

# Manajemen Strategik dalam Pendidikan

Oleh : Winarto\*

## A. Pendahuluan

Manajemen pendidikan yang diterapkan di lingkungan internal sistem persekolahan hanyalah sebagian dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Para pengelola pendidikan (kepala sekolah, kepala dinas pendidikan) sebagai eksekutif modern saat ini harus mampu mengamati dan merespons segenap tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan eksternal baik yang dekat maupun yang jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung pada operasional lembaga pendidikan, seperti berbagai potensi dan keadaan dalam bidang pendidikan yang menjadi konsentrasi usaha sekolah itu sendiri, situasi persaingan, situasi pelanggan pendidikan, dan pengguna lulusan. Kesemuanya berpengaruh pada penentuan strategi yang diperkirakan mendukung sekolah mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal yang jauh adalah berbagai kekuatan dan kondisi yang muncul di luar lingkungan eksternal yang dekat meliputi keadaan sosial ekonomi, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan global. Secara tidak langsung berpengaruh terhadap penyelenggaraan sistem pendidikan di suatu sekolah.

Faktor lingkungan internal dan eksternal perlu diantisipasi, dipantau, dinilai, dan disertakan sedemikian rupa ke dalam proses pengambilan keputusan eksekutif. Para pengambil keputusan, termasuk di dalamnya kepala sekolah maupun pengelola pendidikan lainnya seringkali terpaksa mengalahkannya tuntutan kegiatan interen dan eksteren lembaga pendidikan demi melayani bermacam kepentingan seperti urusan rutin, dinas, bekerja harus selalu di bawah petunjuk atau pedoman kerja yang ditetapkan oleh birokrasi tanpa mempertimbangkan kebutuhan eksternal organisasi yang terus berubah, sehingga proses pengambilan keputusan seringkali tidak maksimal dalam menghasilkan keputusan-keputusan strategis. Akibatnya persoalan aktual lembaga pendidikan yang dihadapi tidak dapat terselesaikan secara maksimal.

Pengamatan dan penilaian yang dilakukan secara simultan terhadap lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan memungkinkan para pengelola pendidikan mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang ada untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan berbagai rencana pendidikan secara berhasil. Rancangan yang bersifat menyeluruh ini dapat dilakukan melalui proses tindakan yang dikenal sebagai manajemen strategik.

### 1. Pengertian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, konsep dasar manajemen strategik secara garis besar telah mulai didiskusikan. Istilah manajemen strategi terbentuk dari dua kata yakni *strategic* berasal dari bahasa Yunani, *strategia*, yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Jenderal Yunani yang efektif perlu memimpin tentara, memenangkan peperangan dan mempertahankan wilayah melindungi kota dari serangan musuh, menghancurkan musuh.

Konteks manajemen istilah strategik diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik. Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan

pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu:

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan,
- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya,
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual,
- d. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal,
- e. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi,
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum,
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek,
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

## 2. Tujuan

Berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.

Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

## **B. Evolusi Konsep Manajemen Strategi**

Rencana strategis yang telah dirumuskan oleh organisasi berisi tentang pernyataan strategi yang siap dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan utama organisasi. Menjadikan organisasi strategis merupakan proses menghasilkan strategi dan memperbaikinya sesuai dengan keperluan.

Manajemen strategi dipandang suatu evolusi manajemen karena dua alasan yaitu:

1. Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang,
2. Organisasi menerapkan manajemen strategik menjawab perubahan dunia dalam rangka meningkatkan kemampuan daya saing untuk meraih keberhasilan di masa-masa mendatang.

## **C. Karakteristik dan Dimensi Manajemen Strategik**

### **1. Karakteristik Manajemen Strategik**

Berdasarkan uraian mengenai konsep manajemen strategik di atas disimpulkan karakteristik manajemen strategik adalah:

- a. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni: rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), program, dan kegiatan,
- b. Rencana strategik berorientasi ke masa depan (misal 10 tahun ke atas),
- c. Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis,
- d. Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategis,
- e. Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.

### **2. Dimensi Manajemen Strategik**

Manajemen strategik memiliki dimensi yang bersifat multidimensional, yaitu:

- a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan. Manajemen strategi berorientasi kepada sasaran jangka panjang. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Durasi waktu rencana strategik tersebut bahkan dapat berkisar antara 25-30 tahun ke atas,
- b. Dimensi internal dan eksternal,
- c. Dimensi pendayagunaan sumber-sumber,
- d. Dimensi multibidang,
- e. Pengikutsertaan manajemen puncak.

## **D. Komponen Utama Manajemen Strategik**

Manajemen strategik melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan, yakni:

1. Komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategik, dan strategi utama (strategi umum),
2. Komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

## E. Konsep Visi dan Misi

Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang. Sedangkan misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa, yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi. Visi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah dikomunikasikan kepada *stakeholders*.

Misi merupakan tugas sekolah untuk mewujudkan visi lembaga yayasan dan sekolah, yang umumnya ditandai dengan kata mewujudkan. Perumusan visi dan misi sekolah berfungsi sebagai acuan dan mempermudah penetapan kebijakan sekolah, karena visi dan misi merupakan gambaran atau cita-cita ke depan sekolah. Visi dan misi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah.

## F. Manajemen Strategik sebagai Proses

Manajemen strategi sebagai proses terdiri dari tiga tahap pokok yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan pengendalian (evaluasi) strategi.

### 1. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Alat manajemen yang potensial untuk membantu analisis peluang dan ancaman tersebut dapat menggunakan teknik analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*).

### 2. Implementasi Strategi

Tahap implementasi pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi.

### 3. Pengendalian dan Evaluasi

Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, b) mengukur prestasi, dan c) mengambil tindakan korektif.

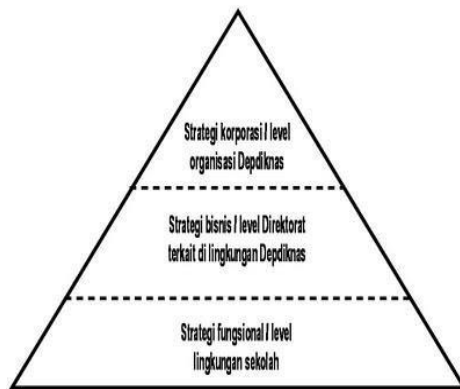
## G. Hierarki Strategi

Penerapan konsep manajemen strategi di lingkungan organisasi nonprofit seperti lembaga pendidikan dapat digolongkan ke dalam tiga tingkatan, yakni:

1. Strategi korporasi atau level organisasi Kemendikbud,
2. Strategi bisnis atau level Direktorat terkait di lingkungan Kemendikbud,

3. Strategi fungsional di jajaran bidang, seksi-seksi, dan sekolah-sekolah.

Secara sederhana hierarki tersebut dapat digambarkan dalam Gambar 4.



Strategi tingkat korporasi disusun pada tingkatan tertinggi dalam suatu organisasi (organisasi induk), membahas tentang pilihan rencana strategis, pengalokasian sumber daya. Level korporasi seorang pemimpin organisasi mengoordinasi aktivitas tiap unit kerja yang terpisah secara struktural. Usaha mengembangkan dan mempertahankan kompetensi inti (*core competence*) pada tingkat korporasi cenderung lebih luas dan umum misalnya keuangan, sumber daya, dan efektivitas organisasi. Sinergi merupakan keunggulan kompetitif utama bagi lembaga pendidikan dimana kegiatan saling berkaitan dan memberikan kekuatan pada kegiatan lain dengan melakukan koordinasi dengan antar personalia.

Strategi tingkat bisnis memfokuskan pada cara sekolah dapat bersaing dengan sekolah lain sehingga dapat menjadi daya pendorong untuk terus meningkatkan mutu. Isu utama yang dikaji pada tingkat bisnis adalah cara mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan menganalisa kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Sekolah mengembangkan suatu bagian organisasi sekolah dapat berupa tim kerja yang menganalisa dan mengembangkan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat sehingga sekolah mengetahui aspek yang diinginkan layanan oleh masyarakat sebagai pedoman dan bahan pertimbangan sekolah untuk menerapkan rencana strategis.

Strategi tingkat fungsional mempunyai ruang lingkup yang lebih sempit dari strategi bisnis. Strategi fungsional berhubungan dengan aktivitas bidang fungsional seperti strategi keuangan sekolah. Kepala sekolah mendelegasikan pengembangan strategi fungsional kepada para wakil kepala sekolah, seperti kegiatan promosi sekolah. Sekolah menganalisa keunggulan sekolah yang nantinya dikembangkan menjadi pedoman dalam arah kebijakan sekolah.

#### H. Kesalahan dalam Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik pada saat sedang dipraktikkan, terdapat dua kategori penting kesalahan-kesalahan dapat terjadi. Kategori yang pertama mencakup kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan dari cara bagaimana strategi itu digunakan. Beberapa kesalahan pada kategori pertama ini dapat dihindari dan berasal dari kesalahan pemahaman proses strategi. Kategori kedua mencakup kesalahan-kesalahan yang diakibatkan dari ketidakpastian yang mesti terjadi berhubungan dengan proses strategi.

Kesalahan yang berhubungan dengan penggunaan strategi terdiri dari beberapa hal yaitu 1) ketidakmampuan berpikir secara strategis, 2) ketidaktepatan penggunaan pada tingkatan manajemen, 3) terlalu menekankan pada bentuk dan prosedur, 4) terpisah dari lingkungan, 5) cukup untuk mencapai waktu jangka pendek, dan 6) ketidaktepatan penggunaan sumber daya.

Kesalahan selanjutnya adalah ketidakmampuan memprediksi perubahan atau masalah lingkungan eksternal yang dapat berupa 1) perkembangan inovasi produk jasa baru, 2) perubahan peraturan pemerintah, 3) perubahan iklim, 4) kekurangan dan kelangkaan bahan baku, 5) perubahan preferensi dan selera konsumen, dan 6) kehadiran pesaing baru atau perubahan kemampuan untuk bersaing.

## **I. Penutup**

Pengamatan dan penilaian yang dilakukan secara simultan terhadap lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan memungkinkan para pengelola pendidikan mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana pendidikan. Rancangan yang bersifat menyeluruh dapat dilakukan melalui proses tindakan yang dikenal sebagai manajemen strategik.

Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal vital dan berkesinambungan bagi suatu organisasi. Konsep manajemen strategik digunakan di dunia pendidikan untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan teknik analisis SWOT.

\* Widyaiswara PPPPTK Seni dan Budaya Yogyakarta

## DAFTAR PUSTAKA

Fidler, B. 2002. *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing.

Hussey, D. 1998. *Strategic Management From Theory to Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Kemendikbud, 2015. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, BPSDMPK dan PMP