

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN KOMPONEN PENYUSUNAN MANAJEMEN PERENCANAAN STRATEGIS SEKOLAH

Oman Farhurohman
Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten
Email: oman.farhurohman@uinbanten.ac.id

Abstract. *Education is a component that has a strategic role for the nation of Indonesia in realizing the goals that have been formulated. One of the goals of the Indonesian nation as stated in the Preamble to the 1945 Constitution in the fourth paragraph is "to educate the life of the nation". To achieve this requires a well planned and programmed effort clearly in the government agenda in the form of education. In order for the education to run properly, it takes a strategic plan as an effort to control the organization (school) effectively and efficiently up to the implementation of the forefront, in such a way that its goals and objectives are achieved.*

Keywords: *School Strategic Plan, Renstra Component, Key Success Factor.*

Abstrak. Pendidikan merupakan komponen yang memiliki peran yang strategis bagi bangsa Indonesia dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Salah satu tujuan bangsa Indonesia yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 pada alinea ke empat adalah "mencerdaskan kehidupan bangsa". Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan usaha yang terencana dan terprogram dengan jelas dalam agenda pemerintahan berupa penyelenggaraan pendidikan. Agar penyelenggaraan pendidikan tersebut dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategis sebagai suatu upaya/cara untuk mengendalikan organisasi (sekolah) secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.

Kata Kunci: *Rencana Strategis Sekolah, Komponen Renstra, Faktor Kunci Keberhasilan.*

Pendahuluan

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan ini, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan.

Tujuan pendidikan Negara Indonesia yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan diriya, masyarakat, bangsa dan negara. Agar kegiatan pendidikan tersebut terencana dengan baik maka dibutuhkan kurikulum pendidikan (UU No.20 Tahun 2003).

Mutu pendidikan memiliki sifat yang sangat multi dimensi dengan aspek-aspek *input-output*, proses dan keluaran. Titik yang paling penting dalam mutu pendidikan terdapat dalam proses dan hasil. Dengan demikian, dalam upaya pencapaian mutu pendidikan yang baik bagi sekolah diperlukan sebuah strategi yang baik dan matang untuk merealisasikannya. Upaya ke arah perwujudan mutu hendaknya sekolah sudah mempersiapkan berbagai komponen yang terkait dengan kegiatan pengelolaannya. Salah satu upaya kearah itu sekolah memerlukan adanya strategi perencanaan yang integral ke arah kegiatan-kegiatan dan hasil-hasil yang bermutu yang hendak dicapai.

Barnawi dan Arifin (2012:51) menjelaskan Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam waktu kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang mungkin akan timbul. Rencana strategis memuat penetapan visi dan misi, tujuan, perumusan sasaran dan penetapan strategi. Implementasi rencana strategis akan dievaluasi dan hasilnya sebagai bahan masukan penetapan rencana strategis yang lebih baik.

Selain itu, dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang harus dipedomani oleh kepala sekolah dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah, yang meliputi visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional, sumber daya pendidikan, pengelolaan pendidikan, dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Rencana Kerja Satuan Pendidikan dasar dan Menengah harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah (UU No.20 Tahun 2003).

Dalam merancang strategi, Barnawi dan Arifin (2012:65) menjelaskan diperlukannya analisis SWOT Sekolah untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah. Analisis kondisi internal sekolah berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai posisi sekolah saat ini yaitu berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki dan permasalahan apa yang belum terselesaikan. Sedangkan analisis kondisi eksternal berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai apa yang sedang terjadi di luar dan hal apa saja yang dapat mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan baik yang bersifat negatif maupun positif (UU No.20 Tahun 2003).

Rencana Strategis Sekolah

Barnawi dan Arifin (2012:50) menjelaskan perencanaan strategi sekolah merupakan proses melihat segala aspek sekolah dan memuat rencana bagaimana

memajukan sekolah. Perencanaan strategis memberikan “gambaran besar” dimana sekarang sekolah berada akan menuju kemana dan bagaimana agar sampai ke tujuan. Jadi perencanaan strategis harus mampu menjawab tiga pertanyaan pokok yaitu dimana posisi sekolah sekarang, akan dibawa kemana sekolah ini dan bagaimana caranya agar sekolah dapat sampai ke tujuan. Selain itu Barnawi dan Arifin menjelaskan berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang didefinisikan sebagai rencana dalam jangka waktu tiga atau empat tahun. Sedangkan rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu setahun.

Dalam penyusunan rencana strategis, Fattah, Nanang, dan Ali (2007:329) menjelaskan sekolah harus mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut: (1) analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan organisasi; (2) analisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan yang dihadapi; (3) penentuan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang; dan (4) Strategi pencapaian tujuan berdasarkan alternatif yang dirumuskan.

Penetapan/implementasi pencapaian tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan Adapun Barnawi dan Arifin (2012:51) menjelaskan bahwa perencanaan strategis sekolah dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang memiliki kepentingan secara langsung dengan sekolah seperti pengelola sekolah, orang tua peserta didik, staf dan karyawan sekolah, komite sekolah dan komunitas-komunitas pemerhati pendidikan.

Dengan perencanaan strategis yang baik, setiap warga sekolah dapat bekerja menuju visi yang sama berlandaskan misi yang sama dan berusaha mencapai tujuan yang sama sehingga terbangun komitmen tinggi terhadap organisasi sekolah. Dengan demikian rencana strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang mungkin timbul. Rencana strategis memuat penetapan visi dan misi, penetapan tujuan, perumusan sasaran dan penentuan strategi dengan implementasi rencana strategis akan dievaluasi dan hasilnya sebagai bahan masukan penetapan rencana strategis yang lebih baik.

Langkah-langkah dalam proses menyusun perencanaan strategis tidak ada standar baku, prosesnya bervariasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana dikatakan oleh Djunaedi (2000:30) sebagai berikut: Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku dan prosesnya mempunyai variasi yang terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur (1) perumusan visi dan misi, (2) pengkajian lingkungan

eksternal, (3) pengkajian lingkungan internal, (4) perumusan isu-isu strategis dan (5) penyusunan strategi pengembangan yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran.

Dengan demikian, dalam mengembangkan sekolah diperlukan suatu rencana strategis yang akan membantu dalam pengelolaan pengembangan sekolah dengan dapat mengukur kekuatan, kelemahan serta membandingkan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Komponen Penyusunan Manajemen Perencanaan Strategis Sekolah

Penetapan Visi dan Misi sekolah

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 dalam Barnawi dan Arifin (2012:52) menjelaskan bahwa visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah serta segenap pihak yang berkepentingan, dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional, diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah, disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Adapun Barnawi dan Arifin (2012:53) menjelaskan visi sekolah merupakan representasi masa depan sekolah yang diinginkan dan tanpa visi yang baik dan jelas, organisasi akan terjebak kendala dan kebuntuan. Selain itu Fattah, Nanang, dan Ali (2007:615) menjelaskan visi harus memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan termasuk tantangannya yang harus memenuhi kebutuhan siswa. Sedangkan kriteria rumusan visi yang baik menurut Widodo (2011:95) yaitu bagaimana visi dapat menjelaskan arah dan tujuan organisasi sesuai dengan semangat, dapat membangkitkan antusiasme dan komitmen yang dapat mengkristalkan idealisme, membangun nilai keunggulan serta memberi makna atau nilai bagi kehidupan.

Sedangkan Barnawi dan Arifin (2012:53) menjelaskan rumusan visi sekolah hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) sosok lembaga macam apa yang diinginkan di masa depan; (2) justifikasi sosial atas keberadaan sekolah yang diwujudkan dalam isu-isu pendidikan apa yang harus ditangani oleh sekolah atau masalah-masalah pendidikan mana yang akan diatasi oleh sekolah; (3) apa yang harus diantisipasi dan dijawab oleh semua sekolah berkaitan dengan kebutuhan dan masalah-masalah tersebut; (4) siapa *stakeholder* utama sekolah ini, bagaimana sekolah merespons kebutuhan stakeholder dan bagaimana sekolah mengetahui

keinginan yang mereka harapkan dari sekolah; dan (4) apa yang membuat sekolah tersebut unik atau berbeda dengan yang lain dan karena itu apa yang membuat sekolah ini memiliki keunggulan kompetitif.

Adapun visi sekolah menurut Danim (2006:72) merupakan *statement* paling fundamenal (*fundamental statement*) mengenai nilai, aspirasi dan tujuan institusi persekolahan. Oleh karena itu visi sekolah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga sekolah yang dikelola secara profesional. Salah satu contoh visi sekolah adalah Unggul Prestasi Akademik dan Ekstrakurikuler. Dengan visi itu, seluruh komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf tata usaha, laboran, teknisi sumber belajar dan lain sebagainya) harus tampil secara unggul. Oleh karena itu, visi mewarnai perilaku semua komunitas sekolah. Blound dalam Danim (2006:73) menjelaskan perumusan visi harus *simple dan compelling, certainly challenging, practiicable and realistic*. Intinya visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan serta realitas.

Dengan demikian agar benar-benar efektif, visi sekolah harus menjadi visi bersama (*shared vision*) yang tercermin dalam aktivitas warga sekolah. Visi tidak hanya cukup diterapkan bersama-sama tetapi juga harus dipahami dan diamalkan oleh seluruh warga sekolah dan kepala sekolah harus menjadi role model atas visi yang dianut oleh sekolahnya.

Sedangkan misi menurut Barnawi dan Arifin (2012:54) merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa sebuah organisasi harus ada. Adapun Depdiknas No 37-38 Tahun 2007 dalam Fattah, Nanang, dan Ali (2007:63) menjelaskan bahwa misi sekolah adalah mempresentasikan alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Selain itu, Barnawi dan Arifin (2012:54) menjelaskan misi merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa sebuah organisasi harus ada. Rumusan misi tersebut mencakup pesan-pesan pokok tentang tujuan asal muasal didirikannya sekolah, nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi sekolah serta mengapa sekolah harus tetap dipertahankan keberadaanya.

Widodo (2011:96) menjelaskan ada beberapa persyaratan bagaimana merumuskan misi yang baik yaitu dengan menggunakan pernyataan cita-cita organisasi, edialistik, melibatkan *stakeholder* dan menjadikan dasar misi sebagai rancangan perumusan tujuan, sasaran dan program kerja organisasi.

Dalam merancang misi sekolah harus jelas, dengan kata lain harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sekolah. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki oleh sekolah maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan Kermendiknas No 19 Tahun 2007 dalam Barnawi dan Arifin (2012:55)

menjelaskan misi sekolah memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, menjadi dasar program pokok sekolah, menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, membuat persyaratan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, membuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat, dirumuskan berdasarkan masukan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah, disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Adapun Salusu dalam Fattah, Nanang, dan Ali (2007:618) menjelaskan lima unsur penting dalam merumuskan misi sebagai berikut: (1) produk atau layanan apa yang ditawarkan? (2) apakah produk atau layanan itu dapat memenuhi kebutuhan tertentu? (3) misi harus tegas publik mana yang akan dilayani? (4) bagaimana kualitas produk atau layanan yang ditawarkan? (5) dan aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang.

Komponen-komponen misi harus merupakan sebuah keyakinan yang dinyatakan dan dilaksanakan oleh sekolah dan bukan sebuah simbol semata tanpa memiliki arti. Dengan demikian, harus merupakan komitmen dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Hal ini dikarenakan misi merupakan alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaannya. Misi sangat penting peranannya dalam merumusan tujuan sekolah, dimana setiap sekolah harus mempunyai tujuan dan sasaran yang dinyatakan dengan tegas, daya tariknya akan tampak sehingga mendorong pihak-pihak terkait untuk turut serta dalam proses pencapaiannya. Sebagai sebuah motivasi, misi akan membangkitkan semangat *i esprit de corps* dalam organisasi (Fattah, dkk., 2007:618).

Depdiknas dalam Barnawi dan Arifin (2012:55) menjelaskan alasan rumusan dirumuskannya visi dan misi sebagai berikut: (1) untuk memberikan arah yang jelas bagi usaha-usaha yang dilakukan sekolah; (2) untuk mengilhami masyarakat sekolah dengan sebuah tujuan yang bersifat umum; (3) untuk memberikan kerangka bagi penentuan kebijakan dan prioritas; dan (4) untuk membangun pusat acuan (*reference point*) yang digunakan sekolah dalam menelaah keberhasilan kegiatan-kegiatannya.

Dengan demikian, visi dan misi sangat penting dalam pelaksanaan sekolah dan ditetapkan bersama-sama sebagai pedoman hidup organisasi. Keduanya harus ditetapkan melalui sebuah prses refleksi bersama-sama atas nilai-nilai, keyakinan dan aspirasi warga sekolah. Visi dan misi harus mencerminkan usaha sekolah untuk

memadukan nilai-nilai yang saling bertentangan di kalangan warga sekolah. Selain itu visi dan misi menjadi panduan hidup dalam melaksanakan tugas organisasi.

Perumusan Tujuan Sekolah

Barnawi dan Arifin (2012:56) menjelaskan bahwa tujuan adalah keinginan yang hendak dicapai di masa yang akan datang dan digambarkan secara umum serta bersifat relatif tidak mengenal batas dan waktu. Depdiknas dalam Barnawi dan Arifin (2012:56) menjelaskan tujuan sekolah sebagai pernyataan umum terhadap tujuan pendidikan di sekolah itu yang terkait dengan usaha yang mendorong perkembangan semua peserta didik baik secara intelektual, fisual, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetika maupun estetikal. Dan tujuan sekolah harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Aspirasi *stakeholder* harus terwujud dalam konteks yang lebih luas dari rumusan visi dan misi sekolah.

Permendiknas No 19 Tahun 2007 dalam Barnawi dan Arifin (2012:56) menjelaskan dalam merumuskan tujuan sekolah hendaknya menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan), mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat, mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah diterapkan oleh sekolah dan pemerintah, mengakomodasi masukan dan berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah, disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Prinsip-prinsip perumusan tujuan menurut George A. Stainer dalam Widodo (2011:97) yaitu tujuan harus *suitable* sesuai dengan visi dan misi organisasi, *fleksibel* layak dapat dicapai sesuai dengan kemampuan sumber daya yang tersedia, *fleksibel* yaitu dapat dimodifikasi sesuai dengan perubahan lingkungan, *motivating* yaitu menarik dan menantang tidak terlalu sulit dan terlalu mudah dan *understandable* yaitu dapat dipahami oleh pihak-pihak yang terkait dan *measurable* (dapat diukur).

Dengan demikian tujuan sekolah merupakan keinginan di masa depan yang akan dicapai dan mengacu pada perumusan sasaran dan strategi sekolah dalam rangka merealisasikan misi. Untuk mencapai tujuan yang efektif dapat menunjukan kesiapan sekolah dalam menghadapi perubahan yang disikapi dengan positif, mengarah pada visi dan menjadikan misi sebagai dasar dalam mengambil kebijakan.

Perumusan Sasaran

Barnawi dan Arifin (2012:59) menjelaskan sasaran merupakan penjabaran atau diturunkan dari tujuan dan menghendaki hasil akhir yang spesifik. Dengan

demikian sasaran adalah pernyataan yang sudah mengarah kepada kegiatan mencapai tujuan, lebih terkait dengan waktu dan dapat diukur. Satu tujuan dapat dicapai melalui beberapa sasaran dan satu sasaran dapat dicapai melalui beberapa kegiatan. Sasaran mengandung unsur waktu (kapan) dan kuantifikasi (berapa). Sasaran dapat berupa bulanan, triwulan dan tahunan. Sasaran adalah hasil yang dapat dicapai secara nyata oleh sekolah atau unit yang ada di sekolah dalam kurun waktu yang lebih pendek dibandingkan dengan tujuan.

Menurut Widodo (2011:97) dalam merumuskan kriteria yang digunakan pada sasaran yaitu "SMART". *Spesifik* terfokus pada sesuatu yang sudah jelas atau bersifat khusus. *Measurable* dapat diukur untuk mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan yaitu dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat, *Attainable* atau *achievable* yaitu dijadikan standar pencapaian harus menantang dan dapat diwujudkan. *Relevant* yaitu terkait dengan tugas pokok dan fungsi dengan menspesifikan hasil yang ingin dicapai dan *Time framed* yaitu dengan batasan waktu tertentu 1 sampai dengan 12 bulan.

Dengan demikian sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi untuk mencapai tujuan (target terukur) dan sasaran dapat dilakukan dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulan, atau bulanan.

Penentuan Strategi

Barnawi dan Arifin (2012:61) menjelaskan strategi merupakan gabungan antara potensi internal dan potensi eksternal yang dapat mencapai tujuan, misi dan visi. Strategi pun dapat dikatakan sebagai seni menggunakan kecakapan dan sumber daya sekolah untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Pihak yang merencanakan strategi harus memiliki ketajaman analisis agar dapat menyusun strategi dengan tepat dan memiliki wawasan yang luas serta inovatif agar mampu menetapkan strategi dengan ciri tahapan tantangan yang akan dicapai dalam beberapa tahun.

Barnawi dan Arifin (2012:61) menjelaskan untuk menyusun rencana strategis, harus dilakukan kajian lingkungan terlebih dahulu. Yang perlu diperhatikan adalah lingkungan internal yang fokus pada kekuatan dan kelemahan sekolah dan lingkungan eksternal yang fokus pada peluang dan ancaman. Selain itu, akan lebih lengkap jika mempelajari hasil evaluasi implementasi rencana strategis yang lalu dan didasari asumsi-asumsi. Dimana asumsi adalah anggapan atau patokan umum yang akan menjadi acuan suatu program.

Melalui kajian lingkungan akan menghasilkan isu-isu yang perlu diatasi. Namun tidak semua isu-isu harus dibatasi juga. Dengan mempertimbangkan keterbatasan sekolah maka perlu memilih isu-isu yang dianggap “strategis” saja. Isu strategis menurut Norris dalam Barnawi dan Arifin (2012:61) menjelaskan bahwa isu-isu yang berkaitan dengan keterkaitan antara organisasi yang dikaji dengan lingkungan (internal maupun eksternal) yang isu-isu tersebut banyak mempengaruhi organisasi. Maka semua isu strategis adalah penting, tapi tidak semua isu penting adalah strategis. Dengan demikian segala isu yang menunjukkan hubungan antara organisasi sekolah dan lingkungannya merupakan isu strategis yang harus diperhatikan.

Menurut Barnawi dan Arifin (2012:61) ciri-ciri strategi yang berhasil adalah sebagai berikut: (1) konsisten dengan lingkungan eksternal dan internal; (2) konsisten dengan strategi-strategi yang lain; (3) fokus dan menyatukan semua sumber daya yang dimiliki; (4) fokus pada kekuatan yang dimiliki; (5) memperhitungkan resiko yang akan dihadapi; (6) disusun di atas landasan keberhasilan yang akan dicapai; (7) didukung oleh *stakeholder*.

Barnawi dan Arifin (2012:62) menjelaskan pola pikir penyusunan rencana strategi berawal dari konsep *grand strategic*. *Grand strategic* merupakan program jangka panjang dalam mencapai visi dan misi sekolah. Program ini biasanya diperuntukan antara 5 tahun sampai 25 tahun. *Grand strategic* dikembangkan berdasarkan potensi yang dimiliki oleh sekolah dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Dengan demikian strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran dituangkan dalam kebijaksanaan, program akan kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun. Strategi pun akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pemimpin harus mengelolanya. Akdom (2015:154) menjelaskan agar strategi dapat diterapkan dengan baik, perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam melakukan kebijakan organisasi. Kebijakan, program operasional dan kegiatan atau efektivitas organisasi tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran. Selain itu Akdom juga menjelaskan bahwa strategi dapat menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijaksanaan. Akdom menjelaskan kebijaksanaan merupakan kumpulan keputusan-keputusan sebagai berikut: (1) menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan; (2) mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran; dan (3) menciptakan kebijaksanaan dimana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun strategi harus dilakukan analisis faktor internal dan eksternal dan kebijakan sangatlah diperlukan dalam menyusun strategi. Dimana kebijakan sebagai pilar untuk pencapaian sasaran dan tujuan

Faktor Kunci Keberhasilan

Akdom (2015:130) menjelaskan faktor kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Cakupan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya.

Faktor kunci tersebut berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala dan kelemahan yang dihadapi termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya.

Dengan demikian faktor kunci keberhasilan sangat membantu dalam mengembangkan suatu perencanaan strategis agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan dan memfokuskan serta memantapkan perencanaan sebagai jembatan antara misi dan visi organisasi.

Rencana Pengembangan Sekolah Dengan Analisis SWOT Secara Cermat dan Akurat

Boseman dalam Sagala (2010:140) menjelaskan 7 tahap proses manajemen strategik yaitu melakukan analisis SWOT secara cermat dan akurat, melakukan formulasi tentang misi organisasi, melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi, menetapkan sasaran strategis organisasi, menetapkan strategi organisasi, melaksanakan strategi organisasi dan melakukan kontrol strategi organisasi. Adapun Sharplin dalam Sagala (2010:140) menjelaskan bahwa analisis SWOT untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam sekolah sekaligus memantau peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan.

Adapun menurut Direktorat Tenaga Kependidikan menjelaskan analisis SWOT merupakan sebuah metode untuk menguji strategi-strategi yang potensial yang dikembangkan atas dasar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dengan demikian analisis SWOT adalah suatu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Analisis SWOT dilakukan oleh para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan

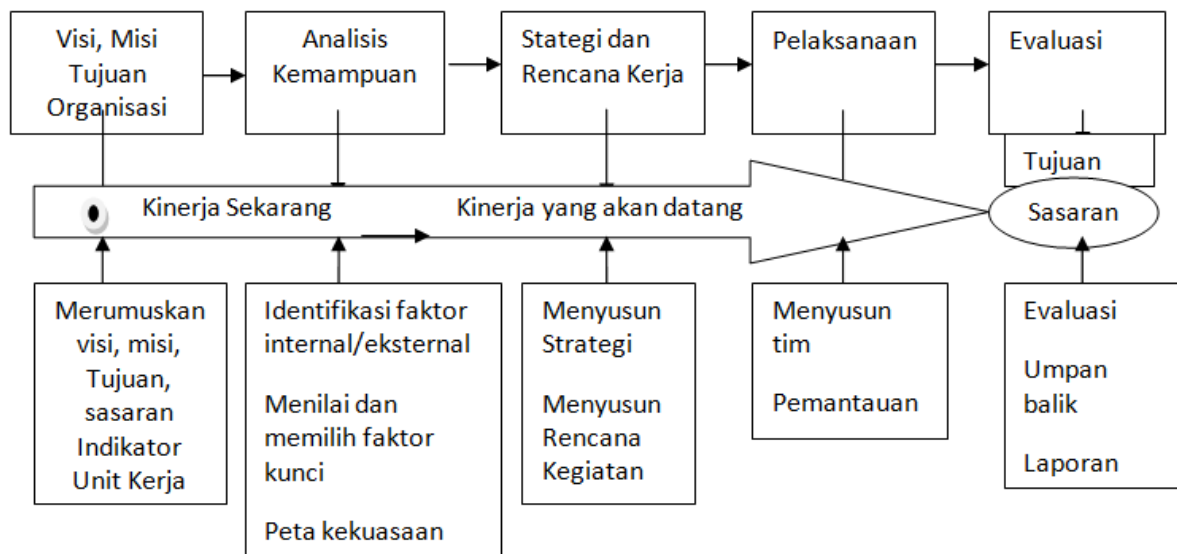
pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Jika keputusan diterapkan secara efektif akan memungkinkan sekolah mencapai tujuannya.

Fattah, Nanang, dan Ali (2007:525) menjelaskan SWOT kepanjangan dari S yaitu *Strenght* artinya kekuatan, W yaitu *Weakness* artinya kelemahan, O artinya *Opportunity* artinya peluang dan T yaitu *Threats* artinya ancaman.

Adapun Akdom menjelaskan lingkungan internal meliputi kekuatan, kelemahan dan lingkungan eksternal meliputi peluang dan tantangan. Kekuatan (*Strenght*) adalah situasi dan kemampuan internal bersifat positif yang memungkinkan organisasi memmenuhi keuntungan strategis dalam mencapai visi dan misi. Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang membantu organisasi mencapai atau melampaui pencapaian visi dan misi. Tantangan atau ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Untuk menganalisis SWOT, diperlukan analisis lingkungan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sagala menjelaskan dalam memperhatikan lingkungan eksternal sekolah diperlukan langkah atau upaya mengumpulkan informasi yang relevan dengan cara-cara yang sistematis dan melakukan evaluasi dan analisis hasil evaluasi sehingga dapat digunakan untuk pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan serta melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategis secara konseptual menjadi menjadi analisis SWOT sebab sebuah SWOT akan memberi kesan sebuah perubahan lainnya didalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.

Analisis SWOT dalam penyelenggaraan sekolah dapat membantu pengalokasian daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan dan sebagainya yang lebih efektif. Kerangka kerja analisis SWOT menurut Widodo (2011:93) sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Kerja Analisis SWOT
 Sumber: Widodo (2011:93)

Dari gambar di atas kerangka kerja analisis dimulai dengan penetapan kinerja sekarang menuju sasaran kinerja yang akan datang dengan merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran dan indikator pencapaian kinerja organisasi. Setelah dilakukan identifikasi faktor eksternal dan internal, menilai dan memilih faktor terkecil, baru disusun strategi berdasarkan faktor resiko terkecil dalam menetapkan rencana kegiatan. Apabila rencana kegiatan telah tersusun maka disusun tim pelaksana yang akan memantau berjalan atau tidaknya rencana dengan cara mengevaluasi kegiatan, memberikan umpan balik dan membuat laporan hasil.

Adapun formulasi strategi SWOT menurut Widodo (2011:136) yaitu sebagai berikut: (1) SO yaitu memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang; (2) ST yaitu menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman; (3) memperbaiki kelemahan yang masih potensial mendukung kekuatan meraih peluang atau sasaran yang akan dicapai; (4) meminimalkan kelemahan atau memperbaiki kekurangan agar ancaman tidak menjadi penghambat meraih peluang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan perencanaan diperlukan suatu strategi dengan menganalisis faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT. Selain itu diperlukan suatu strategi untuk mengetahui faktor-faktor kunci keberhasilan dengan menggunakan formasi strategi SWOT yaitu dengan SO, ST, WO dan WT.

Kesimpulan

Dalam mewujudkan sekolah yang memiliki kualitas yang baik perlu direncanakan dan dilakukan rekayasa. Dalam hal ini sekolah perlu merumuskan visi,

misi, tujuan dan program sekolah yang terintegrasi dalam perencanaan strategis sekolah. Perencanaan strategis merupakan panduan bagi sekolah dalam menjalankan proses pendidikan dalam tingkat satuan pendidikan masing-masing. Perumusan visi, misi, tujuan dan program sekolah yang berkualitas akan menentukan gambaran masa depan sekolah yang diinginkan, karena visi, misi, tujuan dan program yang terintegrasi dalam perencanaan strategis inilah yang akan menjadi acuan sekolah dalam melakukan aktivitasnya sebagai lembaga pendidikan.

Daftar Pustaka

- Akdon. *Strategic Management For Education Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan). Bandung: ALPABETA. 2011.
- Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Jogjakarta: Arr-Ruzz Media. 2012.
- Danim, Sudarman. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djunaedi, Achmad. *Keragaman Pilihan Corak Perencanaan (Planning Styles) Untuk mendukung Kebijakan Otonomi Daerah*. Bali: MPKD. 2000.
- Fattah, Nanang dan Muhammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka. 2007.
- Pendidikan Dan Pelatihan. *Penyusunan Rencana Strategi Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta: 2007.
- Sagala, Syaifu. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA: 2010
- UU Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Widodo, Eko Suparno. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya. 2011.