# BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

## 2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan dibahas mengenai kajian pustaka dan kerangka pemikiran dan akan mengupas seluruh permasalahan yang menjadi obyek penelitian pada tesis ini yaitu dimulai dengan menjelaskan mengenai kajian pustaka tentang landasan hukum dari pembuatan “Reformulasi Rencana Strategis SMK Negeri 5 Bandung Tahun 2015 – 2019 untuk meningkatkan kualitas dan daya saing” dilengkapi dengan beberapa teori sebagai bahan pertimbangan pengadaan dan pengelolaan sistem teori umum (*grand theory*) membahas mengenai teori manajemen secara umum dan dasar, teori-teori pembantu *(middle theory*), tentang manajemen pendidikan , manajemen strategis *(Strategic Management*) manajemen berbasis sekolah dan dilengkapi dengan manajemen strategis sekolah (*School Strategic Management*), serta didukung dengan metode analisa (*analyze method*) yang digunakan adalah analisa data secara kualitatif deskriptif, dan analisa-analisa *critical success method .*

Kajian pustaka ini menggunakan teori-teori yang akan dikemas dalam suatu kerangka pemikiran yang dialektif, saling melengkapi, saling mendukung, semua teori dalam tesis ini akan menjadi bahandalam menyusun kerangka berpikir dan untuk membantu merumuskan pendapat yang sangat penting untuk menyempurnakan kekurangan informasi dan menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam penelitian tesis ini.

### Manajemen

Manajemen merupakan suatu cabang ilmu yang usianya sudah sangat tua, seiring dengan perkembangan peradaban manusia, ilmu manajemen semakin berkembang, ilmu manajemen mulai berkembang sejak tahun 1800 yang merupakan bagian dari ilmu sosial.

Perkembangan dunia modern juga menghasilkan teori-teori manajemen modern, banyak tokoh-tokoh dunia yang mengemukakan pendapatnya mengenai manajemen , perkembangan aliran manajemen modern yang dikemukakan oleh para ahli terdiri dari dua aliran, yaitu aliran yang berhubungan dengan manusia yang dikenal dengan Perilaku Organisasi dan aliran ilmiah, dikenal dengan aliran kuantitatif.

Perkembangan aliran ilmu manajemen ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial, tokoh-tokoh aliran manajemen modern antara lain :

* Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya *idquo*, yaitu ego dan super ego, dan hirarki kebutuhan manusia , dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika motivasi.
* Douglas McGregor, yang terkenal karena mengemukakan teori X dan Y.
* Frederick Herzberg, yang mengemukakan teori motivasi higienis dan teori 2 faktor.
* Robert Black dan Jane Mounton, yang membahas lima gaya kepemimpinan dan kisi-kisi manajerial *(managerial grid*).

Dalam kamus bahasa Belanda- Indonesia disebutkan bahwa istilah manajemen berasal dari “*Administratie*” yang berarti tata usaha. Dalam pengertian manajemen tersebut, administrasi menunjuk pada pekerjaan tulis menulis dikantor.Pengertian inilah yang menyebabkan timbulnya contoh-contoh keluhan kelambatan manajemen yang sudah disinggung, karena manajemen dibatasi lingkupnya sebagai pekerjaan tulis menulis. Pengertian lain dari “Manajemen” berasal dari bahasa Inggris *“Administration*” sebagai “*the management of executive affairs”*. Pada saat ini istilah-istilah manajemen yang digunakan dalam menunjuk pekerjaan pelayanan kegiatan adalah manajemen, pengelolaan, pengaturan, dan sebagainya, yang di definisikan oleh berbagai ahli secara bermacam-macam.

Menurut Leonard D white, “ Manajemen adalah segenap proses, biasanya terdapat pada semua kelompok baik usaha negara, pemerintah ataupun swasta, sipil, atau militer secara besar-besaran atau secara kecil-kecilan.”

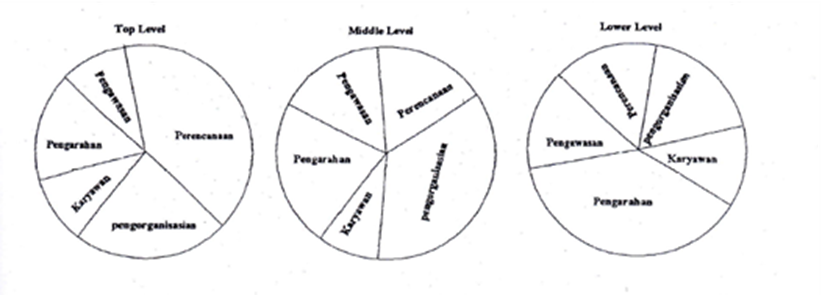
Menurut The Liang Gie, “manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.”

Definisi lain dari manajemen yang lengkap sebagaimana dikemukakan oleh Mulyani A Nurhadi adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien”.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa didalam pengertian manajemen selalu menyangkut adanya tiga hal yang merupakan unsur penting yaitu : (a) usaha kerjasama, (b) oleh dua orang atau lebih, dan (c) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian tersebut sudah menunjukkan adanya gerak, yaitu usaha kerjasama , personil yang melakukan, yaitu dua orang atau lebih, dan untuk apa kegiatan dilakukan, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Walaupun semua level melakukan pengorganisasian, para manajer mengorganisasikan bagian yang berbeda dari semua organisasi , manajer puncak menentukan susunan organisasi adalah tugas manajer bawahannya. Semua manajer mengarahkan semua sumber untuk mencapai tujuan, namun manajer tingkat puncak adalah yang paling menginginkan tujuan jangka pendek dan tertentu.Pengaruh tingkatan manajerial dapat dilihat seperti gambar 2.1 di bawah ini.



**Gambar 2‑1. Pengaruh tingkat manajemen pada fungsi manajemen**

Pada gambar tersebut menunjukkan manajer pada tingkatan yang berbeda membagi waktu secara berlainan dalam menjalankan fungsinya, biasanya lebih tinggi tingkatan manajerial dalam organisasi, maka akan membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan rencana, lebih rendah tingkatan manajerial lebih banyak dipergunakan untuk pengaturan staff, pengarahan dan pengontrolan, manajer tingkat menengah akan menghabiskan waktunya untuk pengorganisasian. Dalam fungsi manajemen tingkatan manajemen mempunyai pengaruh yang berarti pada aspek informasi baik dalam mempengaruhi sumber informasi dan bagaimana menampilkan informasi yang tersedia diorganisasi, tingkatan manajerial yang berbeda tersebut menunjukkan bahwa manajerial puncak mempunyai kebutuhan yang lebih besar mengenai informasi lingkungan daripada manajer dibawahnya, setengah atau bahkan lebih informasi direktur berasal dari lingkungan organisasi , manajer tingkat rendah memperoleh informasi yang lebih besar proporsinya dari sumber internal terutama para karyawan organisasi tersebut.

### 2.1.2 Manajemen Pendidikan

Dalam manajemen pendidikan ini, manajemen bukan hanya pengaturan yang terkait dengan pekerjaan tulis menulis, tetapi pengaturan dalam arti luas. Manajemen Pendidikan secara eksplisit disebutkan bahwa manajemen sebagaimana yang digunakan secara resmi oleh Departemen Pendidikan Nasional seperti dimuat dalam kurikulum 1975 dan kurikulum kelanjutannya, diarahkan kepada tujuan pendidikan.Menurut Mulyani A Nurhadi (Mulyani A Nurhadi 1983, 2-5) selengkapnya adalah sebagai berikut :

“Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien manajemen merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia “.

Rangkaian kegiatan ini merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan yang sifatnya kompleks dan unik yang berbeda dengan tujuan organisasi yang memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, karena tujuan dari manajemen pendidikan merupakan kegiatan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu bangsa. Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam’an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai :

“Keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan material yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”.

Sementara itu , Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa

“Administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang unntuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal”.

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa :

1. Manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan.
2. Manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya.
3. Manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam manajemen pendidikan pendidikan tidak akan lepas mengenai kegiatan pendidikan, di bawah ini beberapa pandangan dari para ahli tentang bidang-bidang kegiatan yang menjadi wilayah garapan manajemen pendidikan. Menurut Ngalim Purwanto (1986) bagian manajemen pendidikan dikelompokkan kedalam tiga bidang garapan yaitu :

1. Administrasi material, yaitu kegiatan yang menyangkut bidang-bidang materi/benda-benda, seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, gedung dan alat-alat perlengkapan sekolah dan lain-lain.
2. Administrasi personal, mencakup didalamnya administrasi personal guru dan pegawai sekolah, juga administrasi peserta didik. Dalam hal ini masalah kepemimpinan dan supervise atau kepengawasan memegang peranan yang sangat penting.
3. Administrasi kurikulum, seperti tugas mengajar guru-guru , penyusunan silabus atau rencana pengajaran tahunan, persiapan harian dan mingguan dan sebagainya.

Hal serupa dikemukakan pula oleh M. Rifa’i (1980) bahwa bidang-bidang administrasi pendidikan terdiri dari :

1. Bidang kependidikan atau bidang edukatif, yang menyangkut kurikulum , metode dan cara mengajar, evaluasi dan sebagainya.
2. Bidang personil, yang mencakup unsur-unsur manusia yang belajar, yang mengajar, dan personil lain yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.
3. Bidang alat dan keuangan, sebagai alat-alat pembantu untuk melancarkan situasi belajar mengajar dan untuk mencapai tujuan pendidikan sebaik-baiknya.

Sementara itu, Thomas J. Sergiovani sebagaimana diikuti oleh Uhar Suharsaputra (2002).

“Mengemukakan delapan bidang administrasi pendidikan, mencakup *: (1)instruction & curriculum development; (2)Student Personel; (3) Community school leadership; (4) stafpersonel* ; (*5) school plan ; (6) school transportation ; (7) organization and structure ; (8) school finance and business management”.*

### 2.1.3 Manajemen Strategi

Strategi jika diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi menjadi bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan organisasi, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh organisasi lain sebagai saingan.

#### Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh paraahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin.Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Hartono, 2006) :

Perkataan Strategi organisasi dapat didefinisikan sebagi “rencana permainan”(*game plan*) yang dilakukan pleh pihak manajemen untuk memperoleh posisi yang dapat memenangkan persaingan dan pengembangan sebuah organisasi , meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis. Strategi organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan-kegiatan kompetitif dan pendekatan-pendekatan bisnis yang diterapkan manajemen dalam menjalankan kegiatan operasional organisasinya”.

Organisasi memerlukan sebuah strategi yang tepat karena dua alasan :

1. Organisasi harus secara aktif membentuk kegiatan-kegiatan . Suatu strategi organisasi menyediakan suatu metode bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya secara proaktif dengan menyediakan peta untuk melakukan kegiatan operasional , petunjuk melakukan bisnis , rencana membangun loyalitas pelanggan dan membangun keunggulan kompetitif secara berkelanjutan untuk memenangkan persaingan.
2. Menyatukan ide dan inisiatif dari masing –masing unit bisnis dalam organisasi untuk membentuk rencana yang terintegrasi dan terkoordinasi .

Menurut Marrus (2002 : 31) strategi didefinisikan sebagai :

“Suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”.

Selanjutnya Quinn (1999 : `10) mengartikan bahwa “ Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan –kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh “.

Dari kedua pendapat diatas , maka srategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan, rencana ini meliputi : tujuan , kebijakan, tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan , terutama organisasi atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999 : 10) bahwa :

“Strategi bisnis , dalam suatu kata , adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari rencana strategis adalah memungkinkan organisasi memperoleh seefisien mungkin , keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka”.

Strategi korperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah ekuatan organisasi relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin, setiap organisasi khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi organisasi atau sekolah harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995 : 31).

“Bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus , serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”.

Dari pengertian strategi tersebut sudah memuat pengembangan pelaksanaan dalam teori manajemen secara umum, dengan demikian manajemen strategis merupakan proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai Negara, sekolah-sekolah terus ditantang untuk semakin kompetitif , dengan menggunakan manajemen strategsis , sebuah sekolah atau organisasi akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

2.1.3.2 Manfaat dan Peranan Penting Manajemen Strategi

1. Manfaat yang diperoleh dari implementasi manajemen strategi adalah :

* Organisasi menjadi lebih dinamis
* Fungsi kontrol berjalan dengan efektif dan efisien
* Meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan
* Memudahkan dalam menyepakati perubahaan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan
* Mendorong perilaku proakif bagi semua pihak untuk ikut serta mewujudkan keunggulaan
* Meningkatkan perasaan ikut memiliki, berpartisipasi aktif dan tanggung jawab bagi semua komponen organisasi

1. Peranan penting dari manajemen strategis adalah :

* Memberikan arah/pedoman
* Menentukan batasan fokus yang akan dikembangkan
* Menjaga kebijakan yang taat asas
* Memudahkan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran tahunan

#### 2.1.3.3 Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategi dalam kegiatan pengembangan diperlukan tahapan proses pelaksanaan manajemen strategi di sebuah organisasi, menurut Fred. R.David (2004) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu : formulasi strategi, Implementasi strategi, dan evaluasi strategi .

Formulasi strategi yaitu menjelaskan mengenai visi, misi, identifikasi kekuatan dan kelemahan serta identifikasi peluang dan ancaman.

Implementasi strategi yaitu menjelaskan mengenai penetapan tujuan, kebijakan, motivasi, sumber daya, dan pengembangan budaya organisasi.

Evaluasi strategi menjelaskan mengenai jangka waktu penerapan strategi dan tujuan akhir dari penerapan strategi.

Gambar 2.2 dibawah ini menerangkan mengenai tahapan manajemen strategis menurut Fred R David :

Evaluasi

Formulasi

Implementasi

Penetapan tujuan organisasi

Visi

Jangka waktu penerapan strategi

Kebijakan

Misi

Motivasi

Identifikasi Kekuatan dan kelemahan

Tujuan akhir dari penerapan strategi

Sumber daya

Pengembangan budaya organisasi

Identifikasi Peluang & ancaman

**Gambar 2.2**

**Tahapan Manejemen Strategi**

(Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategi : 2004)

Tahapan Manajemen Strategi

`1. Tahap formulasi strategi

Formulasi strategi adalah tahapan strategi dengan mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal sekolah, menentukan kekuatan dan kelemahan internal , menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang diperlukan.

2. Tahap Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan/organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan , memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan, termasuk mengembangkan budaya dan mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Tahap Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam managemen strategis.Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak bisa berjalan seperti yang diharapkan, evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini, dimana semua strategi dapat dimodifikasi dimasa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

#### Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses perencanaan untuk membuat strategi, sebuah proses manajemen strategi akan lebih mudah dilihat dan diamati jika digambarkan kedalam sebuah model. Seperti yang dijelaskan oleh David (Fred R. David : 2004, page 40) bahwa :

“Proses-proses dalam manajemen strategi berjalan terus menerus, dimana pada saat proses manajemen strategi telah mencapai bagian akhir yaitu mengukur dan mengevaluasi strategi yang termasuk dalam tahap evaluasi strategi, proses tidak berhenti melainkan berputar kembali kepada tahap awal proses perumusan strategi, dengan penerimaan umpan balik dari sekeliling proses, sehingga proses manajemen terus berputar membentuk sebuah siklus”.

Model manajemen strategi terlihat pada gambar 2.3 sebagai berikut :

**Umpan balik**

Melakukan Audit Eksternal

Melakukan Audit internal

Mengembang kan pernyataan misi

Menetap kan sasaran jangka panjang

Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi

Menetapkan kebijakan sasaran tahunan

Mengalokasi sumber daya

Mengukur dan mengevaluasi prestasi

**Formulasi Strategi Implementasi Strategi Evaluasi Strategi**

**Gambar 2.3**

**Model Manajemen Strategi**

(Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategi : 2004)

Model Manajemen Strategi

**Penjelasan Model Manajemen Pendidikan**

Menurut Fred R. David (2011), *"Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives."*

Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

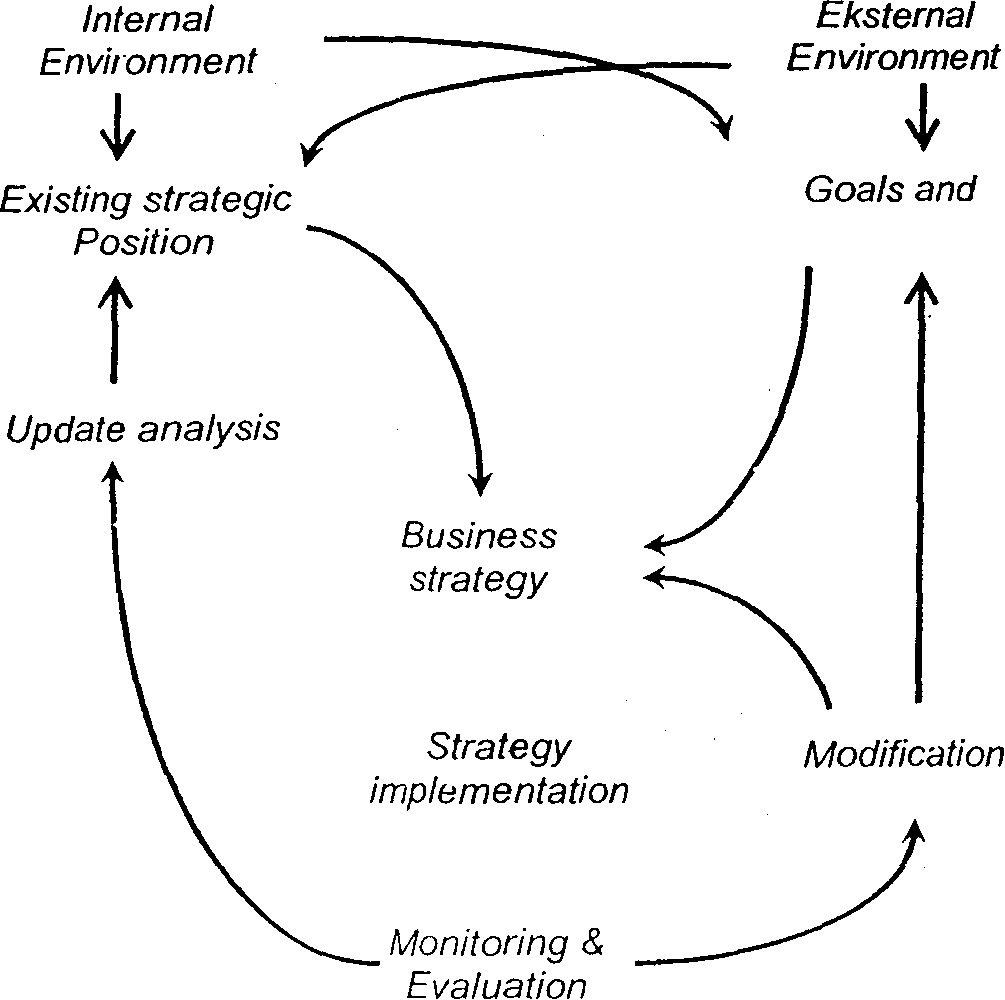
Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai *"action stage"* dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

#### Komponen Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik dapat ditinjau dari beberapa komponen. Komponen pertama dalam manajemen strategik terdiri dari visi, misi, tujuan strategik. Sedangkan komponen kedua yaitu perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya, sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (network) internal dan eksternal, fungsi control dan evaluasi serta umpan balik. Hal ini sejalan dengan apa yang diuraikan oleh Hill dan Jones dalam Akdon (2007: 20), lihat gambar 2.4 tentang proses manajemen strategis.



**Gambar 2.4 Proses Manajemen Strategis**

Komponen Manajemen Strategik

Proses Manajemen Strategis

Keith Ward (1996 : 26)

Misi merujuk pada alasan eksistensi organisasi dan apa yang sebaiknya dijalankan oleh organisasi. organisasi terdiri atas "purpose" (maksud, tujuan) organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan lainnya yang serupa" Smith dalam Akdon (2007 : 22). Sedangkan visi menurut Glueck adalah

"pandangan manajemen tentang cakupan, skala, ukuran dan karakteristik organisasi yang harus dicapai di masa yang akan datang. Adapun tujuan organisasi adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya (Akdon 2007:22).

#### Analisis SWOT

Menurut John A. Pearce & Richard B. Robinson (2008, 200), SWOT merupakan akronim dan *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT *(SWOT analysis)* merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis organisasi .Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber daya internal sekolah (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang sekolah, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

*Strengths* atau kekuatan, merupakan sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh sekolah. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi sekolah di masyarakat.Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya manusia, keuangan atau kepemimpinan pasar.

*Weaknesses* atau kelemahan, merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif sekolah.Sumber-sumber kelemahan ada pada fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra sekolah.

*Opportunities* atau peluang, merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan sekolah.Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.Identifikasi segmen yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan konsumen atau pihak orang tua/wali siswa.

*Treaths* atau ancaman, merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan sekolah.Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan sekolah. Masuknya pesaing baru, rendahnya taraf pendapatan masyarakat, meningkatnya tantangan akan naiknya kualitas lulusan sekolah. perubahan teknologi, serta peraturan baru. Dibawah ini disajikan matriks SWOT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IFAS  EFAS | STRENGTH (S)  Tentukan 5-10  faktor-faktor kekuatan internal | WEAKNESSES (W)  Tentukan 5-10  faktor-faktor kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (0)  Tentukan 5-10 faktor- faktor peluang ekstemal | STRATEGI SO  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| THREATS (T)  Tentukan 5-10 faictor- faktor ancaman elcstemal | STRATEGI ST  Ciptakari strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

**Gambar 2.5 Matrik SWOT**

Sumber : Freddy Rangkuti (2003: 78)

Keterangan :

IFAS :*Internal Strategic Factors Analysis Summary*

EFAS :*External Strategic Factors Analysis Summary*

Dari diagram di atas, dapat disimpulkan bahwa Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu :

1. Strategi SO *(Strength Opportunity)*

Strategi ini memanfaatkan seluruh kekuatan internal sekolah untuk merebut dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada di luar sekolah.

1. Strategi WO *(Weakness-Opportunity)*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

1. Strategi ST *(Strength-Threat)*

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki sekolah untuk menghindari atau mengatasi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

1. Strategi WT *(Weakness-Threat)*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Ada delapan langkah yang terdapat dalam pembuatan matrik SWOT,yaitu:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci sekolah
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci sekolah
3. Tuliskan kekuatan internal kunci sekolah
4. Tuliskan kelemahan internal kunci sekolah
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.

#### Instrumen dan Sumber Data

Penelitian kualitatif berasumsi bahwa realitas bersifat menyeluruh, dinamis, tidak dapat dipisahkan ke dalam variabel penelitian. Jika dapat dipisahkan variabelnya akan sangat banyak. Kesimpulannya penelitian kualitatif belum dapat dikembangkan instrumennya sebelum masalah yang diteliti jelas.

Penelitian kualitatif segala sesuatu akan dicari dari objek penelitian yang belum jelas dan belum pasti masalahnya,sumber datanya dan hasil yang diharapkan semuanya belum jelas.

#### Rancangan Analisis

Pengolahan data yang terkumpul berupa data primer dan hasil wawancara dapat dikelompokan ke dalam tiga langkah.yaitu persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan adalah mengumpulkan, memeriksa kelengkapan dan memeriksa kebenaran data, serta melakukan klasifikasi data baik data kuantitatif maupun data kualitatif.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif, setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator.

Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif.Analisis ini ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.Dengan menggunakan analisis deskriptif tersebut diharapkan dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

#### Metode Analisis Pemilihan Strategi

Dalam melakukan perancangan analisis pemilihan strategi, maka penulis menggunakan beberapa alat analisis, yaitu:

1. Matrik Internal Ekternal (IE)

Parameter yang digunakan dalam Matrik Internal Eksternal (IE) ini adalah kekuatan dan kelemahan internal sekolah dan pengaruh eksternal yang dihadapi.Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi sekolah di tingkat pengelola manajemen sekolah yang lebih detail. Analisis dengan menggunakan model Matrik IE ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary )* dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary* ) yang ditunjukkan oleh tabel dibawah ini :

**Tabel 2.I.**

*External Factors Analysis Strategic* (EFAS)/  
*Internal Factors Analysis Strategic* (IFAS)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Strategic Factor | Weight | Rating | Weight Score | Implikasi Strategis |
| External Strategic Factor:   1. Opportunities   Sub total |  |  |  |  |
| 1. Threats 2. Sub total |  |  |  |  |
| Total Score | 1,00 |  |  |  |
| Internal Strategic Factor:   1. Strength   Sub total |  |  |  |  |
| 1. Weakness 2. Sub total |  |  |  |  |
| Total Score | 1,00 |  |  |  |
|  | | | | |

Sumber: Thomas L. Wheelen (2003, )

Langkah-langkah:

* Identifikasi faktor-faktor kunci untuk Internal (buat daftar tabel *Internal Strategic Factor Summary/* IFAS) dan *External Strategic Faktor Summary/* EFAS).
* Buat tabel dengan 5 kolom.
* Daftarlah semua faktor-faktor kunci ke dalarn tabel.
* Berikan bobot pada setiap faktor dari 1,0 (sangat penting) dan 0,0 (tidak penting). Masukkan pada kolom 2, total bobot berjumlah 1,00.
* Buat peringkat setiap faktor dari 9 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk)
* Kalikan setiap bobot dengan peringkat masukan pada kolom 4 dan jumlahkan.

1. Matrik SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal dan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan 4 (empat) sel kemungkinan alternatif strategis, seperti ditunjukkan oleh diagram berikut ini :

Langkah-langkah dalam.pembuatan matrik SWOT:

1. Pada blok berlabel *Opportunities,* kita daftar peluang eksternal yang terdapat pada lingkungan sekolah saat ini dan yang akan datang.
2. Pada blok berlabel *Threats,* kita daftar ancaman eksternal yang dihadapi sekolah saat ini dan yang akan datang.
3. Pada blok berlabel *Strengths,* kita daftar bidang-bidang khusus yang menjadi kekuatan sekolah saat ini clan yang akan datang.
4. Pada blok berlabel *Weaknesses,* kita daftar bidang-bidang khusus yang.menjadi kelemahan sekolah saat ini dan yang akan datang.
5. Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi sekolah berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan faktor strategi tersebut. Contohnya, kita menghasilkan strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang sekolah dapat menggunakan kekuatan-­kekuatannya untuk mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada.

Sebagai perbandingan, kita mempertimbangkan kekuatan-kekuatan sekolah untuk menghindari ancaman-ancaman untuk mendapatkan strategiST. Kita mengembangkan strategi WO untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi berbagai kelemahan sekolah. Akhimya kita mendapatkan strategi ST sebagai strategi defensif untuk meminimisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

### Manajemen Strategis Sekolah

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 merespon segenap tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan eksternal baik yang dekat maupun yang jauh.Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung pada operasional sekolah, 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 diluar lingkungan eksternal yang meliputi keadaan social ekonomi, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan global. Secara tidak langsung berpengaruh terhadap penyelenggaraan sistem pendidikan di suatu sekolah.

#### 2.1.4.1 Pengertian Manajemen Strategis Sekolah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, konsep dasar manajemen strategis sekolah secara garis besar telah mulai didiskusikan. Manajemen strategis sekolah adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungaan bagi suatu organisasi sekolah secara keseluruhan. Manajemen strategis sekolah sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan untuk mencapai sasaran organisasi sekolah yang memiliki tugas yaitu :

* Merumuskan visi, misi , dan tujuan sekolah
* Mengembangkan profil organisasi sekolah.
* Menilai lingkungan eksternal sekolah
* Menganalisis alternative strategi dengan menyesuaikan sumberdaya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal sekolah.
* Mengidentifikasi setiap alternative strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai dengan visi dan misi sekolah.
* Memilih seperangkat sasaran jangka panjang.
* Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek.
* Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

#### Tujuan Manajemen Strategis Sekolah

Manajemen strategis sekolah bertujuan untuk menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak mengenai visi, misi sekolah , sasaran, dan upaya-upaya pencapaiannya dan juga memberikan peluang bagi pemberdayaann individual.

Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah , yang didalamnya mengetengahkan bidang –bidang kegiatan manajemen sekolah yaitu :

1. Manajemen Kurikulum , dilakukaan melalui empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, dan pengendalian.

2. Manajemen personalia, mempunyai empat prinsip dasar yaitu mengembangkan sumber daya manusia, tujuan institusional, kultur dan suasana organisasi sekolah, bekerjasama dan saling mendukung.

3. Manajemen kesiswaan, mempunyai empat prinsip dasar yaitu siswa harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek, keberagaman siswa dari segi fisik, kemampuaan intelektual, social ekonomi, dan minat siswa.

4. Manajemen keuangan ,kiat sekolah dalam menggali dana, mengelola dana, pengadministrasian dana sekolah, cara pengawasan , pengendalian, pemeriksaan, pencapaian efisiensi dan efektivitas dengan memrehatikan faktor akuntabilitas an transparansi.

5. Manajemen sarana prasarana, menyangkut masalah perawatan preventif yang dilakukan secara periodic dan terencana untuk fasilitas fisik seperti gedung , mebeler, dan peralatan sekolah lainnya. Dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja , memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan daan menetapkan biaya efektif perawatan, dalam hal ini perlu dibuat program perawatan preventif disekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal perawatan, menyiapkan lembar evaluasi.

**2.1.5 Penelitian Terdahulu :**

Penelitian terdahulu adalah ilmu dalam cara berpikir menghasilkan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berpikir memuat langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris.

Mencari hasil penelitian dan kajian ilmiah terdahulu dari berbagai sumber yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan, artinya pengambilan dan pencantuman hasil dari penelitian dan karya ilmiah terdahulu dalam tesis ini didasarkan pada kemiripan tema, kata kunci, serta ditinjau dari isi, dasar teori atau didasarkan hasil-hasil penelitiannya disertai dengan penjelasan tentang kontribusi yang akan diberikan oleh peneliti dalam membahas tema tersebut.

Dengan demikian peneliti dapat menegaskan posisinya secara signifikan dalam mengembangkan pokok bahasan yang ditelitinya yaitu :

1. Setelah dianalisis pernyataan tersebut punya arti pertama, hasil penelitian terbaru (sekarang ini) harus ada pembuktian posisi yang khas (orisinil) dalam mata rantai pengembangan ilmu dari penelitian terdahulu.
2. Ditunjukkan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh orang lain sebagai bukti ada perbedaan.
3. Penelitian terbaru harus dititikberatkan pada sebuah pendalaman tema untuk penguatan atau bahkan pengkritikan atas penelitian terdahulu sebagai upaya pemberlakuan uji kebenaran teori lama.

Penelusuran penelitian dan kajian-kajian ilmiah terdahulu dilakukan untuk penemuan posisi hasil penelitian ini dalam kajian keilmuan yang telah ada sehingga diharapkan para peneliti selanjutnya mampu mengisi kekurangan untuk kemudian dilanjutkan dengan pengembangan hasil keilmuan yang penulis teliti ini.

Review penelitian terdahulu mempunyai ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Minimal 3 penelitian dengan tema sejenis
2. Tiap satu penelitian dirangkum dalam 1-2 paragrap.

Hal yang perlu dirangkum dalam *review* adalah nama peneliti, judul penelitian (boleh tidak dicantumkan), tahun dan tempat penelitian, teknik analisis data yang digunakan, dan hasil penelitian.

Dedi wahyudin dalam Perumusan renstra SMPN 1 Kalijati Subang dalam rangka meningkatkan sekolah berkualitas (2012), SMPN 1 Kalijati Subang, dengan menggunakan metode pengumpulan data yang digunakan adalah kombinasi dari pendekatan survey dan studi kasus, dengan hasil penelitian membuat renstra peningkatan sekolah yang berkualitas.

Maryam Kurnia Solihah dalam Analisa Renstra sekolah SMAN 4 Garut (2011), SMAN 4 Garut, dengan menggunakan metode penelitian dengan pendekatan survey dan studi kasus, dengan hasil penelitian mendeskripsikan dan mengkaji tentang renstra sekolah SMAN 4 Garut secara aktual dan mengetahui telaah lingkungan internal dan eksternal.

Ahmad Zahid Ali dalam Perancangan dan pengukuran kinerja renstra SMA Khadijah Surabaya dengan *Metode Balanced scorecard* (2012) , SMA Khadijah Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi, dengan hasil penelitian membuat renstra dengan *metode balanced scorecard*.

Drs. Ngajid,MPd dalam renstra rencana kerja jangka menengah 2014-2018 SMKN 1 Magelang (2014), SMKN 1 Magelang, dengan metode renstra yang dituangkan dalam RKT dan RKAS dan dijabarkan dalam setiap program kegiatan sekolah yang kongkrit, dengan hasil penelitian membuat renstra jangka menengah 2014-2018 SMKN 1 Magelang yang berkualitas dan bertaraf internasional.

Ratna Susiani dalam Renstra SMKN 2 Salatiga dan hubungannya dalam pengembangan wilayah sekitarnya (2009) , SMKN 2 Salatiga, dengan metode penelitian yang digunakan kualitatif deskriptif dengan data primer dan sekunder.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan dengan kata kunci “ Rencana Strategis Sekolah” dengan kesamaannya dengan penelitian Ratna Susiani adalah dengan memakai metode penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan data primer yaitu hasil wawancara dan data sekunder yaitu data hasil studi dokumentasi, dan semua tujuan pembuatan renstra sekolah adalah untuk menjadikan sekolah yang berkualitas, unggul, dan dapat berkompetisi dengan sekolah sejenisnya, dan dapat menjawab tantangan dimasa yang akan datang, sedangkan perbedaannya yaitu terutama pada penelitian Ahmad Zahid Ali yang menggunakan *metode balanced scorecard* yaitu yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi yang merupakan ilmu pengetahuan baru bagi peneliti. :

### Penelitian terdahulu

**Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama dan judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1. | Dedi Wahyudin (2012) Perumusan Renstra SMPN1 Kalijati Subang dalam rangka meningkatkan sekolah berkualitas. (tesis ) | Membuat Rencana Strategis peningkatan sekolah berkualitas. | Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kombinasi dari pendekatan survey dan studi kasus. | * Lokus penelitian di SMPN1 Kalijati Subang. * Analisa dokumen rencana strategis dilakukan untuk menyelidiki pengaruh rencana strategis dalam kebijakan dan peraturan strategis manajemen sekolah. |
| 2. | Maryam Kurnia Solihah (2011) ; Analisa Renstra sekolah SMAN 4 Garut (tesis). | Mendeskripsikan dan mengkaji tentang Renstra Sekolah SMAN 4 Garut secara aktual dan mengetahui telaah lingkungan internal dan eksternal | Metode yang digunakan adalah dengan pendekatan survey dan studi kasus. | Lokus penelitian di SMAN 4 Garut. |
| 3. | Ahmad Zahid Ali (2012) Perancangan dan pengukuran kinerja renstra SMA Khadijah Surabaya dengan *metode Balanced* *Scoredcard* ( jurnal ). | Membuat renstra dengan *metode Balanced Scoredcard* yaitu menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. | Menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi. | * Lokus penelitian di SMA Khadijah Surabaya. * Metode yang digunakan yaitu *metode Balanced Scoredcard.* |
| 4. | Drs.Ngajid,MPd (2014) renstra rencana kerja jangka menengah 2014 – 2018 SMKN1 Magelang (jurnal ) | Membuat renstra jangka menengah 2014 – 2018 SMKN1 Magelang yang berkualitas dan bertaraf Internasional. | Renstra dituangkan dalam RKT dan RKAS dan dijabarkan dalam setiap program kegiatan sekolah yang kongkrit. | Lokus penelitian di SMKN1 Magelang. |
| 5. | Ratna Susiani (2009) Renstra SMKN2 Salatiga dan hubungannya dalam pengembangan wilayah sekitarnya.( jurnal) | Untuk mengkaji mutu dan pengembangan Pendidikan SMK dan hubungannya dalam pengembangan wilayah sekitarnya sebagai wilayah pengaruh. | Metode yang digunakan yaitu Deskriptif Kualitatif dengan data Primer dan Sekunder. | * Lokus penelitian di SMKN2 Salatiga. * Menggunakan tehnik *Purposive Sampling.* |

**2.2 Kerangka Pemikiran :**

Sekolah sebagai unit pengolah sumber daya manusia berfungsi sebagai ujung tombak meningkatkan taraf pendidikan masyarakat Indonesia. Persaingan global saat ini menuntut sumber daya yang berkualitas, maka sekolah sebagai sebuah organisasi penyedia jasa layanan harus memiliki standar operasi yang baik yaitu berupa rencana strategis sekolah.

SMKN 5 Bandung saat ini sudah mempunyai Rencana Strategis sekolah untuk tahun 2011/2012 – 2015/20016, hanya dalam penyusunannya belum sempurna dan belum merepresentasikan dari setiap unit kerja yang ada, hal ini disebabkan karena belum terbentuknya sebuah tim inti sebagai tim penyusun renstra sekolah dimana tim tersebut adalah mereka yang langsung menangani program disetiap unit kerja yang jumlahnya tidak lebih dari 5 orang untuk mendapatkan hasil yang optimal. Dan renstra yang ada sekarang belum pernah di presentasikan dihadapan staff pimpinan dan staff lainnya yang relevan untuk mendapatkan masukan, kritik, dan saran-saran.

Untuk mempunyai Renstra sekolah yang baik dan lebih sempurna, maka penulis mempunyai keinginan untuk adanya perbaikan rencana strategis sekolah dengan cara mereformulasi rencana strategis sekolah yang sudah ada dengan mengacu kepada Instruksi Menteri Pendidikan Nasional atau Inmendiknas no.1/U/2002 tentang Pelaksanaan Akuntabilitas di lingkungan Depdiknas yaitu penyusunan Rencana Strategis Sekolah, dengan di dukung oleh Undang-undang Republik Indonesia no.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, UU no.14 tentang guru dan dosen, PP no.17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaran pendidikan, Permendiknas RI no.22 tahun 2006 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, dan Permendiknas RI no.63 tahun 2009 tentang penjaminan mutu pendidikan.

Dengan Rencana Strategis sekolah yang sudah direformulasi dengan mengacu kepada Inmendiknas no.1/U/2002, diharapkan rencana strategis sekolah dapat di jadikan acuan setiap kegiatan sekolah ,dapat memiliki skala prioritas pengembangan sekolah, dapat memiliki kemampuan untuk melihat kecenderungan masa depan, dapat menjawab tantangan terhadap persaingan global dengan lingkungan yang tatanannya senantiasa berubah dengan sangat cepat dan penuh dinamika dan dapat mewujudkan pencapaian visi dan misi sekolah SMKN 5 Bandung yaitu menjadi SMK unggulan yang menghasilkan lulusan dengan dilandasi nilai keimanan dan ketaqwaan serta berbasis kewirausahaan dengan misi menanamkan semangat keunggulan dan kompetitif kepada seluruh warga sekolah, menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran beragama, memupuk rasa kebersamaan dalam kehidupan bersosial sebagai ciri budaya dan karakter bangsa, mengintensifkan hubungan sekolah dengan dunia usaha dan dunia industri serta institusi terkait dalam upaya mencetak dan menghasilkan tamatan yang berdaya saing tinggi, melaksanakan kegiatan proses pembelajaran secara optimal yang berorientasi kepada pencapaian kompetensi berstandar nasional dan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dalam rangka peningkatan pelayanan pelaksanaan pendidikan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

**Tabel 2.3**

**Kerangka Pemikiran**

2

INPUT PROSES OUTPUT OUTCOME

* Inmendiknas No.1/U/2002
* 8 SNP
* Dasar hukum :

1. UU RI no.20/2003.
2. PP no.19/2005
3. Permendiknas no.14/2005
4. PP no.17/2010
5. Pemendiknas no.22/2006
6. Pemendiknas no.63/2009
7. Kondisi lingkungan SMKN 5 Bandung

Meningkatnya kualitas dan daya saing sekolah

Renstra yang sudah disempurnakan

Reformulasi Renstra SMKN 5 Bandung

GAP

Acuan Penyusunan Renstra Inmendiknas No.1/U/2002

Renstra yang sudah ada

## 2.3 Proposisi Penelitian :

1. Kondisireal real rencana strategis sekolah SMKN 5 mempunyai kaitan yang sangat erat terhadap peningkatan kualitas dan daya saing sekolah.
2. Pemecahan masalah/kendala-kendala yang ada dari kondisi real rencana strategis sekolah SMKN 5 Bandung mempunyai kaitan yang sangat erat terhadap peningkatan kualitas dan daya saing sekolah.
3. Reformulasi rencana strategis sekolah SMKN 5 Bandung merupakan langkah yang sangat tepat untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sekolah dengan program-program unggulannya.