael Porter menunjukkan kekurangan pada fokus sebuah organisasi ini akan menghambat sebuah organisasi untuk membedakan diri dari pesaingnya.⁵⁷

Kaplan dan Norton dalam Thoyib menjelaskan: perspektif pelanggan ini menggambarkan tampilan lembaga pendidikan dimata pelanggannya. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan yang semakin ketat, sehingga lembaga pendidikan dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggannya. Ukuran utamanya adalah market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, dan customer profitability. Kelima ukuran ini tidaklah terpisah-pisah melainkan saling memiliki keterhubungan.⁵⁸

(3) Perspektif proses internal

Dalam perspektif proses internal, kita mengidentifikasi proses kunci yang mana sebuah organisasi harus unggul dalam rangka untuk terus menambah nilai pada pelanggan. Tugas kita dalam perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi proses dan perkembangan kemungkinan langkah-langkah terbaik yang dapat digunakan untuk mengetahui kemajuan kita.⁵⁹

Manajer haruslah mengenali proses-proses kritis pada yang mana mereka harus unggul jika mereka akan mencapai tujuan-tujuan dari stakeholder dan segmen pelanggan yang menjadi target. Secara jelas, pendekatan dari BSC memungkinkan

⁵⁷ Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance* (USA, John Wiley & Sons, Inc, 2005), 13.

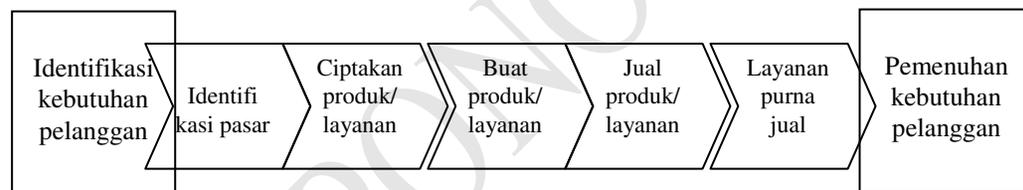
⁵⁸ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer : Teori, fakta dan aksi mutu pendidikan Islam dalam konteks internasionalisasi pendidikan Indonesia*, 149.

⁵⁹ R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, 15.

permintaan untuk performansi proses internal untuk menurunkan harapan-harapan khusus dari pihak eksternal lembaga pendidikan.⁶⁰

Setiap tahap proses menciptakan nilai tersendiri. Tahap pertama, menciptakan nilai berupa ide pertumbuhan barang tau jasa, yang merupakan tanggapan atas kebutuhan pelanggan. Tahap kedua, menciptakan nilai berupa perubahan dan ide menjadi perbuatan nyata. Tahap ketiga, memberikan nilai berupa pemberian layanan purna jual sehingga kebutuhan pelenggan dapat terpenuhi. Oleh karena itu, rangkaian penciptaan nilai dan pemberian nilai dinamakan dengan “rantai nilai proses internal”. Rantai nilai yang dimaksud dapat digambarkan pada berikut ini:

Gambar 2.2 Rantai Nilai Proses Internal



Dalam BSC inovasi dapat dipandang dari dua perspektif, yaitu perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Inovasi yang dimaksud dalam proses internal adalah inovasi efektif yang dilakukan dalam suatu proses, yaitu kegiatan terus menerus untuk mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan dan menciptakan ide baru berupa konsep produk atau jasa baru secara tepat waktu, efisien dan efektif.⁶¹

(4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

⁶⁰ Muhammad Thoyib, Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer : Teori, fakta dan aksi mutu pendidikan Islam dalam konteks internasionalisasi pendidikan Indonesia, 149.

⁶¹ Ibid., 189-190.

Pengukuran di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC berfungsi sebagai pendukung dari tiga perspektif lainnya. Pada intinya mereka adalah dasar dari pembangunan BSC. Setelah mengidentifikasi langkah-langkah dan inisiatif terkait terhadap pelanggan dan perspektif pelanggan, kita secara pasti bisa menemukan beberapa kesenjangan antara infrastruktur organisasi, kemampuan pegawai, sistem informasi, modal organisasi dan tingkat kebutuhan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Langkah-langkah kita dalam merancang perspektif ini, akan membantu kita lebih dekat kepada kesenjangan dan memastikan kinerja yang berkelanjutan untuk masa depan.⁶²

Dalam perspektif ini, kemampuan yang dimiliki oleh lembaga merupakan potensi yang ada pada lembaga . lembaga yang mempunyai R&D dengan anggaran dan ahli yang cukup merupakan suatu potensi. Produk baru yang diciptakan adalah proses nyata. Dan keduanya perlu dikukur, karena dengan mempunyai R&D tidak secara otomatis mampu menciptakan karya baru.⁶³ Ukuran intinya adalah produktifitas karyawan, yang diukur dari jumlah output tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tinggi tendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kemudian akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya dan tingkat penolakan karyawan yang diukur dari jumlah perputaran staf atau karyawan yang potensial.⁶⁴

⁶² R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, 15.

⁶³ *Ibid.*, 190.

⁶⁴ *Ibid.*, 148.

Konsep balance scorecard ini dapat peneliti gambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Balance Scorecard



b. Rencana kerja sekolah

1) Pengertian Rencana Kerja Sekolah

Rencana kerja sekolah merupakan rencana aksi yang perlu dirumuskan oleh sekolah dalam bentuk pelaksanaan tindakan setelah proses identifikasi dan analisis terhadap tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Tindakan akan menjadi terarah bila sebelumnya telah ada rencana, walaupun rencana itu sendiri tidak sepenuhnya harus diikuti dan dilaksanakan. Hal ini karena kondisi dan situasi sekolah sangat menentukan sehingga rencana yang sudah dibuat perlu disesuaikan atau direvisi.

Dengan adanya rencana sebelum kegiatan akan diperoleh hasil yang mungkin akan jauh lebih baik dari pada tanpa adanya rencana yang ditetapkan. Terlebih lagi bila rencana tersebut dibuat secara lengkap, misalnya merumuskan program-program

kegiatan, prosedur kegiatan, teknik kegiatan, resiko dari masing-masing kegiatan dan bahan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut.⁶⁵

RKS/M merupakan rencana yang komperhensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang. RKS/M harus berorientasi kedepan dan secara jelas bagaimana menjembatani antara kondisi saat ini dan harapan yang ingin dicapai di masa depan.

RKS/M adalah rencana kerja yang disusun bersama oleh madrasah dan komite madsasah/sekolah. Kebutuhan sekolah dan aspirasi masyarakat menjadi dasar utama penyusunan RKS/M. dengan kata lain RKS/M bertujuan untuk mengemukakan apa yang diperlukan madrasah serta harapan masyarakat. Dengan adanya RKS/M semua pihak yang berkepentingan meliputi orang tua, guru, pegawai sekolah, komite sekolah, warga masyarakat, dan kepala sekolah.⁶⁶

2) Tujuan dan Manfaat RKS/M

a) Tujuan

Rencana kerja sekolah disusun untuk: (1) menjamin agar perubahan atau tujuan Sekolah/Madrasah dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil, (2) mendukung koordinasi antar pelaku Sekolah/Madrasah. (3) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku sekolah/madsarah atau antar sekolah/madsarah dengan Departemen Agama dan/atau

⁶⁵ Ikbarl Barlian, Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi (Jogjakarta: Erlangga, 2013), 106.

⁶⁶ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 199-200.

dengan Dinas Pendidikan, (4) menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan, (5) mengoptimalkan partisipasi warga sekolah/madrasah dengan masyarakat, (6) menjamin terciptanya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.⁶⁷

b) Manfaat

Rencana Kerja Sekolah/Madrasah bermanfaat untuk dijadikan sebagai: (1) pedoman kerja dalam pengembangan sekolah/madrasah, (2) sarana untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan sekolah/madrasah, (3) bahan acuan untuk mengidentifikasi dan mengajukan sumber daya pendidikan yang diperlukan.⁶⁸

3) Penyusunan rencana kerja sekolah

Rencana kerja sekolah terdiri dari dua macam: Rencana Kerja Sekolah Strategis (RKSS) atau sering disebut rencana kerja jangka panjang dan Rencana Kerja Tahunan (RKST) yang berjangka 1 tahun. Kedua rencana ini merupakan tahapan-tahapan untuk merealisasikan rencana kerja strategis sekolah.

Rencana kerja strategis sekolah yang baik diawali dengan rumusan atau merumuskan visi sekolah, subvisi sekolah, misi sekolah, dan submisi sekolah. Untuk merealisasikan visi sekolah, perlu adanya misi sekolah atau kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan visi sekolah.

Rencana Kerja Strategis Sekolah terdiri atas visi dan subvisi sekolah, misi dan submisi sekolah, serta tujuan yang akan dicapai sekolah. Sedangkan Rencana Kerja

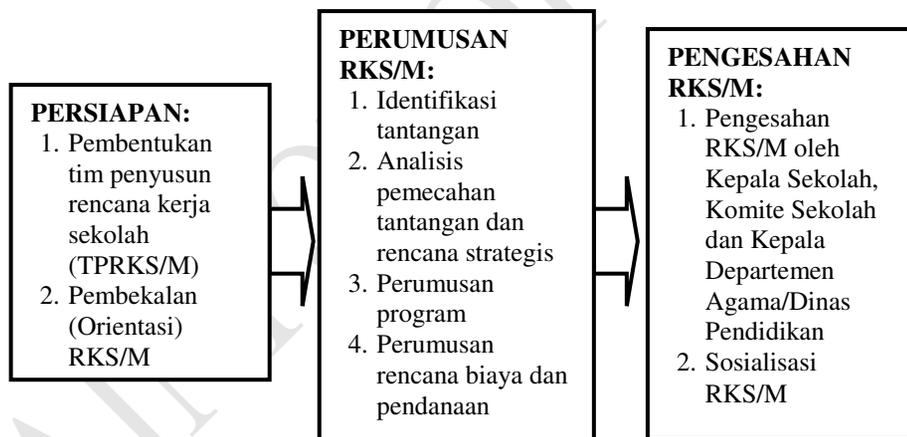
⁶⁷ Ibid., 201.

⁶⁸ Ibid.

Tahunan Sekolah terdiri atas identifikasi tantangan nyata sekolah, sasaran-sasaran kegiatan sekolah, identifikasi kesiapan segala sesuatu yang dapat difungsikan di sekolah untuk menyukseskan sasaran kegiatan, analisis SWOT, alternatif langkah-langkah pemecahan masalah, dan program-program peningkatan mutu yang akan dilaksanakan di sekolah. Baik RKSS atau RKST harus dibuat dan dirumuskan secara bersama oleh seluruh warga sekolah.⁶⁹

Muhaimin dkk menjelaskan tahap penyusunan RKS/M harus melalui tiga jenjang yang digambarkan sebagai berikut:⁷⁰

Gambar 2.4 Tahap Penyusunan RKS



(a) Persiapan

Sebelum perumusan RKS/M dilakukan, kepala sekolah dan guru bersama dengan komite membentuk tim perumus RKS/M yang disebut dengan tim perumus Rencana Kerja Sekolah. Hal ini dipersyaratkan terdiri dai orang-orang yang memiliki komitmen dan kemampuan untuk mengkonsep ide-ide besar pertumbuhan dan

⁶⁹ Barlian, Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi, 106-107.

⁷⁰ Muhaimin, et. al., Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, 202-204.

perkembangan madrasah ke depan. Tim ini disebut sebagai tim inti yang beranggotakan minimal enam orang, terdiri dari unsur kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru wakil tenaga pendidikan dan wakil komite sekolah. Setelah tim terbentuk, tim ini melakukan kegiatan-kegiatan antara lain mengikuti orientasi kebijakan-kebijakan pendidikan, wawasan pengembangan pendidikan, dan perumusan RKS/M

(b) Perumusan RKS/M

Perumusan RKS/M dilakukan melalui empat tahap sebagai berikut:

Tahap Kesatu: Identifikasi Tantangan, tujuan tahap ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan sekolah, yaitu dengan cara melihat kondisi lingkungan yang melingkupi sekolah, membandingkan antara harapan dengan yang ada pada saat ini di sekolah tersebut, dalam upaya mempertahankan suatu keberhasilan yang telah dicapai sekolah. Identifikasi tantangan dilakukan melalui langkah-langkah berikut: (1) melakukan analisis lingkungan strategis, (2) menyusun profil sekolah, (3) mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan stakeholder.

Tahap Kedua: Analisis Pemecahan Tantangan dan Rencana Strategis. Langkah-langkah dalam menganalisis tantangan adalah sebagai berikut: (1) menentukan penyebab tantangan utama, (2) menentukan masalah/tantangan utama, (3) mendeskripsikan alternatif pemecahan masalah/tantangan utama, (4) kondisi sekolah empat tahun yang akan datang, (5) menetapkan sasaran.

Tahap Ketiga: Penyusunan Program, dalam penyusunan program ada empat langkah yang perlu dilakukan, yaitu: (1) menetapkan program, (2) menentukan

indicator keberhasilan program, (3) menetapkan penanggung jawab program, (4) menyusun kegiatan dan jadwal kegiatan.

Tahap Keempat: Penyusunan Rencana Biaya dan pendanaan, Pada tahap ini direncanakan jumlah total biaya/ anggaran dan sumber-sumber pendanaan pada masing-masing program yang akan dikembangkan sekolah dalam kurun waktu empat tahun ke depan. Penetapan jumlah biaya/anggaran berdasarkan kondisi pendanaan sekolah melalui perhitungan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis, dan jumlah sumber pendanaan, aturan-aturan dan sumber pendanaan, alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana.

(c) Pengesahan RKS/M

Setelah RKS/M disusun oleh tim penyusun rencana kerja sekolah, RKS/M dibahas bersama kepala sekolah, wakil kepala sekolah, semua guru, perwakilan tenaga kependidikan dan siswa, yayasan dan komite sekolah untuk dikaji ulang agar RKS/M yang telah disusun menjadi milik bersama dan sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya setelah RKS/M yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh kepala sekolah, komite sekolah dan kepala kendepag atau dinas pendidikan kabupaten atau kota. Akhirnya RKS/M yang telah disahkan disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di sekolah.

c. Kebijakan tentang perencanaan strategis

Penyusunan rencana kerja sekolah memiliki landasan hukum yang kuat, antara lain:

1. UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 (pengelolaan dana pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik).
2. Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
3. Perencanaan Pembangunan Nasional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menghasilkan: rencana pembangunan jangka panjang; rencana pembangunan jangka menengah; dan rencana pembangunan tahunan. Pembangunan Nasional yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka untuk mencapai tujuan bernegara
4. PP. No 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 53 (setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 tahun)
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang perubahan atas peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan
6. Permendiknas No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Madrasah/sekolah membuat Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) tahun, Rencana Kerja Tahunan (RKT) dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M) dilaksanakan berdasarkan RKJM. RKJM/T disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.