

## **BAB II**

### **MANAGEMENT STRATEGIS PENDIDIKAN KEJURUAN**

#### **1. Pengertian manajemen strategik**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah/ organisasi. Pengelolaan dilakukan kepala sekolah dengan kewenangannya sebagai manager sekolah melalui komando atau keputusan yang telah ditetapkan dengan mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan. Rohiat (2010) menyatakan “manajemen merupakan alat untuk mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan harus benar-benar dipahami oleh kepala sekolah”.

Selanjutnya pengertian tentang manajemen strategik menurut David (2004), adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Umar (1999), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Lawrence R. Jauch dan Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Organisasi, 1998), menulis, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Tercakup didalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan

3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan control

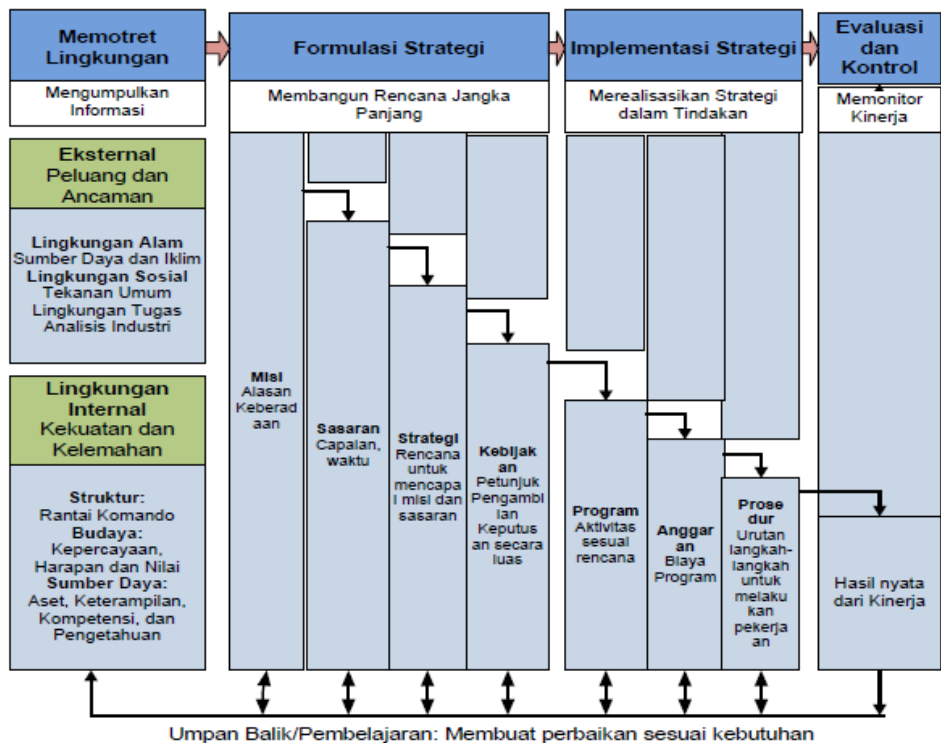
Selanjutnya dalam manajemen strategi pada sebuah organisasi terdapat tahapan yang mesti dilakukan oleh organisasi. Tahapan dalam manajemen strategik menurut David, (2004) adalah sebagai berikut :

1. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan
2. Pelaksanaan strategi: Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan
4. Pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi

- Evaluasi strategi: Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

## 2. Manajemen strategik pada pendidikan kejuruan

Manajemen Strategi secara umum mempunyai model dasar yang komponennya terdiri dari analisis lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Wheelen and Hunger, 2012), diuraikan pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 model sistem manajemen strategik

Proses manajemen strategik adalah serangkaian penuh komitmen mulai dari pengambilan keputusan hingga tindakan yang diperlukan untuk sebuah perusahaan mencapai daya saing strategik dan memperoleh

pendapatan di atas rata-rata (Hitt, dkk 2011). Perbedaannya dengan fungsi utama manajemen secara umum yang komponennya terdiri dari Perencanaan (*Planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengontrolan (*Controlling*), yang semua fungsi tersebut sering disingkat POAC, adalah pada analisis lingkungan dan penekanannya pada strategi jangka panjang.

Tanpa melakukan analisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, maka manajemen sekolah tidak akan mengetahui dan dapat menganalisis peluang dan ancaman dari luar sekolah, selain itu juga tidak menyadari atau mengetahui dan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada di internal sekolah sehingga tidak dapat dibuat formulasi atau perencanaan strategi jangka panjang secara lebih tepat dan rasional (masuk akal). Lingkungan yang terus berubah secara dinamis yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dan kesuksesan rumah sakit secara berkelanjutan sampai jangka panjang harus dimonitor sehingga kapan sekolah harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah atau jika mampu justru mengubah lingkungan strataegis untuk mencapai tujuan sekolah.

Pada umumnya manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik :

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya yang tersedia

Implementasi manajemen strategik memang melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personnel, waktu, teknologi), membuat rangkaian tindakan satau struktur alternatif (misalnya tim multifungsi), penugasan tanggungjawab untuk tugas spesifik atau memprosesnya untuk individu atau grup tertentu, mengorganisasi proses, mengawasi hasil, membandingkan dengan *benchmark*, mengevaluasi kemandirian dan

efisiensi proses, mengontrol variasi, dan membuat penyesuaian proses bila dianggap perlu.

Manajemen strategik merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur internal manajemen. Manajemen strategik keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen strategik mengevaluasi kompetitornya dan menentukan metode untuk menghadapi dan berkompetisi dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen strategik adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Hal ini akan menentukan tindakan yang dapat diambil oleh organisasi untuk melayani konsumen mereka.

Formasi awal strategi dibadi menjadi beberapa proses. Hal ini termasuk lingkungan mikro dan lingkungan makro, evaluasi kompetitor, dan cara menghadapi mereka, dan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil dari proses tersebut. Setelah tahap analisis, manajemen akan mulai menetapkan tujuan. Biasanya ada jangka waktu dan tujuan. Proses ini menitik beratkan pada rumusan visi organisasi, misi, dan rangkuman tujuan SMK.

Secara umum sekolah menengah kejuruan (SMK) sudah menyusun menerapkan manajemen strategis melalui penyusunan rencana strategis (Renstra), namun berdasarkan pengalaman para pimpinan sekolah, rencana strategis tidak diimplementasikan secara konsisten atau hanya sebagai dokumen untuk melengkapi persyaratan akreditasi atau mengikuti *trend* bahwa sebuah sekolah harus mempunyai renstra. Namun demikian perlu penelitian lebih lanjut, berapa banyak sekolah, khususnya sekolah swasta, yang sudah mengimplementasikan renstranya secara konsisten, sampai kepada kegiatan tahunan, tengah tahunan, triwulan, bulanan, bahkan sampai kepada kegiatan harian semuanya bermuara ke arah pencapaian misi dan visi sekolah tersebut. Kaplan and Norton (2004) mencatat dari Charan and Golvin bahwa strategi yang gagal, bukan karena strateginya yang jelek (*bad strategy*) tetapi implementasinya atau pelaksanaan strateginya yang jelek (*bad execution*).

Penyusunan rentra pada sekolah memerlukan keterlibatan semua pihak, selain itu juga perlu masukan dari *stakeholders* dan masyarakat, sehingga renstra yang dihasilkan dapat tepat sasaran. Implementasi renstra perlu

pandangan yang sama dan kesepakatan terhadap misi dan visi, serta tujuan sekolah, sehingga masing-masing dapat menjalankan perannya dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan yang semuanya mengarah pada pencapaian misi dan visi sekolah.

Untuk dapat menyusun renstra yang implementatif, mengacu pada misi dan visi sekolah memang bukan hal mudah, karena memerlukan komitmen jangka panjang badan pengelola dan pimpinan sekolah, untuk membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang mengutamakan kinerja, bukan saja kinerja jangka pendek, tetapi juga kinerja jangka panjang. Kinerja organisasi diukur dengan keberhasilannya menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan utama, yaitu pelanggan, orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu dan pemilik. Nilai tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam penciptaannya. Dalam implementasi strategi diperlukan kebijakan pimpinan sekolah, tentang strategi yang akan diimplementasikan, program kegiatan yang akan dilaksanakan, prosedur untuk melaksanakan kegiatan, personil atau tim atau unit yang akan melaksanakan dan anggaran untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan.

Setelah implementasi strategi harus dievaluasi dan dikontrol. Dari evaluasi diketahui apa saja rencana yang tidak dapat diimplementasikan, atau implementasi yang tidak sesuai dengan perencanaan, ketika ada target kinerja yang tidak dapat dicapai dicari penyebabnya apakah hasil analisis eksternal dan internalnya yang kurang cepat sehingga ada yang terlewat, apakah kemampuan analisis lingkungannya yang kurang, ataukah perencanaannya yang kurang tepat, kurang rinci, indikator kinerjanya sulit diukur dan sebagainya. Evaluasi dan kontrol ini terus dilakukan untuk mengetahui kesenjangan, dimana kesenjangan terjadi, apa sebabnya dan bagaimana mengatasinya.

### **3. Tahap penerapan manajemen strategik**

Terdapat tiga pertanyaan yang mendasari setiap gerak langkah perencanaan strategis termasuk pada pendidikan kejuruan, yaitu:

- a. Di manakah posisi organisasi saat ini? Pertanyaan ini mengantar pada analisa tentang situasi yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu: analisa eksternal, analisa internal, dan analisa tentang kompetisi.
- b. Ke mana organisasi akan pergi? Pertanyaan ini membawa pada logika mengapa suatu organisasi didirikan. *Mission statement* hadir sebagai arahan penyelenggara sekolah (yayasan/pemerintah),

sementara itu tujuan jangka panjang dan sasaran-sasaran jangka pendek hadir dalam unit usaha (*business unit direction*).

- c. Bagaimana cara organisasi bisa sampai ke sana? Pada tahap ini strategi disusun sebagai arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Formulasi strategi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, aras korporasi (*corporate level*), aras unit usaha (*business unit level*), dan aras fungsi manajemen (*functional level*).

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Formulasi: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.
2. Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).
3. Tahap Evaluasi: meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan tindakan perbaikan .

#### **4. Analisa SWOT**

Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bias dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh organisasi .

Pendapat senada tentang Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi sebuah perusahaan dan organisasi internal maupun eksternal. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Sementara tujuan analisa SWOT adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Karena itu, untuk memulai analisis SWOT, harus memahami masing-masing komponen dari SWOT, membuat kerangka kerja, kemudian merencanakan dan melakukan langkah-langkah strategis yang ditempuh.

##### **a. Strengths: Kekuatan**

1. Kelebihan apa saja yang anda/organisasi/perusahaan miliki tapi organisasi lain tidak?
2. Apa yang organisasi bisa lakukan lebih baik dari organisasi lain?
3. Apa saja hal yang membuat organisasi memiliki ciri khas dan unik?
4. Faktor positif apa saja yang mendukung tujuan anda?

##### **b. Weaknesses: Kelemahan**

1. Hal apa saja yang harus organisasi tingkatkan?
2. Hal apa saja yang harus organisasi cegah?
3. Apa saja yang dilihat orang/pihak lain sebagai kelemahan organisasi?
4. Faktor apa saja yang membuat organisasi terpuruk?

##### **c. Opportunities: Peluang**

1. Peluang apa saja yang organisasi jumpai?
2. Tren apa yang sedang berkembang pada masyarakat?

##### **d. Threats: Ancaman**



1. Rintangan apa saja yang organisasi hadapi?
2. Kompetisi apa yang organisasi khawatirkan?
3. Apakah kelemahan organisasi dapat menjadi ancaman serius?

## **5. Komponen dalam Manajemen Strategik**

Ada delapan komponen dalam manajemen strategik yaitu kepemimpinan strategik, Visi, misi organisasi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, rencana kerja sekolah, tujuan tahunan dan kebijakan. Dari kedelapan tersebut penting dalam melaksanakan manajemen strategik pada sekolah sesuai alur tahapannya

### **1. kepemimpinan Strategi**

kepemimpinan strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi yang tergambar pada struktur organisasi .

- a. Struktur organisasi sekolah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.
- b. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah.
- c. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah:
  - 1) Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal;
  - 2) Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah;
  - 3) Diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.

### **2. Visi dan Misi**

Visi merupakan impian/harapan cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah, oleh karena itu dalam mewujudkannya maka :

- a. Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
- b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan.

- d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik dengan memperhatikan masukan komite sekolah;
- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Misi adalah suatu pernyataan yang bertujuan mekanisme dalam mewujudkan visi dan merupakan pembeda dari organisasi sejenisnya yang lain. Dalam merumuskan misi mempunyai ketentuan :

- a. Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- b. Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
- c. Menjadi dasar program pokok sekolah
- d. Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah
- e. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah;
- f. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat;
- g. Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah
- h. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- i. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

### **3. Peluang dan Ancaman Eksternal**

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.

### **4. Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

### **5. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan yang bisa diukur secara konsisten. Dalam merumuskan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai harus memperhatikan :

- a. Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah
- b. Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah;
- d. Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah;
- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

## **6. Rencana kerja sekolah**

Rencana kerja adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Rencana kerja organisasi mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*. Dalam penyusunan rencana kerja sekolah, maka :

- a. sekolah membuat
  - 1) rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
  - 2) rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah:
  - 1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh

- dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah;
- 2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- b. Rencana kerja empat tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah.
  - c. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
  - d. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai 8 Standar Nasional Pendidikan:
    - 1) Standar Isi;
    - 2) Standar Proses;
    - 3) Standar Kompetensi Lulusan;
    - 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
    - 5) Standar Sarana dan Prasarana;
    - 6) Standar Pengelolaan;
    - 7) Standar Pembiayaan;
    - 8) Standar Penilaian.

### **7. Tujuan Tahunan**

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

### **8. Policy**

*Policy* adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. *Policy* meliputi: petunjuk-petunjuk, pedoman, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perumusan *policy* sekolah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional. Dan juga pedoman pengelolaan kurikulum, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

Dalam merumuskan *policy* atau pedoman sekolah harus selalu :

- 1) mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah;
- 2) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.

*Policy* atau pedoman pengelolaan sekolah meliputi:

- 1) Kurikulum;
- 2) kalender pendidikan/akademik;
- 3) struktur organisasi sekolah;
- 4) pembagian tugas di antara guru;
- 5) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
- 6) peraturan akademik;
- 7) tata tertib sekolah;
- 8) kode etik sekolah;
- 9) biaya operasional sekolah.