

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 JEPARA
DI KABUPATEN JEPARA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan Oleh :
A. JULI SUSANTO
D4E002020

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN
SEKOLAH MENENGAH UMUM NEGERI 1 JEPARA
DI KABUPATEN JEPARA**

Dipersiapkan dan disusun oleh

A. JULI SUSANTO

D4E002020

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

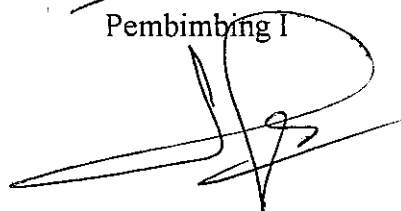
pada tanggal : 30 Maret 2005

Susunan Tim Penguji



Dr. PURBAYU BS, MS

Pembimbing I



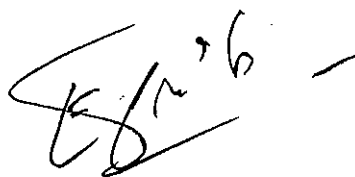
Drs. SLAMET SANTOSO, M.Si

Pembimbing II

Anggota Tim Penguji lain



Dra. M. SURYANINGSIH, M.Si.



Dra. ENDANG LARASATI, M.S

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 30 Maret 2005

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



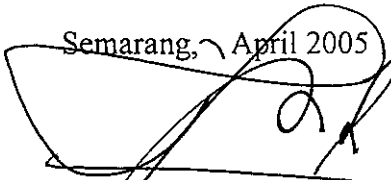
Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD.

UPT-PUSTAK-UNSDIP
No. Dakt: 4369/1/MA/4...
Tel. : 98-7-06

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, April 2005



A. JULI SUSANTO

ABSTRACT

SMAN I Jepara is one of the high school institution in Jepara is now facing and handicaps in holding the education process: lack of education budget, curriculum that less supportive the quality promotion because of its centralistic and unrealistic character and heavily burdens the students complicated education system and management, such as "too far" government intervention and the low of teacher quality. Nowadays Jepara has 63 units of high school each are competitor (SMA, SMK, and MA).

The aim of this research is to determine the strategy to develop SMAN I Jepara by identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats to find the issues, define the strategic issues and then formulating the concept of strategy.

To observe the internal and external environments, descriptive explorative method is used. Data collective is run on both primary data sources : intensives interview, observation, and secondary data sources : documentation, photos, recording, references. The research objects consists of seven persons : The Chief of education and culture service, the School Master, the vice school master, the assistant of the vice school master, the chief of the burean of administration, senior teacher and the school committee.

To understand the going phenomena deeply, analysis is run on both internal and external factors using SWOT matrix to define the strategic issues. The four strategic issues are : promotion the education quality, raising the professionalism and the organization management, raising the education and the welfare of the staffs budget, and personnel recruitment is adjusted to the needs, using litmus test the most strategic issues is determined, that is promoting the education quality. It will be implemented with in a strategic planning process that consists of three phases : long term, medium and short term plan.

The chosen strategy is differentiation strategies that based up on the comparative advantages of the products or services which are different with the products and services of the other organization, such as attractive, and unique ones that not found in the other school (SMA, SMK and MA).

Keywords : Strategic, plant, internal and external environment, SMAN I Jepara

ABSTRAKSI

SMAN 1 Jepara merupakan sekolah jenjang pendidikan menengah yang ada di Kabupaten Jepara, secara umum yang menjadi kendala dalam penyelenggaraan pendidikan adalah faktor dana pendidikan yang masih relatif kecil, kurikulum yang kurang menunjang peningkatan mutu karena masih sentralistik dan tidak realistik terhadap kondisi siswa dan sarat beban, kesemrawutan sistem dan manajemen pendidikan termasuk di dalamnya terlalu besar campur tangan pemerintah, dan rendahnya mutu guru. Saat ini di Kabupaten Jepara terdapat 63 institusi jenjang pendidikan menengah (SMA, SMK dan MA) yang merupakan kompetitor satu dengan yang lainnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pengembangan SMAN 1 Jepara dengan melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada serta peluang dan ancaman, mencari isu-isu strategi, menetapkan isu dan kemudian merumuskan rancangan strategi.

Rancangan yang digunakan adalah deskriptif eksploratif yang digunakan untuk mengamati keadaan lingkungan eksternal dan internal. Pengumpulan data dilakukan dengan cara sumber data primer : wawancara mendalam, observasi dan sumber data sekunder : dokumentasi, foto, rekaman, referensi. Subyek penelitian berjumlah 7 orang terdiri dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara, Kepala SMAN 1 Jepara, Wakil Kepala Sekolah, Pembantu Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, pengajar senior dan Komite Sekolah.

Pendalaman terhadap fenomena yang terjadi dilakukan dengan menganalisis faktor eksternal dan internal menggunakan matriks SWOT, dengan menetapkan isu strategis. Empat isu strategis yang ada di SMAN 1 Jepara yaitu peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan profesionalisme dan manajemen organisasi, peningkatan anggaran pendidikan dan kesejahteraan pegawai, ketenagaan disesuaikan dengan kebutuhan. Setelah dilakukan uji litmus Tes, maka dipilih satu isu yang paling dibutuhkan. Isu tersebut adalah peningkatan kualitas pendidikan, dan akan diimplementasikan dalam sebuah proses perencanaan strategis yang dibagi dalam tiga tahap, yaitu rencana jangka panjang, rencana jangka menengah, dan rencana jangka pendek.

Adapun strategi yang dipakai adalah *defferentiation strategies* yang mendasarkan keuntungan komparatif pada produk atau pelayanan yang sifat dan atributnya berbeda dengan produk dan pelayanan dari organisasi lain, dengan adanya program-program menarik unik dan tidak terdapat di organisasi SMA, SMK dan MA lainnya.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan ridloNya penulisan tesis yang berjudul “Formulasi Strategi Pengembangan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Jepara di Kabupaten Jepara” dapat diselesaikan. Tesis ini di tulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat Sarjana Strata II pada Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Purbayu BS, MS., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Drs. Slamet santoso, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah banyak memberikan arahan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Bupati Jepara yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk belajar pada Program Magister Adminitrasi Publik Universitas Diponegoro
4. Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri I Jepara beserta seluruh pengajar dan karyawan yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Istri dan anak-anak yang telah memberikan dorongan dan support kepada penulis selama mengikuti pendidikan pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis baik dalam penelitian maupun penulisan tesis.

Akhirnya semoga tesis ini dapat memberi sumbangan yang bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Jepara (daerah dimana penulis mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil) maupun bagi Sekolah Menengah Atas Negeri I Jepara dan siapa saja yang membutuhkannya.

Semarang, April 2005

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Manajemen Strategi dalam Pengembangan Pendidikan	11
1. Organisasi dan Manajemen Pendidikan	11
2. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah	13
3. Kurikulum Berbasis Kompetensi	15
4. Lingkungan SMAN I Jepara	16
a. Lingkungan Eksternal	17
b. Lingkungan Internal	20
5. Manajemen Strategi	20

6. Perencanaan Strategi	25
7. Isu Staretegis	27
8. Penyusunan Strategi guna Mengelola Isu	29
B. Mandat, Misi dan Visi	32
1. Mandat	32
2. Misi	33
3. Visi	35
C. Landasan Tecri	36
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	40
B. Materi Penelitian	40
C. Lokasi Penelitian	40
D. Informasi Penelitian	41
E. Fenomena yang di Teliti	41
F. Instrumen Penelitian	43
G. Teknik Pengumpulan Data	44
H. Teknik Analisa Data	45
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	52
B. Pembahasan Hasil Penelitian	70
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	114
B. Saran	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Proses Perencanaan Strategi	39

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Distribusi Jabatan dan Jumlah Ketenagaan SMAN 1 Jepara	3
2. Distribusi Tingkat Pendidikan Ketenagaan di SMAN 1 Jepara	4
3. Distribusi Sarana dan Prasarana SMAN 1 Jepara	6
4. Matrik SWOT : Klarifikasi Isu-isu Strategis	47
5. Pedoman Litmus Tes	50
6. Institusi Pendidikan Lanjutan Tingkat Atas di Kabupaten Jepara	57
7. Distribusi Inventarisasi SMAN 1 Jepara Tahun 2004	67
8. Prestasi SMAN 1 Jepara selama Tahun 2002-2004	84
9. Matrik SWOT SMAN 1 Jepara	95
10. Rekapitulasi Skor Litmus Tes	97

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana kita ketahui dalam UUD 1945 mengamanatkan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa serta agar Pemerintah dalam menyelenggarakan suatu sistem pengajaran nasional perlu diatur dengan undang-undang.

Pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur serta memungkinkan peran warganya mengembangkan diri baik berkenaan dengan aspek jasmaniah maupun rohaniah berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diharapkan mampu mewujudkan pembangunan nasional di bidang pendidikan dengan peningkatan dan penyempurnaan penyelenggaraan pendidikan.

Ditetapkannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, di mana daerah harus mampu melaksanakan otonomi daerah dengan menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara nyata dan bertanggung jawab.

Daerah dalam mengurus rumah tangganya, diberi kewenangan untuk mengatur dalam segala aspek kehidupan kecuali lima bidang yang masih menjadi kewenangan Pemerintah Pusat, yaitu kewenangan di bidang agama, hukum, peradilan, moneter, dan politik luar negeri serta pertahanan dan keamanan.

Sedangkan kewenangan yang diserahkan kepada daerah termasuk di dalamnya adalah bidang pendidikan yang merupakan tanggung jawab pemerintah daerah untuk dapat ditangani secara sungguh-sungguh dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat.

Perlu disadari bahwa di dalam UU No. 20 Tahun 2003 telah disebutkan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat serta keluarga peserta didik. Sebagai akibat krisis multidimensional, dunia pendidikan kita mengalami keterpurukan. Di Kabupaten Jepara meskipun imbas krisis multidimensional terasa sekali, tetapi di bidang perekonomian (usaha ekonomi) tetap dapat mempertahankan kondisi usaha dan stabilitas keamanan. Namun demikian di bidang pendidikan dirasakan masih rendah sehingga mutu pendidikan harus ditingkatkan.

SMAN I Jepara merupakan sekolah menengah umum yang terdapat di Kabupaten Jepara merupakan salah satu sekolah favourite, didirikan pada tahun 1963, merupakan SMU tertua dan menjadi kebanggaan masyarakat Jepara, dengan Visi : Unggul dalam prestasi, cerdas, terampil, dan mandiri

- Misi :
1. Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
 2. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif bagi seluruh warga sekolah.
 3. Meningkatkan kedisiplinan siswa untuk memotivasi belajar
 4. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.

Jumlah guru 54 orang dengan perincian 44 guru tetap dan 10 guru tidak tetap yang terdiri dari guru kontrak 6 orang, guru swadaya 2 orang dan guru bantu 2 orang. Walaupun jumlah guru di SMAN I Jepara dirasa kurang tetapi sudah diantisipasi dengan menambah guru kontrak, guru bantu dan guru swadaya, seperti tabel 1 dibawah ini :

Tabel : 1

Distribusi Jabatan dan Jumlah Ketenagaan SMAN I Jepara Tahun 2003

JABATAN	JUMLAH	%
Kepala Sekolah	1	0,8
Wakil Kepala Sekolah	4	3,4
Wali Kelas	25	21,7
Guru BP	4	3,4
Guru Mata Pelajaran :		
▪ Guru Tetap	36	31,3
▪ Guru Tidak Tetap	8	6,9
▪ Guru Kontrak	3	2,6
▪ Guru Swadaya	2	1,7
▪ Guru Bantu	3	2,6
Kepala Tata Usaha	1	0,8
Staf Tata Usaha :		
▪ PNS	7	6,0
▪ Kontrak	10	8,7
▪ Swadaya	4	3,4
Petugas Perpustakaan	2	1,7
Penjaga Sekolah	5	4,3
Total	115	100

Sumber : Buku Panduan Kegiatan Belajar Mengajar Siswa SMU Negeri I Jepara Tahun 2003 : 7

Ketenagaan di SMAN I Jepara, tingkat pendidikan Srata I lebih banyak dibandingkan dengan tingkat pendidikan D3/Sarjana Muda, kualitas tenaga pengajar secara umum baik, data lengkap mengenai ketenagaan di SMAN I Jepara dapat dilihat dalam tabel 2 :

Tabel : 2

Distribusi Tingkat Pendidikan Ketenagaan di SMAN I Jepara Tahun 2003

PENDIDIKAN	JUMLAH	%
Sarjana Muda/D3	11	25,6
Srata 1	32	74,4
Total	43	100

Sumber : Buku Panduan Kegiatan Belajar Mengajar Siswa SMU Negeri I Jepara Tahun 2003/2004 : 6

Kelas keseluruhan berjumlah 27 kelas dengan perincian kelas I terdapat 10 kelas, kelas II berjumlah 9 kelas dan kelas III berjumlah 8 kelas dengan perincian kelas III IPA 4 kelas, kelas III IPS 3 kelas dan kelas III bahasa 1 kelas. SMAN I Jepara dalam perjalannya akan giat memacu prestasi sehingga bisa menuju sekolah unggulan dan berupaya meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun prestasi SMAN I Jepara dalam kurun waktu 4 tahun, sejak tahun pelajaran 1999/2000 - 2002/2003 adalah sebagai berikut :

a. Rata-rata NEM EBTANAS tahun 1999/2000 tingkat Kabupaten

- Program Bahasa : 47,12, NEM tertinggi 55,29
- Program IPA : 40,98, NEM tertinggi 60,10
- Program IPS : 40,66, NEM tertinggi 50,88
- Program IPS : 40,66, NEM tertinggi 50,88

b. Rata-rata NEM EBTANAS tahun 2000/2001 tingkat Kabupaten

- Program Bahasa : 39,60, NEM tertinggi 43,70
- Program IPA : 40,64, NEM tertinggi 50,79
- Program IPS : 34,70, NEM tertinggi 44,06

c. Rata-rata nilai UANAS tahun 2001/2002 tingkat Kabupaten

- Program Bahasa : 62,86, nilai tertinggi 68,17
- Program IPA : 63,28, nilai tertinggi 76,26
- Program IPS : 65,00, nilai tertinggi 74,35

d. Rata-rata UANAS tahun 2002/2003 tingkat Kabupaten

- Program Bahasa : 66,92, nilai tertinggi 80,79
- Program IPS : 73,90, nilai tertinggi 78,84
- Program IPA : 73,12, nilai tertinggi 80,79

Sarana dan prasarana yang dimiliki SMAN I Jepara meliputi ruang kelas belajar, laboratorium, ruang ketrampilan, perpustakaan, ruang OSIS, ruang koperasi siswa, ruang kantin, ruang aula, ruang BP/BK, ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang piket/tamu, lapangan basket dan lapangan olah raga seperti tabel 3 di bawah ini.

Tabel : 3

Distribusi Sarana dan Prasarana SMAN I Jepara tahun 2003

SARANA DAN PRASANA	JUMLAH	%
Ruang Kelas Belajar	27 Unit	60
Laboratorium :		
▪ Kimia	1 Unit	2,2
▪ Biologi	1 Unit	2,2
▪ Fisika	1 Unit	2,2
▪ Bahasa	1 Unit	2,2
Ruang Ketrampilan	2 Unit	4,4
Perpustakaan	1 Unit	2,2
Ruang OSIS	1 Unit	2,2
Ruang Koperasi	1 Unit	2,2
Ruang Kantin	2 Unit	4,4
Ruang Aula	1 Unit	2,2
Ruang BP	1 Unit	2,2
Ruang Kepala Sekolah	1 Unit	2,2
Ruang Tata Usaha	1 Unit	2,2
Ruang Piket/Tamu	1 Unit	2,2
Lapangan Basket	1 Unit	2,2
Lapangan Olah Raga	1 Unit	2,2
Total	45	100

Sumber : Buku Panduan Kegiatan Belajar Mengajar Siswa SMU N I Jepara
Tahun 2003/2004 : 4

Ketrampilan ekstrakurikuler vokasional terdiri dari komputer, bahasa inggris, menjahit dan elektronika serta ekstrakurikuler wajib terdiri dari pramuka, PMR, Pasusbra, dan OSIS, (Program Kerja Sekolah, 2003/2004 : 5).

Sebagaimana telah dimaklumi bahwa salah satu yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah sumber daya manusia (SDM). Keberadaan guru dalam proses kegiatan belajar mengajar sangat menentukan keberhasilan belajar siswa. Hal ini mengingat guru memiliki berbagai peran seperti halnya pembimbing, pengelola, pembina, dan pengampu bahkan sekaligus sebagai perencana, pelaksana dan penilai di dalam kegiatan pembelajaran.

Keberadaan guru di kelas sangat menentukan kelancaran dan keberhasilan proses pendidikan yang dikelolanya. Apabila keberadaan guru tidak sebanding dengan jumlah kelas yang ada, maka dengan sendirinya proses pembelajaran akan terganggu.

Berdasarkan data kualifikasi guru yang ada bukan berarti guru tidak mampu melaksanakan tugasnya, tetapi kemampuan mengajar dan intelektualnya di dalam melaksanakan tugas sebagai guru yang berprofesi harus dapat memperlihatkan sebagai tenaga profesional. Oleh karena itu guru memang dituntut dari segi kemampuan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Kondisi lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap profesi sebagai guru, terlebih masyarakat Jepara dengan masyarakatnya yang berwiraswasta dalam kegiatan berbagai usaha, baik konveksi, meubel, kerajinan monel dan sebagainya.

Beberapa permasalahan yang menjadi kendala dalam penyelenggaraan pendidikan antara lain :

- 1) Faktor dana pendidikan yang masih relatif kecil.
- 2) Kurikulum yang kurang menunjang peningkatan mutu karena masih sentralistik, dan tidak realistis terhadap kondisi siswa dan sarat beban.
- 3) Kesemrawutan sistem administrasi dan manajemen pendidikan termasuk di dalamnya terlalu besar campur tangan birokrasi pemerintah.
- 4) Rendahnya mutu guru

Saat ini di Kabupaten Jepara terdapat 53 institusi jenjang pendidikan menengah (SMU dan SMK) baik swasta maupun negeri, ke lima puluh tiga institusi tersebut merupakan faktor kompetitor. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan strategi di masa yang akan datang, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri atas komponen kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*), berdimensi masa depan dan cenderung dapat dikendalikan. Kekuatan yang dimiliki oleh SMAN I Jepara adalah :

- a. Fasilitas, sarana dan prasarana pendidikan cukup memadai
- b. Pengalaman organisasi

Kelemahan yang dimiliki SMAN I Jepara adalah :

- 1) Kurangnya profesionalisme guru
- 2) Terbatasnya dana pendidikan
- 3) Kurangnya kesejahteraan guru
- 4) Sistem administrasi dan manajemen pendidikan semrawut

- 5) Terlalu banyak campur tangan birokrasi pemerintah
- 6) Kurangnya jumlah guru mata pelajaran tertentu

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas komponen peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*), berdimensi masa depan dan cenderung tidak atau kurang dapat dikendalikan. Peluang yang dihadapi SMAN I Jepara adalah

- a. Peningkatan kesejahteraan dimasa yang akan datang
- b. Desentralisasi/otonomi pendidikan

Tantangan yang dihadapi oleh SMAN I Jepara dibidang pendidikan pada masa yang akan datang adalah :

- 1) Lapangan kerja makin sulit
- 2) Makin banyaknya SLTA yang didirikan sebagai pesaing
- 3) Kurikulum yang kurang menunjang pendidikan

Berdasarkan hasil pengamatan atas kondisi lingkungan strategis, maka dirumuskan beberapa faktor utama penyebab munculnya permasalahan sebagai berikut :

- a) Faktor dana pendidikan yang belum memadai
- b) Kurikulum yang kurang menunjang peningkatan mutu karena masih sentralistik, tidak realistis terhadap kondisi siswa dan sarat beban.
- c) Kesemrawutan sistem administrasi dan manajemen pendidikan termasuk di dalamnya terlalu besar campur tangan birokrasi pemerintah.
- d) Rendahnya mutu guru

Bertitik tolak pada masalah mutu pendidikan SMAN I Jepara, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

“Formulasi strategi apakah yang dapat diimplementasikan dalam mengembangkan SMAN I Jepara dimasa yang akan datang ? “

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menentukan formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan SMAN I Jepara. Tujuan khususnya adalah untuk :

1. Mengidentifikasi nilai-nilai strategis
2. Melakukan *environmental scanning*/analisis lingkungan
3. Menetapkan isu strategis
4. Merumuskan rancangan strategis pengembangan

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi ilmu sosial, khususnya manajemen strategis dan informasi bagi penelitian serupa, serta menambah pemahaman tentang masalah yang menyangkut upaya formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan.

2. Kegunaan Praktis

- Sebagai bahan pertimbangan dan informasi dalam merumuskan dan merencanakan formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan SMAN I Jepara.
- Dapat digunakan untuk melaksanakan penelitian lanjutan yang masih relevan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pendidikan

1. Organisasi dan Manajemen Pendidikan

Pengorganisasian suatu sekolah tergantung pada jenis, tingkat, dan sifat sekolah yang bersangkutan. Susunan organisasi sekolah tersebut tertuang dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang susunan organisasi dan tata kerja jenis sekolah tersebut. Dari struktur organisasi tersebut terlihat hubungan dan mekanisme kerja antara Kepala Sekolah, Guru, Murid dan Pegawai Tata Usaha serta pihak lain di luar sekolah (Depdikbud, 1989 : 15)

Faktor produksi terpenting dalam suatu bangsa adalah manusia, sebab manusia adalah sekaligus menjadi subyek dan obyek pembangunan. Mekanisme institusional yang fundamental untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan manusia adalah pendidikan. Pendidikan tidak hanya berusaha membekali pengetahuan dan ketrampilan yang memungkinkan orang bekerja sebagai kekuatan yang akan mengubah ekonomi dalam masyarakat, melainkan juga memberikan nilai-nilai, cita-cita, sikap serta aspirasi yang langsung atau tidak, berkaitan dengan kepentingan pembangunan suatu bangsa (Siagian, 1989 : 1).

Penyelenggara pendidikan nasional yang menjadi perekat persatuan bangsa tentunya meminta organisasi dan manajemen yang sesuai. Organisasi dan manajemen yang memberikan kesempatan bagi pemberdayaan

masyarakat sendiri bermula dari masyarakat lokal untuk menyelenggarakan pendidikan sendiri. Organisasi tanpa pemberdayaan tanggung jawab masyarakat kita tidak akan berhasil mewujudkan persatuan Indonesia dan terwujudnya kebudayaan Indonesia.

Manajemen pendidikan yang tumbuh dari dan untuk masyarakat berlangsung dalam suatu proses *grass-root* yaitu dari lembaga pendidikan mengarah kepada lembaga manajemen tingkat nasional sesuai dengan prinsip akutabilitas vertikal (Tilaar, 2002 : 36).

Tingkat-tingkat manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

a. Otonomi Lembaga Pendidikan

Titik awal dari manajemen akar rumput pendidikan ialah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan haruslah mempunyai otonomi untuk mengurus diri sendiri, tanpa otonomi lembaga pendidikan tidak berorientasi pada kebutuhan lokal. Ujung tombak dari otonomi pendidikan ialah kepala sekolah beserta stafnya.

b. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota

Dinas pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten dibantu oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota. Sebagaimana Dewan Sekolah, Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota beranggotakan pemimpin-pemimpin masyarakat tingkat kabupaten yang *concern* mengenai pendidikan di kabupaten tersebut.

c. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi

Dinas pendidikan dan Kebudayaan Propinsi akan dibantu oleh Dewan Pendidikan Propinsi, di mana keanggotaan terdiri dari para pemuka masyarakat di tingkat Provinsi. Mereka memberikan masukan terhadap pembinaan pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pada provinsi tersebut.

d. Departemen Pendidikan Nasional

Pada tingkat nasional, fungsi utama menentukan standar mutu yang tentunya bukan bersifat otoritas tetapi sebagai pegangan atau indikator yang dapat dijadikan referensi bagi semua propinsi.

2. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Bukti-bukti empirik lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan digulirkannya otonomi daerah, maka konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis.

Sekolah akan memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan akan dilakukan secara partisipatif dan partisipatif masyarakat makin besar, sekolah akan lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme akan lebih diutamakan daripada pendekatan birokratik, pengelolaan sekolah akan lebih

desentralistik, perubahan sekolah akan lebih didorong oleh motivasi diri sekolah dari pada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari resiko menjadi mengeloh resiko, meningkatkan manajemen yang lebih efisien, akan mengutamakan *teamwork*, informasi akan terbagi kesemua kelompok kepentingan sekolah, akan lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi akan lebih datar sehingga lebih sederhana dan efisien.

Standar kompetensi lulusan suatu jenjang pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional mencakup kompetensi pengetahuan, ketrampilan, kecakapan, kesehatan, akhlak, ketakwaan kewarganegaraan. Semua komponen pada tujuan pendidikan harus tercermin pada kurikulum dan sistem pembelajaran pada semua jenjang pendidikan (Depdiknas, 2003 : 4).

MPMBS dapat didefinisikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam rangka pendidikan nasional.

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku (Depdiknas, 2000 : 8).

Manajemen yang digunakan dalam mendukung strategi diatas adalah manajemen berdasarkan sasaran tujuan tanpa mengabaikan kasus-kasus tertentu yang menunjang tercapainya tujuan secara esensial (Parwinando, 1997 : 7).

3. Kurikulum Berbasis Kompetensi

Pendidikan berbasis kompetensi mencakup kurikulum, pedagogi dan penilaian. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum berbasis kompetensi merupakan konsekuensi dari pendidikan berbasis kompetensi. Kurikulum berbasis kompetensi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan daerah. Kompetensi perlu dicapai secara tuntas.

Bimbingan di perlukan untuk melayani perbedaan individu melalui program remedial, pemantauan dan pengkayaan. Wahana pencapaian tersebut diwujudkan dengan mempertimbangkan keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestetika. Kajian kurikulum berbasis kompetensi hendaknya dikembangkan berdasarkan prinsip, model, serta isu penting dalam pengembangan kurikulum.

Adapun prinsip, model serta isu dalam pengembangan kurikulum adalah sebagai berikut :

- a. Dokumen kurikulum sebaiknya mampu beradaptasi dengan perubahan dan oleh karenanya ditulis bukan dalam bentuk seperti resep. Maksudnya, kurikulum hendaknya berisikan prinsip-prinsip pokok,

bersifat fleksibel, sehingga mudah disesuaikan dengan perkembangan jaman.

- b. Pengembangan kurikulum sesuai dengan proses akreditasi yang memungkinkan mata pelajaran dimodifikasi. Maksudnya pengembangan atau perubahan kurikulum hendaknya didasarkan atas hasil akreditasi. Hasil akreditasi yang positif dipertahankan, sedangkan hasil akreditasi yang negatif di perbaiki.

Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi harus berkaitan dengan tuntutan tansdar kompetensi, organisasi pengalaman belajar, dan aktifitas untuk mengembangkan dan memiliki kompetensi seefektif mungkin.

4. Lingkungan SMAN I Jepara

Untuk dapat merumuskan suatu strategi korporasi dengan efektif, harus diketahui lebih dahulu keadaan sekeliling dan keadaan organisasi itu sendiri. Perkiraan tentang lingkungan yang efektif akan menghasilkan beberapa keuntungan bagi organisasi, yang terpenting adalah menghasilkan informasi kelangsungan hidup organisasi (Bryson, 1988 : 28).

Lingkungan akan menciptakan peluang dan sebagian menimbulkan hambatan. Organisasi yang selalu berkembang harus selalu menganalisis secara cermat faktor-faktor yang berpengaruh dari lingkungan. Hasil analisis dan diagnosis lingkungan memberikan waktu pada penyusunan strategi untuk mengantisipasi kesempatan-kesempatan dan merencanakan tanggapan atau reaksi terhadap lingkungan tersebut, serta membantu mengembangkan

suatu sistem peringatan dini untuk mencegah ancaman-ancaman menjadi keuntungan strategi (Supriyono, 1993 : 35). Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan dan lingkungan yang berpengaruh terhadap pengembangan secara garis besar dapat dibedakan atas lingkungan eksternal yang tidak terkontrol dan lingkungan internal yang sepenuhnya berada dalam kendali organisasi. Untuk menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang diambil, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan tempat organisasi berada. Pembagian kedua lingkungan tersebut berdasarkan pada besarnya pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar organisasi di mana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam bidang tersebut (Wahyudi, 1996 : 51). Pengenalan lingkungan eksternal penting dilakukan karena :

- 1) Jumlah faktor yang berpengaruh selalu berubah
- 2) Intensitas dampaknya beraneka ragam
- 3) Kondisi eksternal berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Dengan demikian, organisasi manapun juga tidak terlepas dari hubungannya dengan lingkungan sekitarnya. Lingkungan sebagaimana

umumnya diartikan meliputi kondisi, situasi keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Jadi organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya dan bahkan kadang-kadang dapat mempengaruhi lingkungan, tetapi yang paling umum adalah organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan. Pada umumnya para eksekutif mengetahui hal itu. Mereka mengetahui bahwa sesungguhnya ada kekuatan-kekuatan dari lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi aktifitas organisasinya. Kekuatan-kekuatan itu tidak statis, tetapi terus berubah sehingga keunikannya memberi dampak yang kadang-kadang juga unik pada keputusan yang diambil oleh para eksekutif. Keunikan dari lingkungan itu digambarkan oleh Barnard (dalam Salusu, 1996 : 56) sebagai sesuatu yang terdiri atas atom dan molekul, kumpulan dari benda dan makhluk yang hidup dan bergerak, terdiri dari manusia yang penuh emosi, dari berbagai jenis hukum, norma dan ide dari berbagai kekuatan yang mendorong dan menolak, yang semuanya itu tidak terbatas, selalu hadir kapan saja, dan senantiasa berubah.

Lingkungan eksternal seperti yang sudah disinggung sebelumnya terdiri dua faktor strategi, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Higgins (dalam Salusu, 1996 : 59) mengartikan peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sarannya, sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sarannya.

Dapat dikatakan bahwa kekuatan adalah sesuatu yang paling baik dilakukan oleh organisasi atau suatu karakteristik yang memberinya kemampuan yang sangat besar. Kekuatan itu dapat berupa ketrampilan, kompetensi, sumber daya organisasi yang sangat bernilai, atau hasil yang menempatkannya pada kedudukan yang superior, misalnya mutu produk yang lebih baik, adanya pengakuan dari pihak luar dan penguasa, teknologi yang superior, atau pelayanan yang memuaskan. Kelemahan, di pihak lain, adalah sesuatu yang membuat organisasi sangat lemah, miskin, berpenampilan buruk, atau suatu kondisi yang menempatkannya pada posisi ketidakberuntungan dan tidak kompetitif.

Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategi, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya bisa merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberikan keberuntungan atau kerugian bagi organisasi. Akan tetapi menurut David (dalam Salusu, 1996 : 71), peluang dan ancaman hadir pada setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menaggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah analisis internal organisasi dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, yaitu berusaha mencari keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Analisis SMAN I Jepara sebagai institusi nirlaba menurut Bryson (1988 : 49) dapat dilakukan dengan mengamati faktor-faktor internal yang ada, mengamati sumber daya (*input*), strategi saat ini (*process*), dan penampilan (*output*).

- 1) *Input* berupa informasi mengenai gaji pengajar/karyawan, dukungan pemerintah, sumber anggaran, nilai, jumlah pendaftar
- 2) Proses pendidikan saat ini, kalender akademik, kurikulum
- 3) *Output* untuk institusi berupa kelulusan, sarana fisik

5. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2001 : 15).

Manajemen strategik membicarakan hubungan antar organisasi dengan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Bahkan manajemen strategik dapat membuat petunjuk bagi para eksekutif dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan untuk tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya, sehingga organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalannya menuju tujuan sasaran yang dikehendaki (Salusu, 2000 : 294).

Konsep manajemen strategik merupakan sebuah model yang biasanya diterapkan pada organisasi swasta, dalam upaya mewujudkan misi/tujuan sebuah organisasi. Dengan pendekatan manajemen strategik diharapkan arus kebijaksanaan dan berbagai keputusan serta tindakan yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi akan selalu berorientasi pada upaya pengembangan suatu strategi yang telah diformulasikan sebelumnya dengan mempelajari dan melihat perkembangan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, tuntutan masyarakat, proses perubahan lingkungan yang tidak dapat diperkirakan dari organisasi dimaksud dengan pendekatan yang terpadu, sehingga baik individu, tujuan kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan akan dapat dicapai.

Penerapan model manajemen strategis pada organisasi dilakukan dalam upaya melakukan respon dan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal dalam rangka mencapai misi/tujuan sebuah organisasi.

Sudah seharusnya sebuah organisasi dilihat sebagai suatu sistem sosial yang tidak hanya perlu bertahan hidup tetapi harus mampu untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan kemajuan jaman dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Untuk itu, dorongan menuju perkembangan organisasi secara optimal merupakan langkah yang sangat penting dalam suatu organisasi. Salah satu usaha penting untuk mendorong perkembangan tersebut adalah peningkatan kinerja organisasi secara terencana melalui upaya perubahan yang dikenal sebagai manajemen strategik. Hal tersebut sejalan apa yang dikatakan, Siagian (2001 : 27) bahwa manajemen strategi

dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktifitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena ia berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula.

Implementasi manajemen strategi diharapkan memberikan manfaat bagi organisasi diantaranya :

- a. Menyatukan misi, tujuan dan sasaran karena manajemen strategi mempunyai fungsi integrating
- b. Menyiapkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan pegangan visi, misi, dengan demikian akan beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah dan berintegrasi dengan komponen-komponen lainnya.
- c. Membantu mengatasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi.

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang (Wahyudi, 1996 : 15). Pembuatan strategis yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan, pengembangan

alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

Hughes (1994 : 183), menjelaskan sasaran utama manajemen strategis adalah untuk menyuntikan pemikiran strategis ke dalam manajemen pada semua lapisan, dan bukannya hanya melaksanakan sebuah latihan perencanaan yang menghasilkan dokumen-dokumen yang kurang berarti. Oleh karena itu dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efisien efektif setidaknya-tidaknya harus memperhatikan dua faktor penting yakni faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar supaya lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu lembaga akan efisien apabila intervensi yang di tanamkan di dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan provit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya, suatu institusi akan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip-prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan (Tilaar, 2002 : 11).

Manajemen strategi berusaha menjawab hal-hal apa saja yang harus diperhatikan dan dilakukan sebuah organisasi dengan tahapan yang jelas dan sistematis. Dalam perjalanan sejarahnya dalam lingkungan organisasi profit dan non profit pengertian manajemen strategi ternyata telah semakin berkembang. Salah satu di antaranya mengatakan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang

dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya (Nawawi, 2000 : 25). Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting antara lain :

- (a) manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan;
- (b) keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakannya atau cara mencapainya;
- (c) pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasi;
- (d) mengimplementasikan keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strateginya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasinya, dalam arti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing; dan
- (e) keputusan yang ditetapkan manajemen puncak yang harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategi organisasi.

Wahyudi (1996 : 64) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu ilmu dan seni dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan masa datang.

6. Perencanaan Strategi

Idealnya sekolah harus memiliki (a) perencanaan jangka panjang, (b) rencana jangka menengah, (c) rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang bersifat umum dan hanya menyebutkan arah pengembangan atau visi, misalnya dalam waktu 8 tahun pengembangan sekolah diarahkan untuk peningkatan mutu dengan ditandai naiknya NEM dan diperoleh prestasi misalnya dalam karya ilmiah remaja.

Rencana jangka menengah sudah harus lebih operasional dengan menyebut target. Misalnya NEM harus naik dari 6,0 menjadi 7,0 disertai penjabaran garis besar programnya, misalnya kualitas pembelajaran dengan pemenuhan sarana belajar siswa.

Rencana jangka pendek, sudah harus di rinci dengan tahapan kegiatannya, dan dapat dipedomani dalam kegiatan sekolah sehari-hari (Depdibud, 1999 : 54).

Mengikuti Olsen dan Eadie (dalam Bryson, 1988 : 26) perencanaan strategi sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membantu dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.

Yang terbaik, perencanaan strategi mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan dengan keputusan sekarang. Perencanaan strategi dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Menurut Sufandi, dkk (2000 : 43), perencanaan strategi merupakan suatu analisis rasional tentang kesempatan yang ditawarkan oleh lingkungan dan kekuatan atau kelemahan perusahaan, dilanjutkan dengan pemilihan strategi yang cocok dengan kesempatan dan kekuatan atau kelemahan tersebut.

Perencanaar strategi mencakup keberadaan penguasaan fasilitas dan program perencanaan dan juga termasuk penentuan tujuan, strategi pemasaran, pembentukan citra, hubungan masyarakat, perencanaan sistem informasi yang menyeluruh, pengenalan pesaing utama, perencanaan dan pengembangan staf pada saat ini dan masa yang akan datang, pengembangan sumber dana serta kerja sama dan perencaan politis. Agar efisien dan efektif dari suatu perencanaan, pengelola harus memulai dengan memberi prioritas pada masalah-masalah dan kesempatan yang ada, dengan demikian akan bisa lebih proaktif dari pada reaktif.

Rencana strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan strategi. Fokus rencana ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategi dapat dilihat sebagai rencana umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas dan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategi. Tujuan strategi biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak. Manajemen puncak menentukan kemana organisasi harus berada dalam jangka panjang. Manajer barangkali mempunyai masalah secara tepat berapa jauh (dalam masa depan) perencanaan strategi dapat dilakukan (Hanafi, 1997 : 63).

Dengan adanya perencanaan yang baik akan menjamin rencana strategi akan berhasil dan perusahaan yang menerapkan proses tersebut akan mempunyai keuntungan yang tinggi. Perhatian yang sangat berlebihan pada fungsi perencanaan mengakibatkan terabaikannya fungsi-fungsi lain manajemen, yaitu aspek pelaksanaan dan pengawasan, padahal sesungguhnya untuk mendukung perencanaan yang baik perlu adanya dukungan dari kedua aspek tersebut serta struktur organisasinya (Wahyudi, 1996 : 41).

Menurut Porter (dalam Wahyudi, 1996 : 69) mengatakan bahwa ada beberapa strategi generik yang terkenal yaitu :

- a. Diferensiasi (*Differentiation*)
- b. Kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)
- c. Fokus (*focus*)

7. Isu Strategis

Menurut Bryson (2002 : 161), identifikasi isu strategis adalah inti dari proses perencanaan strategis. Isu strategis merupakan sebuah pilihan kebijakan fundamental yang mempengaruhi tugas misi, nilai-nilai, produk, maupun tingkat pelayanan dan campuran, para klien atau para pemakai, biaya keuangan, pengorganisasian, maupun manajemen dari sebuah organisasi.

Keberhasilan para perencana dalam melakukan identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh suatu organisasi akan besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi dalam memperbaiki dan meningkatkan

kinerjanya. Sebaliknya kegagalan dalam mengidentifikasi isu strategis akan menyebabkan program yang dikembangkan oleh organisasi itu menjadi tidak relevan dengan tantangan dan masalah yang akan dihadapi oleh organisasi itu, dan karenanya mungkin tidak akan banyak manfaatnya bagi perbaikan kinerja organisasi, kegagalan dalam memberi respon terhadap isu strategis akan mempengaruhi kinerjanya dan eksistensi organisasi secara keseluruhan. Identifikasi isu strategis untuk organisasi publik, sering kali memiliki peranan penting terutama dalam pengambilan keputusan. Identifikasi isu strategi menjadi sangat kritis peranannya karena keputusan-keputusan yang akan dibuat sangat tergantung pada isu yang akan muncul.

Isu strategis yang dihadapi suatu organisasi bisa muncul karena perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi, bisa juga muncul karena perubahan mandat publik, perubahan lingkungan, seperti munculnya keputusan politik tertentu, seringkali memberikan implikasi terhadap mandat dan misi organisasi publik. Isu-isu strategis sangat penting karena isu-isu memainkan peran sentral dalam pembuatan keputusan politik. Pembuatan keputusan politik dimulai dengan isu, Bryson (2002 : 161), karena suatu keputusan politik tertentu bisa memiliki implikasi terhadap munculnya isu strategis yang dihadapi oleh suatu organisasi publik. Identifikasi isu strategis, Barry (1986) dalam Bryson (2002 : 171) mengemukakan bahwa secara umum terdapat tiga pendekatan. Pertama pendekatan langsung, kedua pendekatan tujuan, dan ketiga pendekatan visi keberhasilan. Untuk melakukan identifikasi isu startegis pada organisasi SMAN I Jepara, akan dipilih pendekatan langsung, mengingat pendekatan

langsung lebih cocok diterapkan pada organisasi publik, dimana dalam melakukan pendekatan ini para perencana, setelah mengkaji kembali mandat dan misi serta melakukan analisis SWOT, langsung melakukan identifikasi isu strategis yang dihadapi oleh organisasinya.

Tujuan dari langkah mengidentifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijaksanaan yang fundamental yang dihadapi oleh organisasi. Cara pilihan tersebut dapat memiliki pengaruh yang cukup besar pada keputusan-keputusan yang akan menentukan apakah organisasi itu, apakah yang dilakukannya dan mengapa organisasi itu melakukan hal tersebut (Bryson, 2002 : 161).

Untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dilakukan analisis terhadap faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis faktor lingkungan eksternal berguna untuk mengetahui peluang-peluang dan ancaman-ancaman, sedangkan faktor lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi.

8. Penyusunan Strategi Guna Mengelola Isu

Strategi menurut Bryson (2002 : 189) sebagai pola tujuan kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi melakukannya. Oleh karena strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategi, strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

Strategi pada umumnya dikembangkan untuk mengatur isu-isu strategi, tujuan atau visi keberhasilan bisa diidentifikasi maka langkah berikutnya adalah mengembangkan strategi untuk merespon isu-isu strategi atau mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi yang dikembangkan nantinya harus mampu menciptakan jembatan antara organisasi dengan lingkungannya, karena strategi adalah respon organisasi terhadap isu-isu strategi maka strategi harus juga memberi *out line* dari tindakan organisasi dalam menghadapi isu-isu strategis.

Siagian (1995 : 17) menjelaskan bahwa strategi merupakan salah satu alat yang tersedia bagi manajemen puncak untuk menghadapi segala organisasi maupun yang bersifat internal. Strategi yang berhasil menuntut konsistensi antara misi dan mandat, isu strategis, sasaran, kebijakan, program, dan alokasi *resources*. Selanjutnya disebutkan strategi harus dibedakan dengan taktik. Perbedaan terletak pada cakupan tujuan dan jangka waktu. Karena taktik merupakan tindakan adaptif dan reaktif untuk jangka pendek, sedangkan strategi merupakan adaptasi yang teratur dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang luas dan jangka panjang.

Strategi bisa beragam menurut kerangka, tingkat dan waktu, menurut Bryson (2002 : 190) terdapat empat tingkat dasar dari strategi yaitu pertama, strategi utama untuk organisasi tersebut serta keseluruhan, kedua, strategi unit perencana publik, ketiga, strategi program atau pelayanan, ke empat strategi-strategi fungsional.

Menurut Porter (1980) proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen yakni :

- a. Identifikasi masalah-masalah strategi yang dihadapi organisasi
- b. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya
- c. Evaluasi setiap alternatif
- d. Penentuan atau pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia, (Sri Wahyuni, 1996:99)

Strategi mensyaratkan adanya komitmen dan konsistensi organisasi terhadap apa yang dikatakan dan apa yang diusahakan atau yang dilakukan dalam penyusunan strategi pada prinsipnya disesuaikan dengan kondisi, potensi, serta kemampuan dan kebutuhan organisasi. Hal lain yang paling penting harus diadopsi dalam penyusunan strategi adalah mampu mengakomodasi berbagai kepentingan, tujuan, sasaran, serta kerja sama berbagai pihak.

Menurut Siagian (2002 : 102), strategi yang telah diformulasikan perlu memperhatikan tiga hal :

- 1) Harus konsisten dengan situasi persaingan yang dihadapi oleh organisasi artinya strategi yang dirumuskan harus mampu disatu pihak memperoleh manfaat dari berbagai peluang yang muncul dan dipihak lain memperkecil dampak berbagai faktor yang sifatnya negatif atau ancaman yang terjadi.
- 2) Harus memperhitungkan secara realistis kemampuan organisasi menyediakan berbagai sumber daya, sarana, prasarana, dan dana yang diperlukan untuk mengoperasionalkan strategi.

- 3) Harus dioperasionalkan secara teliti misalnya berkaitan dengan ketepatan waktu

Proses formulasi strategi menuntut adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh komponen organisasi, karena perwujudan suatu strategi dari organisasi akan membentuk suatu rencana induk yang komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya.

Strategi yang efektif harus mampu menjawab isu yang dihadapi organisasi, langkah ini adalah membuat strategi yang dapat digunakan dalam mengatasi isu strategis dengan cara membuat garis besar respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Proses formulasi strategi menuntut adanya kesadaran, kemajuan, kemampuan dari manajer puncak untuk selanjutnya menjadi komitmen bersama, sejalan dengan perubahan lingkungan strategi yang terjadi.

B. Mandat, Misi dan Visi

1. Mandat

Mandat formal maupun informal pada organisasi merupakan keharusan yang dihadapi organisasi. Mandat yang dibebankan pada organisasi harus diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan karena mandat organisasi merupakan tugas yang justifikasi dari tindakan organisasi.

Misi merupakan pondasi penyusunan perencanaan strategi, pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi

organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi (LAN, 2002 : 5).

Suatu arahan tugas yang harus dilaksanakan baik untuk tugas formal yang sudah tertuang secara resmi dalam uraian tugas, maupun tugas informal yang merupakan kesepakatan bersama, dalam konteks formal dan informal ini berarti bisa berwujud tuntunan norma-norma, aturan, amanat maupun tugas biasa. Sedangkan akibat dari hasil mandat tersebut diperoleh adanya :

- a. Identifikasi mandat organisasi baik secara formal maupun informal.
- b. Interpretasi tuntutan apakah yang diinginkan atau dihasilkan oleh mandat tersebut.
- c. Klarifikasi serta menentukan apa-apa saja yang tidak diatur maupun yang ada di luar mandat.

Sedangkan keuntungan yang diperoleh dari adanya mandat yang jelas adalah :

- 1) Mandat yang jelas akan meningkatkan kemungkinan bahwa mandat akan dilaksanakan atau dijalankan.
- 2) Kemungkinan adanya pengembangan misi, yang tidak terbatas pada mandat akan menjadi tinggi.

2. Misi

Langkah awal proses manajemen pendidikan adalah pengembangan visi, misi dan tujuan. Adanya visi, misi dan tujuan akan menjadi arah dalam setiap pengembangan pendidikan. Visi tanpa tradisi adalah bagaikan impian,

tradisi tanpa visi adalah bagaikan berjalan tanpa tujuan dan membuang-buang waktu, visi disertai tradisi dapat mengubah dunia. Ada tiga fungsi keberadaan visi, misi dan tujuan :

- a. Dapat memeberikan inspirasi kepada kepala sekolah dan segenap jajarannya untuk berkreasi mengembangkan sistem pendidikan yang berorientasi pada kecakapan hidup
- b. Sebagai pijakan kepala sekolah dalam setiap melakukan pembuatan keputusan
- c. Dapat memungkinkan sekolah menemukan poin penting dalam memfokuskan energinya dalam mengembangkan pendidikan (Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2002 : 34).

Misi merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, maka otomatis misi berperan sangat penting dalam pencapaian tujuan. Ini disebabkan karena dalam misi inilah terkandung makna ketentuan tugas yang harus dilakukan oleh organisasi. Menurut Bryson (1988 : 18) misi organisasi inilah yang menjelaskan mengenai tujuan organisasi atau menegaskan mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya. Jadi secara singkat dapat dimengerti bahwa misi organisasi merupakan arahan dan batasan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sebagai arahan, maka misi tersebut harus mencakup beberapa aspek dasar dari organisasi, antara lain jenis produktivitas yang dihasilkan, subyek sasaran yang dituju, teknologi atas keberadaan organisasi yang mengenai ciri khas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

Penentuan dan pengertian atau pemahaman terhadap misi organisasi bisa dibuat melalui upaya memikirkan, membayangkan ataupun menginspirasi kondisi organisasi pada saat kelahiran atau awal keberadaannya dulu, sebab logikanya saat itulah muncul tuntutan usaha yang harus dilaksanakan yang berlandaskan pada suatu keyakinan tertentu. Keyakinan ini antara lain berwujud suatu keinginan ataupun aspirasi nyata walaupun baru berbentuk umum dan belum merupakan target yang dapat dihitung secara rinci.

3. Visi

Huge (dalam Salusu, 1996 : 47) mengatakan bahwa visi merupakan suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Demikian juga Koteen (dalam Salusu, 1996 : 76) merekomendasikan adanya beberapa kriteria yang perlu dipenuhi oleh suatu visi yang efektif, antara lain dikatakan bahwa visi yang efektif haruslah sangat diperlukan dan memberi kepuasan, yang tentunya tidak akan mungkin memuaskan bagi semua orang karena visi organisasi tidak selamanya sesuai dengan visi perorangan. Visi yang efektif adalah visi yang hidup, menantang, menghargai prestasi masa lampau dan sebagai pengantar masa depan.

C. Landasan Teori

Dalam penelitian ini digunakan pendapat John M. Bryson (1988 : 55) tentang langkah atau tahapan proses perencanaan strategis sebagai landasan berpikir atau kerangka teori penelitian, yang selengkapnya sebagai berikut :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategi

Menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan atau pembentuk opini internal maupun eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Dukungan dan komitmen mereka merupakan hal yang sangat penting jika perencanaan strategis ingin berhasil.

2. Memperjelas mandat organisasi

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah keharusan yang dihadapi organisasi. Mereka dibatasi secara lebih ketat dalam tindakan mereka dari pada diri mereka, atau menganggap bahwa jika mereka tidak dikatakan dengan eksplisit untuk mengerjakan sesuatu, mereka tidak di ijinakan mengerjakan hal itu.

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi

Memperjelas maksud dapat mengurangi banyak sekali konflik yang tidak perlu dalam suatu organisasi dan dapat membantu menyalurkan diskusi dan aktivitas secara produktif

4. Menilai lingkungan eksternal

Tim perencana harus mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang di hadapi organisasi. Sebenarnya faktor di dalam merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor diluar adalah faktoryang tidak dikontrol oleh organisasi.

5. Menilai lingkungan internal

Untuk mengenali kekuasaan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya, strategi sekarang, dan kinerja.

6. Mengidentifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi

Lima unsur pertama dari proses secara bersama-sama melahirkan unsur keenam, kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi dan nilai-nilai, tingkat dan campuran produk atau pelayanan. Ada tiga pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis yaitu pendekatan langsung, pendekatan sasaran, dan pendekatan visi keberhasilan.

7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu

Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi alternatif praktis dan impian atau visi memecahkan isu strategi. Bila alternatif, impian, dan isi bersama-sama dengan hambatan realisasinya didaftar, tim perencana strategis mengembangkan usulan pokok untuk mencapai alternatif, impian, atau visi secara langsung atau tidak langsung dengan cara mengatasi hambatan itu.

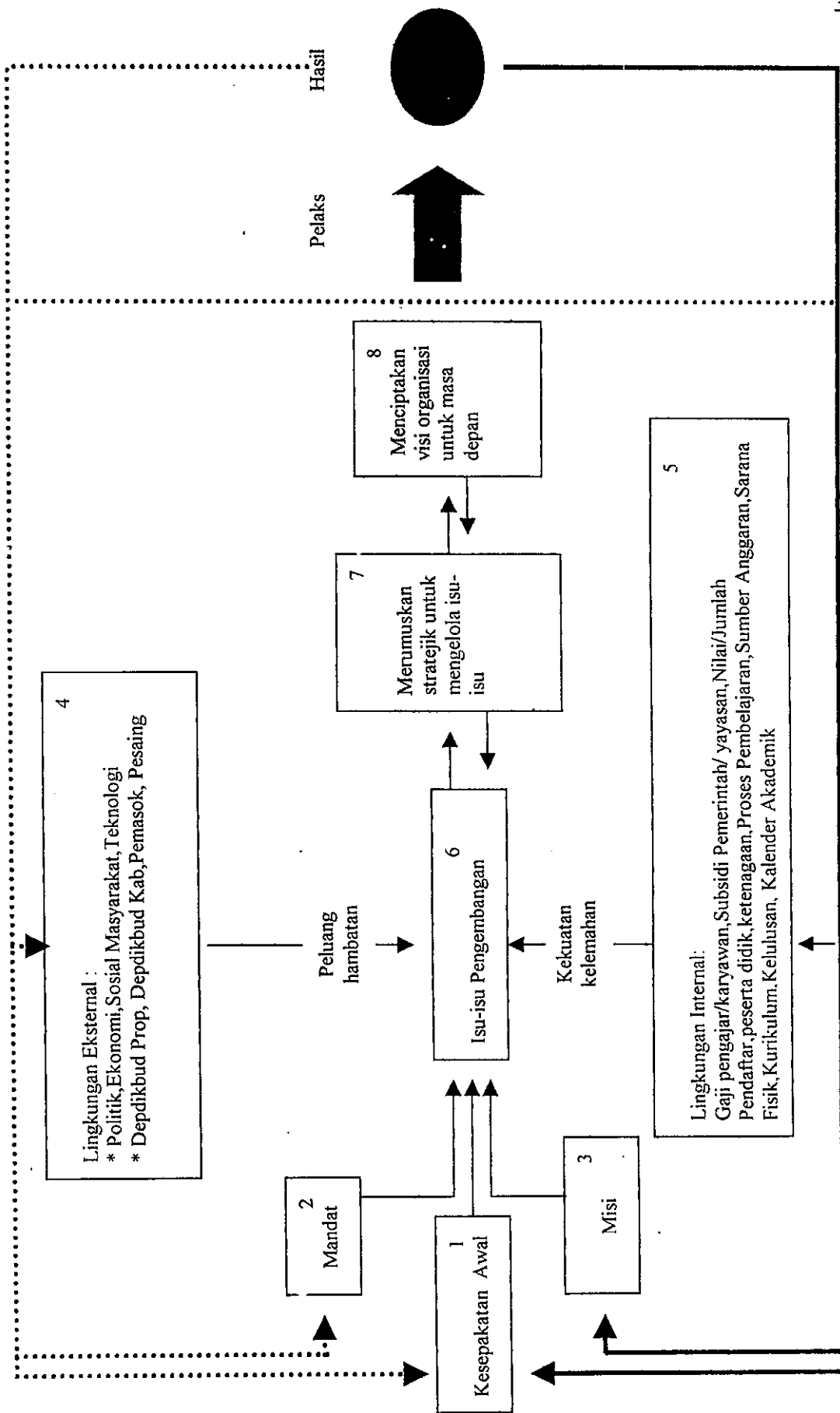
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan

Visi keberhasilan harus singkat, tidak lebih dari beberapa halaman dan memberi ilham. Visi itu memfokus kepada masa depan yang lebih baik, mendorong masa depan dan impian, menarik nilai-nilai umum, menyatakan hasil yang positif dan menekankan kekuatan kelompok yang bersatu.

Dari langkah atau tahapan perencanaan strategis tersebut, dalam penelitian hanya akan diambil beberapa langkah atau tahapan saja menginfat adanya keterbatasan pada diri peneliti, yaitu:

- a. Memperjelas nilai (strategis) oorganisasi
- b. Menilai lingkungan internal dan eksternal
- c. Mengidentifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi
- d. Merumuskan strategi untuk mengelola isu

Dalam rangka memperjelas landasan teori dalam penelitian ini, maka berikut ini akan disajikan gambar proses perencanaan strategis sebagai berikut :



Gambar. 1. PROSES PERENCANAAN STRATEGI. (Bryson, 1988)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif eksploratif untuk mengamati keadaan lingkungan internal dan eksternal SMAN I Jepara. Menurut Arikunto (1995 : 47), jenis penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau hal-hal yang berhubungan dengan keadaan itu, serta mengeksplorasi berbagai hal yang mempengaruhi terjadinya hal tersebut.

B. Materi Penelitian

Materi penelitian ini adalah segala sesuat yang menyangkut manajemen strategis, khususnya perencanaan strategis dalam pengembangan SMAN I Jepara baik yang berkaitan dengan identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dapat di jadikan dasar mencari isu-isu strategi dan menetapkan isu-isu tersebut sebagai bahan untuk merumuskan rancangan strategi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilakukan pada SMAN 1 Jepara, meliputi semua nilai strategis dan aspek lingkungan yang melingkupinya dalam proses penetapan strategi pengembangan organisasi.

D. Informan Penelitian

Dalam penelitian tentang formulasi strategi pengembangan SMAN 1 Jepara ini, peneliti akan melakukan penggalian data/informasi kepada para informan penelitian, yaitu semua pihak (individu secara tunggal ataupun atas nama institusi) yang sangat berkompeten dalam pengembangan SMAN 1 Jepara, yaitu: Kepala Dinas P dan K Kabupaten Jepara, Kepala SMAN 1 Jepara, Wakil Kepala SMAN 1 Jepara dan Komite Sekolah SMAN 1 Jepara.

Informan penelitian dipilih secara purposive (bertujuan atau beralasan) karena dipandang yang paling berkompeten dalam pengembangan SMAN 1 Jepara.

E. Fenomena yang Diteliti

Pada penelitian ini fenomena yang diteliti lebih ditekankan pada eksplorasi terhadap kondisi lingkungan strategis SMAN 1 Jepara, karena dari langkah environmental scanning ini akan ditemukan berbagai factor yang dapat memenuhi tujuan penelitian, yaitu: nilai strategis SMAN 1 Jepara, faktor lingkungan internal dan eksternal SMAN 1 Jepara, yang akhirnya dapat diformulasikan dalam bentuk isu strategis terpilih dalam rangka pengembangan strategi SMAN 1 Jepara.

Fenomena yang diteliti dalam penelitian ini dikembangkan dari pendapat Bryson tentang factor-faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis lingkungan strategis (1988: 60). Selengkapnya fenomena yang diteliti dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar nilai-nilai strategis organisasi SMAN I Jepara, dimana SMAN I Jepara tidak mempunyai kemampuan untuk mengontrolnya, meliputi :
 - Politik : kebijakan, peraturan yang berkaitan dengan institusi SMAN I Jepara, sumber data dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi dan Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten.
 - Ekonomi : digunakan data laju pertumbuhan ekonomi penduduk bersumber dari BPS
 - Sosial masyarakat : data diambil dari BPS, mengenai data kemiskinan.
 - Teknologi : digunakan data perlengkapan laboratorium, bersumber dari SMAN I Jepara.
 - Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten : data yang diperoleh hubungan koordinasi dan kerja sama.
 - Pesaing dan pemasok : digunakan data jumlah institusi SMU swasta maupun negeri, SMK dan jumlah peminat yang mendaftar di SMAN I Jepara, sumber data dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten dan SMAN I Jepara.

2. Lingkungan Internal adalah lingkungan dalam organisasi SMAN I Jepara, dimana SMAN I Jepara punya kemampuan untuk mengontrol, meliputi :
 - Manajemen : sumber data didapat dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten dan SMAN I Jepara, data yang diperoleh adalah struktur organisasi.

- Gaji pegawai : sumber data diperoleh dari daftar gaji, data yang didapat adalah besarnya gaji dan tunjangan.
- Ketenagaan : digunakan data jumlah pegawai dan tingkat pendidikan, data diperoleh dari SMAN I Jepara.
- Jumlah pendaftar dan peserta didik : digunakan data banyaknya peminat dan banyaknya peserta didik, sumber data dari SMAN I Jepara.
- Proses pembelajaran : data didapat dari SMAN I Jepara., yang diperoleh adalah data kehadiran pengajar.
- Sumber anggaran : data yang diperoleh adalah dana bantuan dari Pemerintah melalui APBN, APBD I, APBD II dan peserta didik, sumber data dari SMAN I Jepara.
- Sarana dan prasarana : data yang diperoleh adalah data identifikasi sarana, sumber data dari SMAN I Jepara.
- Kurikulum : sumber data didapat dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten, SMAN I Jepara, data yang diperoleh proses belajar mengajar.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam (indepth interview) disertai pengamatan (observasi) dan dokumentasi data memanfaatkan berbagai peralatan, seperti : catatan lapangan, tape recorder, kamera, dan lain-lain.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam

Adapun yang dimaksud metode pengumpulan data dengan wawancara mendalam ini adalah salah satu metode kualitatif yang banyak digunakan untuk memperoleh data yang mendalam mengenai pandangan seseorang tentang suatu isu. Wawancara tersebut dilakukan dengan para pejabat dan pihak-pihak yang berkompeten yaitu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara, Kepala SMAN I Jepara, Wakil Kepala Sekolah, Pembantu Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Komite Sekolah dan pengajar senior dengan sasaran utama pilihan. Wawancara dilakukan berdasarkan panduan wawancara yang berbentuk pernyataan terbuka yang bersifat fleksibel.

2. Dokumen dan Data Sekunder

Adapun yang dimaksud dengan dokumen atau data sekunder adalah surat-surat penting yang mengandung persoalan-persoalan kontinuitas maupun yang ada relevannya dengan kajian yang tengah diteliti. Dokumen tersebut antara lain laporan keuangan, laporan kepegawaian, laporan kegiatan operasional, fasilitas/sarana, beberapa dokumen lain yang dianggap relevan seperti SAP, daftar kehadiran guru, daftar pegawai yang mengikuti pendidikan lanjut.

3. Observasi

Observasi adalah suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan yang meliputi kedisiplinan dalam kerja, spesifikasi pekerjaan, pendelegasian wewenang, sistem kontrol dari atasan yang ditujukan kepada semua pegawai di lingkungan SMAN I Jepara selama 3 minggu dan dilakukan 4 jam setiap hari dengan melakukan kegiatan selayaknya seorang pegawai biasa beraktifitas.

4. Foto

Foto sarana dan prasarana yang dimiliki oleh institusi SMAN I Jepara.

H. Tehnik Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian ini kemudian dianalisis berdasarkan kajian teoritis dengan mempertimbangkan pendapat, pemikiran, persepsi, dan interpretasi dari pihak-pihak yang berkompeten dengan masalah penelitian, kemudian kajian dilanjutkan dengan melakukan analisis dengan pendekatan manajemen strategi. Berdasarkan metode analisis manajemen strategi tersebut maka perhatian harus difokuskan pada misi, mandat, lingkungan eksternal, lingkungan internal dan strategi yang digunakan untuk mengembangkan pendidikan SMAN I Jepara melalui isu-isu strategi yang muncul.

Selanjutnya alat yang dipakai dalam menghimpun faktor-faktor lingkungan strategis organisasi adalah analisis SWOT. Melalui analisis tersebut dapat dilihat dengan jelas beragam peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi

oleh organisasi, disamping itu secara bersamaan juga dapat terlihat beragam kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis ini dilandasi oleh keyakinan terhadap asumsi bahwa strategi efektif akan mampu memaksimalkan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang serta di saat bersamaan mampu pula meminimalkan kelemahan dan mengeliminir berbagai ancaman.

Selanjutnya untuk memperjelas analisis ini dengan mengutip Robinson dan Pearce (1997 : 64) dapat dikemukakan beberapa pemahaman tentang terminologi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan sebagai berikut :

Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi, kecenderungan dan merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi kondisi sosial ekonomi, masyarakat, yang tadinya terabaikan, perubahan pada peraturan, perubahan teknologi, semuanya dapat memberikan peluang bagi organisasi.

Ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkup organisasi. Perkembangan kota yang tidak terkendali, sikap masyarakat yang semakin relatif, merupakan pengganggu posisi dan kelangsungan hidup organisasi, baik pada masa yang sekarang maupun pada masa yang akan datang.

Kekuatan (*Strengths*) adalah berbagai sumber daya, ketrampilan, ataupun keunggulan-keunggulan relatif lainnya. Kekuatan adalah kompensasi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi organisasi, antara lain yang terkandung dalam sumber daya keuangan, citra kepemimpinan, hubungan masyarakat dan faktor-faktor lainnya. Apabila organisasi mampu mengembangkan kekuatan yang di milikinya, maka produktifitas organisasi bisa ditingkatkan dari sebelumnya.

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah berbagai indikasi keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius dapat menghambat efektivitas organisasi. Kecenderungan ini dapat mengakibatkan organisasi tidak mampu melakukan kegiatan dengan optimal, singkatnya dapat dikatakan kelemahan organisasi ini merupakan suatu hal yang harus dilihat sebagai penyebab utama penurunan kinerja organisasi. Wujud kelemahan ini antara lain fasilitas, sarana prasarana, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, dan fasilitas-fasilitas lain yang bersifat menghambat.

Tabel. 4.

Matriks SWOT : Klasifikasi isu-isu strategi

FAKTOR EKSTERNAL FAKTOR INTERNAL	<i>OPPORTUNITIES</i> (PELUANG)	<i>THREATS</i> (ANCAMAN)
<i>STRENGTHS</i> (KEKUATAN)	<i>COMPARATIVE ADVANTAGE</i>	<i>MOBILIZATION</i>
<i>WEAKNESSES</i> (KELEMAHAN)	<i>INVESTMENT DIVESTMENT</i>	<i>DAMAGE CONTROL</i>

Sumber : Kearns (dalam Salusu, 1996 : 63)

Seperti yang digambarkan oleh matriks tersebut di atas, ada empat kemungkinan yang ditawarkan dalam upaya mencari respon bagi isu strategi yang ingin diidentifikasi, adapun respon-respon tersebut bisa didapat dari :

a. Strategi *comparative advantage* :

Strategi yang dibuat berdasarkan pemikiran bahwa SMAN I Jepara dapat memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan atau mengeksploitasi peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi *mobilization* :

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh SMAN I Jepara untuk mengatasi atau mengeliminir ancaman.

c. Strategi *investment divestment* :

Strategi yang diterapkan berdasarkan upaya peningkatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki

d. Strategi *damage control* :

Strategi yang berlandaskan pada aktifitas yang bersifat defensif (pro aktif) dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta semaksimal mungkin berupaya menghindari ancaman/menghindari tantangan.

Berdasarkan hasil analisis dari matriks SWOT tersebut di atas, dapat diidentifikasi dan ditetapkan beberapa isu strategi. Menurut Bryson (1988 : 56) identifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi dapat dilakukan melalui proses tahapan berikut :

- 1) Melakukan kajian kembali (*review*) organisasi terhadap mandat, misi, kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman termasuk dalam menentukan indikator organisasi terhadap organisasinya.
- 2) Menentukan pendekatan isu strategi yang tepat sesuai dengan situasi yang sedang dihadapinya melalui cara pendekatan langsung, tidak langsung, pendekatan tujuan, serta visi keberhasilan.
- 3) Mengidentifikasi isu strategi dengan menggunakan kriteria prioritas, logika, atau kriteria waktu.
- 4) Melakukan litmus tes untuk mengukur besarnya tingkat strategi dari suatu isu yang dihadapi.
- 5) Diskusikan dan lakukan *review* terhadap isu strategi jika hal tersebut di pandang perlu.
- 6) Memformulasikan strategi untuk mengatasi isu-isu yang ada kaitannya dengan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Untuk mengetahui tingkat kesetategisan isu-isu yang dihadapi oleh SMAN I Jepara, maka selanjutnya dilakukan tindakan pengevaluasian terhadap isu-isu strategis yang teridentifikasi dengan menggunakan uji litmus (litmus tes). Dengan menggunakan uji litmus, maka akan diketahui isu yang benar-benar strategis berpengaruh terhadap institusi SMAN I Jepara dalam pengembangan selanjutnya. Adapun hal-hal yang ditanyakan pada litmus tes dapat di lihat pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5
Pedoman Litmus Tes

No	URAIAN PERTANYAAN	NILAI		
		1	2	3
1.	Apakah isu tersebut menjadi agenda Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Jepara	Tidak	-	Ya
2.	Apakah isu tersebut menjadi agenda direktur SMAN I Jepara	Tidak	-	Ya
3.	Kapan isu strategi itu menjadi ancaman atau peluang bagi organisasi	Saat ini	Tahun depan	Dua tahun/lebih
4.	Seberapa luas dampak isu tersebut bagi organisasi	Satu unit	Beberapa bagian	Seluruh unit
5.	Seberapa besar resiko/peluang keuangan bagi organisasi	10% dari anggaran	10-20% dari anggaran	Lebih 25 % dari anggaran
6.	Seperti apakah strategi yang di perlukan organisasi :			
a.	Pengembangan tujuan dalam program pelayanan baru	Tidak	-	Ya
b.	Perubahan sumber keuangan atau pembiayaan secara signifikan	Tidak	-	Ya
c.	Peraturan organisasi secara signifikan	Tidak	-	Ya
d.	Penambahan fasilitas atau modifikasi khusus	Tidak	-	Ya
e.	Penambahan staff	Tidak	-	Ya
7.	Seberapa jelas dan mudahkan pendekatan yang dapat di lakukan untuk pemecahannya.	Siap di laksana kan	Perlu parameter	Sangat luas
8.	Level terendah manakah yang dapat dilakukan untuk pemecahannya	Direktur	Ka. Dinas Pendidikan dan Kebud Kab.	Ka. Dinas Pendidikan dan Kebud Prop
9.	Dampak apa yang mungkin terjadi jika isu ini tidak direspon	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan pelayanan, pemborosan	Hambatan pely jangka panjang ,kerugian besar
10.	Berapa banyak organisasi yang harus terlibat dalam pemecahannya	Tidak ada	1-3	4 atau lebih
11.	Seberapa signifikkah isu tersebut terhadap organisasi, masyarakat sosial, politik, agama dan nilai budaya.	Lunak/tidak sensitif	Agak sensitif/ berpengaruh	Sangat sensitif

Sumber : Bryson (1988 : 185)

Dari isu tersebut akan dites satu persatu guna melihat seberapa penting isu tersebut bagi pengembangan SMAN I Jepara. Pertanyaan akan diberi nilai 1,2,3 dan semakin tinggi nilai yang diperoleh, maka akan semakin tinggi isu strategisnya. Dari isu strategis tersebut maka akan di pilih satu yang paling dibutuhkan dan kemudian diimplementasikan dalam rencana strategis. Rencana strategis nantinya dibagi dalam tiga tahap yaitu rencana jangka panjang, rencana jangka menengah dan rencana jangka pendek.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari para informan penelitian dalam rangka penyusunan strategi pengembangan SMAN 1 Jepara, maka berikut ini akan dipaparkan selengkapnya sebagai berikut :

1. Situasi Lingkungan Eksternal SMAN 1 Jepara

a. Ekonomi

Kemajuan bidang ekonomi di era millenium III ini dicirikan dengan besarnya aliran produk-produk barang dan jasa antar negara. Tingkat kompetisi antar negara semakin tinggi di mana negara yang memiliki daya saing tinggi akan unggul dalam era perdagangan bebas. Perdagangan bebas, kualitas yang prima didukung oleh pemasaran dan pelayanan purna jual yang handal, kualitas SDM yang profesional, mekanisme dan aturan main dalam bidang ekonomi politik global yang efektif merupakan persyaratan bagi Indonesia khususnya yang mampu menjadi salah satu pelaku global yang efektif.

Kabupaten Jepara yang memiliki luas wilayah 100.413.189 Ha secara administratif terbagi menjadi, 14 kecamatan, 183 desa dan 11 kelurahan (194 desa/kelurahan). Tahun 2002 jumlah penduduk sebanyak 979.025 dengan kepadatan penduduk 975/km², tahun 2003 jumlah penduduk 1.039.827 jiwa dengan kepadatan penduduk 1.036/km². Tingkat ekonomi masyarakat dilihat dari rata-rata

pendapatan per kapita penduduk dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Tahun 2001 sebesar Rp. 3.218.287,83 dan tahun 2002 sebesar Rp. 3.587.333,02 (BPS, 2003).

b. Politik

Amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka Pemerintah Daerah yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut Asas Otonomi dan Tugas Pembantuan. Diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan dan peran serta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kewenangan daerah sebagai Daerah Otonom, berhak untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri. Sebagai landasan berpijak, telah di tetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara No. 13 Tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah Kabupaten Jepara, dimana SMA N I Jepara sebagai Unit Pelaksana Teknis Daerah yang berada di bawah tanggung jawab dan koordinasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara. Salah satu kewenangan Pemerintah Kabupaten Jepara adalah di bidang pendidikan dan sebagai penanggungjawab

teknis di bidang pendidikan adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara.

SMAN I Jepara sebagai lembaga pendidikan berupaya secara maksimal mengemban tugas sesuai dengan fungsinya menyelenggarakan pendidikan untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang cerdas, berbudi pekerti dan bermoral.

Hubungan institusi SMAN I Jepara dengan Pemkab cukup baik yang di buktikan dengan adanya dana pendidikan dari Pemerintah Kabupaten. Pemkab sama-sama berupaya dalam menggalang kerja sama di bidang pendidikan untuk membangun daerah. Hubungan baik SMAN I Jepara dengan Pemkab ini memang sangat berarti bagi SMAN I Jepara dalam melaksanakan kegiatannya.

c. Sosial Masyarakat

Kabupaten Jepara sebagian besar wilayahnya berdataran tinggi dan sebagian kecil merupakan dataran rendah yang di kelilingi Laut Jawa. Kabupaten ini tergolong daerah agraris karena sebagian masyarakat menggantungkan hidupnya pada perindustrian, perdagangan dan pertanian. Dari 3 komoditas itulah yang menopang kehidupan masyarakat Jepara Hal ini dapat dilihat Produk Domestik Regional Buruh (PDRB) Kabupaten Jepara tahun 2002, yaitu:

1) Sektor Pertanian	Rp. 867. 229,05
2) Sektor Perdagangan	Rp. 843. 090,12
3) Sektor Perindustrian	Rp. 978. 638,50

4) Sektor Pertambangan	Rp.	23.461,96
5) Sektor Listrik, Gas dan Air Minum	Rp.	30.580,76
6) Sektor Transportasi dan Komunikasi	Rp.	219.941,35
7) Sektor Jasa-jasa	Rp.	330.910,36
8) Sektor Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	Rp.	181.436,17

Tahun 2003 jumlah penduduk miskin sebanyak 105.166 atau 10,1 % dari jumlah penduduk Kabupaten Jepara sebanyak 1.039.827 orang (BPS, 2003).

Sesuai dengan kemampuan sosial masyarakat Kabupaten Jepara, tentunya masyarakat dapat memilih sekolah lanjutan tingkat yang atas yang mana dapat memberikan pelayanan pendidikan dengan kualitas/mutu yang baik dapat memuaskan masyarakat.

Keberadaan SMAN I Jepara sebagai Institusi Pendidikan berupaya dan berusaha meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diharapkan masyarakat berdasarkan rasionalitas Standar Mutu Pendidikan Nasional dengan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang.

Dengan adanya institusi SMAN I Jepara, tentunya masyarakat dapat memilih SMA mana yang mempunyai kualitas baik. Dan harapan masyarakat akan mendapatkan pelayanan pendidikan dapat di tingkatkan ke pelayanan yang profesional.

d. Teknologi

Teknologi pendidikan semakin canggih seiring dengan kemajuan teknologi pada umumnya. Kemajuan teknologi di bidang pendidikan seperti penggunaan audio visual membuat proses pendidikan tidak hanya bersifat satu arah sebagaimana metode pendidikan tradisional.

Pengajar yang selama ini menjadi sumber informasi utama dan satu-satunya bagi mahasiswa, telah berubah menjadi mitra dan pendamping siswa dalam menyerap ilmu.

Kemajuan teknologi yang pesat ini membuat siswa semakin cepat dan mudah mengakses informasi pengetahuan serta semakin luas dan dalam pemahamannya. Keadaan ini harus diimbangi oleh para pengajar, agar tidak tertinggal pemahamannya. Era teknologi dan informasi yang sedemikian hebat ini membuat pengajar harus semakin dinamis dan mengembangkan diri terus menerus agar dapat mendidik dan mendampingi siswa dengan baik.

e. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi mempunyai peran besar dalam pendirian institusi khususnya SMAN I Jepara, demikian juga penetapan pejabat, sistem ujian akhir dan akreditasi.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah melalui Sub Dinas Pengembangan Tenaga Teknis/Non Teknis mempunyai peran sebagai pembina administrasi, berfungsi dalam

bimbingan dan pengendalian yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah tentang segala kegiatan yang terselenggara di SMAN I Jepara.

f. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara merupakan koordinator segala program pendidikan yang ada di tingkat kabupaten. SMAN I Jepara sebagai salah satu institusi pendidikan lanjutan tingkat atas, sebagian besar tenaga berasal dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara, sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara punya peran besar dalam pengembangan SMA I Jepara.

g. Pesaing

Tabel 6 : Institusi Pendidikan Lanjutan Tingkat Atas di Kabupaten Jepara

SMA	SMK	MA
1. SMA Negeri I Jepara	1. SMK Negeri 1 Jepara	1. MAN Bawu
2. SMA Negeri I Tahunan	2. SMK Negeri 2 Jepara	2. MA NU Mindahan
3. SMA Negeri I Pecangaan	3. SMK Negeri 3 Jepara	3. MA Masalikil Huda Tahunan
4. SMA Negeri I Mayong	4. SMK Negeri Karimun Jawa	4. MA Sultan Hadlirin Mantingan
5. SMA Negeri I Welahan	5. SMK Bakti Praja Jepara	5. MA Al'arif Jepara
6. SMA Negeri I Bangsri	6. SMK Al Hikmah Mayong	6. MA Darul Hikmah Menganti
7. SMA Negeri I Keling	7. SMK 17 Agustus bangsri	7. MA Matoli'ul Huda Bugel
8. SMA Wali Songo Welahan	8. SMK Muhamadiyah Keling	8. MA tasymirusy Syuban Tedunan
9. SMA NU Kedung		9. MA Ki Aji Tunggal Karangaji
10. SMA Sula 2 Kalinyamatan		10. MA Mafatihuth Thullab Surodadi

11. SMA Al Hikmah Mayong 12. SMA Muhamadiyah Mayong 13. SMA PGRI Jepara 14. SMA Muhamadiyah 3 Jepara 15. SMA Islam Tahunan 16. SMA Masehi Jepara 17. MA Bhakti Praja Bangsri 18. SMA Muhamadiyah 1 Bangsri 19. SMA Islam Keling 20. SMA Bopkri Keling		11. MA Wali Songo Pecangaan 12. MA Darul Ulum Purwogondo 13. MA Nurul Islam Kriyan 14. Tasywiqul Banat Robayan 15. MA Al Falah Margoyoso 16. MA Hasym Asyari Kalipucang 17. MA Sabilul Ulum Mayong 18. MA Hasan Kafrawi Pancur 19. MA Al Haromain Rajekwesi 20. MA An Nur Daren 21. MA Islamiah Nalumsari 22. MAN 2 Jepara 23. MA Darul Ulum Bandung Harjo 24. MA Matholi'ul Falah Tulakan 25. MA Hasyim Asyari Bangsri 26. MA DarulUlum Srikandang 27. MA Matoli' ul Ulum Banjaragung 28. MA Al Faizin Guyangan 29. MA Matolibul Huda Mlonggo 30. MA Maftahul Falah Sinanggul 31. MA An Nawawiyah Sinanggul 32. MA Matoli'ul Huda Troso 33. MA Salafiyah Bandung Harjo 34. MA Wahid Hasyim Bangsri 35. MA Nahdlotusy Syubban Bangsri
20 Sekolah	8 Sekolah	35 Sekolah

Keberadaan Lembaga Pendidikan SMAN I Jepara sejak berdiri tahun 1963 mampu memberikan image yang positif terhadap masyarakat. SMAN I Jepara boleh dikatakan sebagai sekolah favorit bagi kebanyakan warga di Jepara, hal ini dikarenakan prestasi yang di capai cukup mengesankan sehingga sempat menarik perhatian dan simpati dari masyarakat untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya kesana. Sejalan dengan perkembangan jaman dan tuntutan akan peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan, cukup banyak lembaga-lembaga pendidikan berdiri dan berkembang pesat.

Institusi pendidikan tingkat SLTA yang ada di Kabupaten Jepara jumlahnya cukup banyak, yaitu : 63 Unit seperti tabel di atas yang terdiri dari :

- 1) SMA : 20 Unit (8 Unit Negeri - 12 swasta)
- 2) SMK : 8 Unit (4 Unit Negeri - 4 Swasta)
- 3) MA : 35 Unit (2 Unit Negeri - 33 swasta)

(Dinas P dan K Kabupaten Jepara Tahun 2004).

Bertambahnya jumlah SMA/SMK/MA akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat antara sesama SMA maupun Institusi Pendidikan Kejuruan serta Keagamaan, yang akan memberikan pengaruh terhadap perkembangan SMAN I Jepara.

h. Pegawai Tidak Tetap

Dalam kegiatan proses belajar mengajar SMAN I Jepara tidak hanya menggunakan pengajar tetap, akan tetapi memerlukan dukungan

dari tenaga pegawai tidak tetap. Tersedianya sumber-sumber tenaga pegawai tidak tetap akan menjamin kelangsungan pendidikan demi mencapai kualitas pendidikan SMAN I Jepara. Adapun pegawai tidak tetap pada tahun ajaran 2003/2004 berjumlah 30 orang atau 39 % dari tenaga pegawai tetap yang berjumlah 47 orang, maka jumlah pegawai tetap dan tidak tetap sebanyak 77 orang

i. Pemasok

Untuk menjamin mutu peserta didik diperlukan adanya pendidikan yang berkualitas sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan lancar. SMAN I Jepara yang merupakan jenjang pendidikan menengah, peserta didiknya berasal dari lulusan dari SMP dan MTS dipilih melalui proses rekrutmen yang dilakukan oleh Panitia Penerimaan Siswa Baru SMAN I Jepara, karena peserta didik yang tidak berkualitas akan menghambat proses pendidikan yang akhirnya akan menghambat proses pengembangan SMAN I Jepara.

2. Situasi Lingkungan Internal SMAN I Jepara

Situasi lingkungan internal SMAN I Jepara dilakukan dengan mengamati faktor-faktor yang mencerminkan fungsi organisasi dan fungsi SMAN I Jepara sebagai institusi pendidikan yang mencakup kemampuan dan keterbatasannya, meliputi : struktur organisasi dan manajemen, ketatausahaan, jumlah pendaftar, peserta didik, ketenagaan, proses belajar mengajar, sumber anggaran, sarana dan prasarana dan kurikulum.

a. Struktur Organisasi dan Manajemen SMAN I Jepara

Dalam kelangsungan kegiatan organisasi, maka kepala SMA I Jepara menggunakan struktur organisasi yang ada saat ini yaitu Surat keputusan Bersama Menteri Pendidikan & Kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi Negara Nomor : 0433/P/1993 tentang susunan organisasi SMAN I Jepara, terdiri dari unsur Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administrasi dan unsur penunjang yang mempunyai tata kerja sebagai berikut :

- 1) SMAN I Jepara dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan dibantu oleh 4 orang Wakil Kepala yaitu Wakil Urusan Kurikulum, Wakil Urusan Humas, Wakil Urusan Kesiswaan, Wakil Urusan Sarana dan Prasarana.
- 2) Unit laboratorium, terdiri dari unit laboratorium bahasa, unit laboratorium kimia, unit laboratorium fisika dan unit laboratorium biologi dipimpin oleh seorang guru yang ditunjuk dan bertanggung jawab pada Kepala Sekolah.
- 3) Unsur pelaksana administrasi terdiri dari administrasi kearsipan, administrasi kepegawaian, pembantu pemegang kas, urusan rumah tangga, pengetikan, perpustakaan, laboratorium, bagian SPP, kebersihan dan penjaga malam.

Fungsi manajemen di SMAN I Jepara sudah ada, meskipun belum terlaksana sebagaimana mestinya. Beberapa penyebab adalah keterbatasan tenaga yang sesuai, pengadaan tenaga tergantung pada dinas terkait dan Pemkab serta keterbatasan anggaran atau dana operasional.

b. **Ketatausahaan**

Dokumen-dokumen yang terkait dengan pendidikan cukup lengkap, hanya dalam pengaturannya belum rapi sehingga agak sulit untuk menemukan. Pencatatan surat menyurat satu tahun terakhir lengkap dan pencatatan inventarisasi cukup baik

c. **Jumlah Pendaftar**

SMAN I Jepara pada tahun 2003/2004, jumlah pendaftar sebanyak 537 orang, setelah melalui rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh SMAN I Jepara, maka ditetapkan 407 orang. Tahun ajaran 2004/2005 pendaftar berjumlah 587, setelah dilakukan rekrutmen dan seleksi maka yang diterima 339 orang, dengan adanya peningkatan pendaftar, merupakan kekuatan/trend yang dimiliki oleh SMAN I Jepara, karena menunjukkan peningkatan pendaftar sebesar 8.5%.

d. **Peserta Didik**

Jumlah siswa kelas I, II dan III sebanyak 1088 siswa dan peserta didik kelas III tahun ajaran 2000/2001 berjumlah 285 orang, setelah mengikuti EBTANAS yang lulus berjumlah 282 (98,95%), tahun ajaran 2001/2002 setelah mengikuti EBTANAS maka yang lulus 99,68%, tahun ajaran 2002/2003 setelah mengikuti UAN (100%) lulus, tahun ajaran 2003/2004 (100%) lulus dan tahun ajaran 2003/2004 (100%) lulus.

e. Ketenagaan

Dalam menjalankan proses organisasi setiap hari diperlukan tenaga yang handal dan siap pakai. Jumlah tenaga tetap di SMAN I Jepara berjumlah 47 orang dengan rincian 41 orang tenaga pengajar (87 %) dan 6 orang (13 %) tenaga administrasi. Dengan latar belakang pendidikan S1 berjumlah 34 orang (72%), D3 berjumlah 8 orang (17%) dan SMA sebanyak 5 orang (11 %).

Meskipun masih cukup banyak tenaga tetap yang latar belakang pendidikan D3 dan SMA, maka sangat mempengaruhi kualitas dan tujuan secara keseluruhan. Perlu dipikirkan usaha untuk peningkatan jenjang pendidikan untuk pengajar maupun bagian staf administrasi dan secara bertahap harus ditingkatkan untuk menaikkan nilai-nilai komponen ketenagaan.

Saat ini tenaga pengajar yang mengikuti pendidikan lanjut (S1) sebanyak 4 orang, maka 1 atau 2 tahun mendatang posisi SMAN I Jepara semakin berkualitas.

Untuk menambah ketenagaan yang dirasa masih kurang, SMAN I Jepara juga merekrut tenaga-tenaga honorer untuk membantu pelaksanaan tugas yang berjumlah 30 orang terdiri dari 3 guru bantu, 3 guru kontrak, 8 guru tidak tetap, 10 pegawai kontrak dan 6 pegawai tidak tetap.

Sistem penggajian yang selama ini dilakukan bagi PNS diperoleh dari pemerintah, dengan tunjangan fungsional bagi pengajar.

Pegawai honorer gaji diperoleh dari Pemerintah pusat serta SMAN I Jepara, dan pemerintah pusat sehingga SMAN I Jepara tidak menggaji tenaga honorer.

f. Proses Pembelajaran

Proses belajar mengajar yang ada di SMAN I Jepara dapat berjalan dengan baik sesuai dengan kalender akademik dan kurikulum yang ada. Pengajar tetap diberi tugas sebagai penanggung jawab mata ajaran untuk membagi materi yang akan diajarkan kepada tim pengajar

g. Sumber Anggaran

Sebagai lembaga pendidik publik, SMAN I Jepara dalam melaksanakan kegiatan proses kegiatan belajar/operasional pendidikan dibutuhkan biaya yang cukup besar dan dana pendidikan tersebut bersumber dari :

- 1) Bantuan pemerintah pusat
- 2) Bantuan pemerintah Propinsi Jawa Tengah
- 3) Bantuan pemerintah Kabupaten Jepara
- 4) Sumbangan siswa/Wali murid (BP3)
- 5) Bantuan dari masyarakat

Dalam pelaksanaan pendidikan di SMAN I Jepara tahun 2003/2004 telah dialokasikan dana anggaran sebesar Rp. 1.976.868.637,- yang terdiri dari :

- Biaya rutin sebesar Rp. 376.868.637 yang digunakan untuk merealisasikan kegiatan, antara lain :

(1) Kegiatan belajar mengajar (KBM)	: Rp.	36.001.300
(2) Honor/kesra guru dan karyawan	: Rp.	200.234.575
(3) Kegiatan belajar	: Rp.	17.015.500
(4) Program peningkatan mutu	: Rp.	42.999.800
	Saldo	: <u>Rp. 323.537</u>
	Jumlah	: Rp. 376.868.637

Biaya anggaran pembangunan sebesar Rp. 1.600.000.000 yang dimanfaatkan untuk kegiatan rehabilitasi gedung berlantai II.

Dari dana anggaran sebesar Rp.1.976.868.637 tersebut, SMAN I Jepara memperoleh dana berasal/bersumber dari :

(a) APBN	: Rp.	19.273.456
(b) APBD I	: Rp.	5.943.868
(c) APBD II	: Rp.	1.251.821.250
(d) Swadaya masyarakat	: <u>Rp.</u>	<u>699.830.063</u>
	Jumlah	: Rp. 1.976.868.637

Selain itu guna kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tahun 2004/2005, SMAN I Jepara telah merencanakan anggaran rutin sebesar Rp.46.631.333 setiap bulannya sehingga rencana pengeluaran tahun 2004/2005 adalah $12 \times \text{Rp. } 46.631.333 = 559.575.996$. Sedangkan rencana penerimaan yang diperoleh SMAN I Jepara guna menutup kebutuhannya adalah Rp. 559.552.992, sehingga masih terdapat kekurangan biaya sebesar

Rp. 53.904 yang ditutup dari sisa anggaran tahu yang lalu atau efisiensi kegiatan yang direncanakan. Adapun rencana penerimaan yang diperoleh berasal dari dana antara lain :

a) APBN	: Rp	18.999.996
b) APBD I	: Rp.	4.227.996
c) APBD II	: Rp.	21.855.000
d) Sumbangan wali murid	: Rp.	<u>514.440.000</u>
Jumlah	: Rp.	559.522.992

SMAN I Jepara dalam pengelolaan anggaran pendidikan dilaksanakan secara transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dengan pertanggungjawaban oleh Kepala Sekolah dibantu Komite Sekolah dan seluruh staf pengajar serta tenaga administrasi.

Pengelolaan secara sah dilakukan secara formal sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku dilakukan dengan perhitungan yang teliti agar jumlah uang yang ada dapat digunakan untuk mewujudkan kerja yang optimal dalam mencapai tujuan optimal. (Nawawi, 2000 : 63).

Hanafi (2000 : 83) mengatakan bahwa anggaran adalah proses perencanaan aktifitas selama jangka waktu tertentu, yang dinyatakan dengan angka dan mempunyai fungsi sebagai alat koordiansi, sebagai standar, sebagai pedoman dalam menjalankan aktifitas dan sebagai alat evaluasi prestasi.

h. Sarana dan Prasarana

Sarana gedung yang ada cukup memadai secara kualitas dan kuantitas yang meliputi ruang kelas berjumlah 27 ruangan, ruang pengelola yang terdiri ruang direktur 1 buah dan 1 buah ruang kepala tata usaha, 1 buah ruang pengajar, laboratorium 4 buah, ruang perpustakaan 1 buah, ruang komputer 1 buah, ruang ketrampilan 1 buah, ruang Osis 1 buah, dan ruang BP 1 buah, seperti tabel dibawah ini :

Tabel . 7 : Distribusi Inventarisasi SMA N I Jepara tahun 2004

NO	SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH	UKURAN
1	Tanah	1 Persil	14296 M2
2	Ruang Kelas Belajar	27 Unit	1426 M2
3	Laboratorium :		
	▪ Kimia	1 Unit	126 M2
	▪ Biologi	1 Unit	144 M2
	▪ Fisika	1 Unit	120 M2
	▪ Bahasa	1 Unit	108 M2
4	Ruang Ketrampilan	1 Unit	144 M2
5	Perpustakaan	1 Unit	150 M2
6	Ruang OSIS/Pramuka	2 Ruang	14 M2
7	Ruang Koperasi	1 Ruang	42 M2
8	Ruang Kantin	2 Unit	70 M2
9	Ruang Aula	1 Unit	541 M2
10	Ruang BP	1 Unit	77 M2
11	Ruang Kepala Sekolah	1 Unit	144 M2
12	Ruang Tata Usaha	1 Unit	13 M2
13	Ruang Piket/Tamu	1 Unit	210 M2
14	Lapangan Basket	1 Unit	531 M2
15	Lapangan Olah Raga	1 Unit	22 M2
16	Ruang Wakil Kepala Sekolah	1 Unit	142 M2
17	Ruang Guru	1 Unit	13 M2
18	Ruang Piket	1 Unit	7 M2
19	Ruang Dapur	1 Unit	12 M2
20	Ruang Sidang	1 Unit	46 M2
21	Ruang Media	1 Unit	103 M2
22	Ruang Komputer	1 Unit	205M2
	Total	45	

Sumber : Buku Panduan Kegiatan Belajar Mengajar Siswa SMA N I Jepara Tahun 2003/2004 : 4

i. Kurikulum

Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum SMA tahun 2004, yang meliputi komponen kalender pendidikan, praktek laboratorium, program pengajaran di kelas, pencapaian program, program evaluasi, dan ujian akhir. Kegiatan proses belajar mengajar di kelas, lahan praktek, kegiatan evaluasi, kesemuanya dengan alokasi waktu yang cukup.

Dalam proses pengajaran tidak seluruh mata ajaran dilengkapai dengan rencana pengajaran (SP), mungkin dikarenakan kesibukan pengajar dalam pekerjaan lain. Metode pengajaran dapat di capai sesuai dengan tujuam program.

Pengajaran praktek laboratorium sesuai dengan alokasi waktu. Di dalam praktek laboratorium di bimbing oleh pembimbing praktek.

j. Nilai

Ujian akhir merupakan evaluasi tahap akhir pada proses kegiatan belajar mengajar sebagai upaya untuk mengetahui kemampuan anak didik dari kegiatan pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan. Secara rasional ujian akhir oleh pemerintah yang semula dengan bentuk EBTANAS (Evaluasi Belajar Tahap Akhir Nasional) di ganti dengan Ujian Akhir Nasional (UAN), dengan maksud untuk meningkatkan mutu pendidikan secara nasional didasarkan atas standart nilai yang di tetapkan.

Hasil Kelulusan anak didik SMAN I Jepara dari tahun ke tahun cukup baik bial di bandingkan dengan sekolah lain, karena sejak Tahun Ajaran 1996/1997 sampai dengan Tahun 2003/2004 peringkat SMAN I Jepara untuk tingkat Kabupaten Jepara selalu menempati rangking I, baik program studi Bahasa, IPA dan IPS. Nilai rata-rata yang di peroleh kelulusan SMAN I Jepara adalah :

1) Tahun 2001/2002

Program Studi Bahasa	: 62,86 nilai tertinggi 68,17
Program Studi IPA	: 63,28 nilai tertinggi 76,26
Program Studi IPS	: 65,00 nilai tertinggi 74,354
Kelulusan Siswa	: 99,26 %

2) Tahun 2002/2003

Program Studi Bahasa	: 66,92 nilai tertinggi 72,85
Program Studi IPA	: 73,12 nilai tertinggi 80,79
Program Stusi IPS	: 73,90 nilai tertinggi 78,84
Kelulusan Siswa	: 100%

3) Tahun 2003/2004

Program Studi Bahasa	: 65,86 nilai tertinggi 76,32
Program Studi IPA	: 72, 42 nilai tertinggi 92,50
Program Studi IPS	: 72,00 nilai tertinggi 87,70
Kelulusan siswa	: 100%

Pada tahun 2001/2002 rata-rata nilai UANAS tingkat Kabupaten :

- a) Program Bahasa : 62,86, nilai tertinggi 68,17
- b) Program IPA : 63,28, nilai tertinggi 76,26
- c) Program IPS : 65,00, nilai tertinggi 74,354

dan rata-rata UANAS tahun 2002/2003 tingkat Kabupaten :

- (1) Program Bahasa : 66,92, nilai tertinggi 80,79
- (2) Program IPS : 73,90, nilai tertinggi 78,84
- (3) Program IPA : 73,12, nilai tertinggi 80,79

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dikaitkan dengan tujuan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, yang terdiri atas 4 (empat) tujuan, yaitu: identifikasi nilai strategis, identifikasi lingkungan strategis, perumusan isu strategis dan pengembangan strategi.

1. Identifikasi Nilai Strategis SMAN 1 Jepara

Nilai strategis organisasi dapat diidentifikasi dari aspek mandat yang dimiliki organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, mandat dapat dieksplorasi dari berbagai peraturan perundang-undangan sebagai dasar pendirian lembaga.

SMAN I Jepara dalam pelaksanaan kegiatannya senantiasa selaras dengan mandat yang diberikan oleh Mendiknas yang sesuai dengan SK Mendiknas No. 079/SK/B.III tanggal 31 Juli 1964 tentang pembentukan SMAN I Jepara.

Secara konkrit berupa dokumen tertulis, SMAN I Jepara sudah menyusun rumusan misi, yaitu

- Misi :
- a. Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
 - b. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif bagi seluruh warga sekolah.
 - c. Meningkatkan kedisiplinan siswa untuk memotivasi belajar
 - d. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.

2. Analisis Lingkungan Strategis dan SWOT

Analisis lingkungan eksternal dan internal akan menghasilkan isu-isu pengembangan yang selanjutnya akan dipakai sebagai bahan penyusunan proses formulasi perencanaan strategi pada SMAN I Jepara.

a. Lingkungan Eksternal

1) Peluang (*Opportunities*)

- a) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat di masa yang akan datang, peningkatan kesejahteraan masyarakat tersebut membuat kesadaran orang tua untuk menyekolahkan anaknya setinggi mungkin. Lebih jauh lagi masyarakat akan semakin mencari institusi pendidikan yang berkualitas bagi pendidikan anaknya. Hal ini akan membuat lembaga pendidikan, khususnya SMAN I Jepara akan semakin memacu untuk

meningkatkan mutu pendidikannya guna memenangkan persaingan dalam menyerap peserta didik.

- b) Guna mencapai tujuan pendidikan, Pemkab menyadari bahwa dibutuhkan dana yang cukup besar, karena itu Pemkab akan memberikan dana serta sarana dan prasarana untuk kelancaran pendidikan. Jumlah bantuan pendidikan yang diberikan Pemkab di masa mendatang kan lebih besar karena sektor pendidikan semakin mendapat perhatian Pemkab. Bantuan Pemkab ini akan memacu SMAN I Jepara sebagai organisasi pendidikan semakin mengembangkan kualitas dan kuantitas pendidikan.
- c) Seiring dengan otonomi daerah di mana otonomi pendidikan merupakan salah satu bagiannya. Dengan otonomi pendidikan, kurikulum nasional hanya sebagai garis besarnya dan daerah akan menjabarkan lebih lanjut sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Pengembangan muatan lokal ini menjadi motivasi dan tantangan khususnya bagi SMAN I Jepara untuk meningkatkan mutu pendidikannya.
- d) Di era globalisasi saat ini, di mana batas-batas suatu negara hampir tidak kelihatan, memungkinkan tenaga kerja Indonesia untuk bekerja keluar negeri, maka perlu dipersiapkan tenaga-

tenaga yang profesional dan perlu kompetisi untuk meraih kesempatan itu, misalnya penguasaan bahasa asing dan penguasaan komputer.

- e) Dalam mencapai prestasi yang diinginkan, SMAN I Jepara meningkatkan kemampuan bagi pengajarnya, sehingga mutu banyak mengikuti lomba International Physical Olympic (IPHO), International Mathematic International (IMO), ICHO, Guru Teladan, Kepala Sekolah Teladan.
- f) SMAN I Jepara yang merupakan salah satu pencetak SDM di Kabupaten Jepara, dalam langkah ke depan akan menerapkan program sekolah unggulan sehingga SMAN I Jepara akan semakin berkualitas dan terdepan.
- g) Dengan banyaknya peminat yang masuk ke SMAN I Jepara, dan untuk memperbaiki bangunan yang sudah tua, pada hal lahan sempit maka perlu pengembangan bangunan dengan bangunan bertingkat.
- h) Keberhasilan suatu organisasi lembaga pendidikan seperti SMAN I Jepara dapat dilihat dari target dan sasaran serta tujuan yang dapat dicapai. Untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin diraih tentunya harus ada dukungan lingkungan yang

menyertainya yaitu dukungan orang tua wali murid. Sebab dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan dengan manajemen berbasis sekolah tanpa dukungan orang tua/wali murid akan sulit dicapai. Dalam otonomi pendidikan komponen yang sangat penting guna meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan adalah Kepala Sekolah, Komite Sekolah, guru, bantuan dari pemerintah. Sarana dan prasarana SMAN I Jepara semakin ada perubahan dan perkembangan yang sangat signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan karena dorongan dan dukungan yang diberikan oleh orang tua/wali murid. Prestasi yang telah dicapai dan diraih oleh siswa SMAN I Jepara baik prestasi akademik maupun prestasi kegiatan diberbagai bidang sangat menonjol sehingga memberikan secercah harapan bagi orang tua sebagai imbalan atas dukungan yang diberikan dan merupakan komitmen orang tua untuk peningkatan prestasi dengan mutu pendidikan SMAN I Jepara.

- i) Salah satu faktor penting dalam mencapai prestasi adalah motivasi dan moral yang baik dari perilaku yang terkait dalam kegiatan pendidikan disekolah yang dijadikan komitmen selama penyelenggaraan proses kegiatan belajar mengajar di SMAN I Jepara. Motivasi dan moral yang baik salah satunya dalam bentuk tingkat kedisiplinan yang ditanamkan terhadap

pelaku penyelenggara kegiatan belajar mengajar baik guru, siswa maupun tenaga administrasi. Tetapi kepala sekolah sebagai Top Manajer juga harus mengawasi dan mengendalikan penyelenggaraan pendidikan di SMAN I Jepara sebab tanpa pengendalian yang terarah maka pelaksanaan pendidikan justru tidak akan tercapai sarannya. Motivasi dan moral yang telah terbentuk selama ini memberikan kepercayaan tersendiri bagi masyarakat untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya di SMAN I Jepara.

- j) Tingkat keberhasilan suatu organisasi bukan hanya dilihat dari kondisi fisik bangunan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, tetapi juga tingkat keberhasilan di dalam pengelolaan organisasi itu sendiri. Manajemen yang solit ini karena dapat berfungsinya unsur-unsur manajemen dan berjalannya fungsi manajemen dalam kehidupan organisasi SMAN I Jepara. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari kegiatan perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang berjalan selama ini di SMAN I Jepara di koordinir secara langsung dan kebijakan keputusan oleh Kepala Sekolah. Kepala sekolah didalam kebijakan pengambilan keputusan tidak serta merta secara otoriter akan tetapi segala sesuatu yang dikomunikasikan dan dimusyawarahkan bersama dengan

seluruh stakeholder yang terlibat dalam pendidikan di SMAN I Jepara.

- k) Program Penyetaraan bagi guru-guru, untuk meningkatkan kualitas bagi para pengajar, maka perlu adanya penyetaraan pendidikan S1

2) Ancaman (*Threats*)

- a) Dengan banyaknya SMA/SMK di Kabupaten Jepara, menyebabkan masyarakat memiliki banyak alternatif dan menentukan banyak pilihan bagi pendidikan diri sendiri ataupun anak-anaknya. Masing-masing SMA/SMK tersebut memiliki strategi tersendiri dalam merebut simpati masyarakat agar mau menuntut ilmu di tempat mereka. SMAN I Jepara harus memiliki keunggulan yang membuatnya tetap kompetitif.
- b) Jumlah pencari kerja dan jumlah lapangan pekerjaan yang tidak seimbang menjadi permasalahan seperti di Indonesia saat ini. SDM yang dihasilkan institusi pendidikan kurang memenuhi keinginan pasar. Kelemahan institusi pendidikan yang paling banyak disoroti adalah tidak mampunya mereka mencetak manusia yang kreatif dan inovatif. Kreatif dan inovatif sangat dibutuhkan dalam dunia kerja, karena akan menghasilkan karya yang baik. Untuk menghadapi permasalahan tersebut SMAN I

Jejara harus bekerja ekstra untuk menciptakan pendidikan yang dapat mengembangkan daya kreasi dan inovasi peserta didik.

- c) Dengan adanya era perdagangan pasar bebas saat ini, memungkinkan tenaga kerja asing akan masuk ke Indonesia, sehingga menjadikan posisi sulit bagi tenaga kerja Indonesia yang mempunyai ketrampilan kurang dapat diandalkan dan akan tersisih posisinya diganti oleh tenaga kerja asing. Untuk mengantisipasi gejala tersebut, institusi pendidikan perlu membekali peserta didiknya dengan ilmu yang dapat bersaing dengan tenaga kerja asing.

- d) Krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti saat ini, membuat masyarakat akan semakin tenggelam dalam kehidupannya. Terlebih dalam menyekolahkan anak-anaknya akan semakin terbatas dikarenakan ekonomi orang tua yang semakin sulit. Untuk menghadapi permasalahan tersebut diharapkan peran pemerintah untuk bisa membantu meringankan beban dengan memberikan subsidi bagi peserta didik yang kurang mampu namun mempunyai prestasi.

- e) Pola kehidupan masyarakat juga menentukan kemauan dan kemampuan belajar, khususnya bagi anak/siswa sekolah di mana kondisi sosial ekonomi orang tua yang berkecukupan

terutama dari kalangan swasta. Hal ini berpengaruh sekali terhadap lingkungan sekitar anak-anak/siswa sekolah, sebagai langkah antisipasi dengan mengadakan koordinasi dinas/ instansi terkait melakukan pembinaan dan pengawasan terpadu secara rutin dengan pendekatan yang edukatif dan persuasif.

- f) Kurangnya kepedulian sebagian masyarakat terhadap pendidikan akan sangat berpengaruh sekali pada perkembangan dan peningkatan mutu pelayanan di bidang pendidikan. Kondisi demikian ini dikarenakan tingkat sosial ekonomi masyarakat yang kurang mendukung keberhasilan pendidikan. Guna mengatasi permasalahan ini diperlukan peran aktif dari Pemerintah Kabupaten Jepara dan tokoh masyarakat untuk terus memotivasi dan menumbuhkan kepekaan terhadap kepedulian pendidikan (*science of education*) dari masyarakat.
- g) Kondisi krisis yang berkepanjangan terus berupaya melepaskan kesulitan ekonomi yang dilanda masyarakat. Kesulitan ekonomi berdampak terhadap pendapatan masyarakat berkurang sehingga orang berlomba-lomba mencari uang dengan bekerja keras untuk memperoleh kehidupan yang layak. SMAN I Jepara merupakan sekolah umum di mana kelulusan yang dihasilkan belum siap untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang siap pakai. Karena SMAN I Jepara bukan

sebagai pedoman pelaksanaan tugas, *reward* dan *punishment* yang tidak sesuai/tidak adil, kepemimpinan yang kurang tegas.

- i) Kondisi seorang guru bila dilihat dari faktor usia sangat mempengaruhi dalam melaksanakan tugas kegiatan belajar mengajar, terlebih guru yang usianya sudah lanjut melebihi umur 50 tahun, maka kemampuan fisik untuk melaksanakan tugas sudah mulai turun jauh sehingga motivasi untuk bekerja lebih keras juga mengalami penurunan yang dapat berakibat fatal terhadap kelangsungan hidupnya. Selain itu guru kurang mendapat perhatian atas tingkat kesejahteraan bila dibandingkan dengan beban tugas yang diemban dan tanggung jawab sebagai pendidik. Dengan kondisi yang demikian itu cukup banyak guru yang sudah mempunyai batas usia untuk pensiun mengajukan lebih awal pensiun muda dengan maksud mencari pekerjaan/melakukan kegiatan ekonomi yang lain yang dapat menambah pendapatan dan kesejahteraan keluarga. Guna menghindari pengunduran diri/pensiun awal, maka yang perlu diperhatikan adalah tingkat kesejahteraan dengan meningkatkan perangsang uang insentif dengan melibatkan komite sekolah dan orang tua murid serta mengupayakan bantuan dari pemerintah kabupaten maupun pusat.

b. Lingkungan Internal

1) Kekuatan (*Strengths*)

- a) SMAN I Jepara secara umum cukup baik, sehingga bisa melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik, keadaan ini menguntungkan karena gedung sekolah merupakan sarana utama yang vital dan membutuhkan dana yang besar untuk membangunnya. Demikian juga dengan sarana dan prasarana belajar lainnya yang dimiliki cukup memadai, semua itu memberikan pengaruh terhadap kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya yang diselenggarakan oleh SMAN I Jepara

- b) Pengalaman dalam pengelolaan institusi pendidikan, SMAN I Jepara cukup berpengalaman. Banyak hal yang dilalui dan dilakukan dalam kurun waktu tersebut. Semua itu menjadikan SMAN I Jepara siap menghadapi tantangan dan perubahan jaman.

- c) Pesaing bagi SMAN I Jepara cukup banyak jumlahnya dan berpotensi merebut siswa-siswa lulusan SMP maupun MTS baik negeri maupun swasta, terutama lembaga pendidikan keagamaan seperti MA. Nama SMAN I Jepara tetap menjadi pilihan utama bagi siswa-siswa lulusan SMP maupun MTS, karena SMAN I Jepara untuk Kabupaten Jepara merupakan

sekolah favorit bagi siswa, sekolah serta akan menjadikan kebanggaan tersendiri bila dapat diterima sebagai siswa SMAN I jepara. Perekrutan siswa dari lulusan SMP dan MTS tetap merupakan prioritas siswa yang berkualitas dengan memperhatikan standar NEM hasil ujian sekolah (UAN/UANAS). Akan tetapi penerimaan siswa juga mempertimbangkan bina lingkungan dalam artian bahwa siswa yang diterima dengan NEM dibawah standar dapat masuk menjadi siswa SMAN I Jepara dengan persyaratan tertentu. Rekrutmen siswa dengan bina lingkungan mempunyai pengaruh terhadap mutu pendidikan dan proses kegiatan belajar mengajar.

- d) Guna mengetahui hasil kegiatan proses belajar mengajar, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap kegiatan belajar tersebut yaitu dilakukan test semester. Dari hasil test semester rata-rata nilai yang dicapai siswa secara umum cukup baik, meskipun ada sebagian siswa hasil test semester kurang baik. Hasil test semester kenaikan kelas tahun 2002/2003 untuk kelas I ke kelas II dengan jumlah peserta 332 orang, kelas II ke Kelas III dengan jumlah peserta 322 orang semuanya naik kelas (100%). Pada tahun pelajaran 2003/2004 hasil test semester kenaikan kelas dari kelas I ke kelas II dengan jumlah peserta didik 404 orang, yang naik kelas 400 orang (99%), sedang yang tidak

naik 4 orang (1%), kelas II ke kelas III dengan jumlah peserta sebanyak 324 orang siswa, yang naik ke kelas III sebanyak 316 orang siswa dan yang tidak naik 8 orang (2%). Bagi mereka yang tidak naik kelas diberi kesempatan untuk mengulang lagi dikelas II dengan pembinaan yang intensif dari para guru. Dari hasil test semester I, baik bagi kelas I, II, III ada pembinaan khusus bagi mereka/siswa yang memperoleh nilai di bawah standar (di bawah nilai 6). Demikian juga siswa yang memperoleh nilai di atas rata-rata (ranking s/d 10) untuk kelas III ada pembinaan khusus dalam rangka guna melanjutkan kuliah setelah lulus dari SMAN I Jepara melalui test penerimaan mahasiswa baru. Program pembinaan semacam ini sangat mempengaruhi hasil kelulusan SMAN I Jepara, beberapa dekade belakangan ini cukup memuaskan. Kelulusan SMAN I Jepara yang dapat di terima pada perguruan tinggi negeri di Indonesia adalah sebagai berikut :

- (1) tahun 2001/2002 sebanyak 105 orang
 - (2) tahun 2002/2003 sebanyak 99 orang
 - (3) tahun 2003/2004 sebanyak 90 orang
- e) Nilai strategis lainnya bagi Sekolah Menengah Atas Negeri I Jepara adalah potensi yang cukup besar yang dipunyai. Potensi-potensi tersebut antara lain kemampuannya untuk dapat berprestasi, baik tingkat kabupaten, regional maupun tingkat nasional. Prestasi-prestasi yang selama ini pernah diraih oleh

SMA Negeri I Jepara antara lain pada kegiatan-kegiatan lomba, baik di bidang akademik maupun di luar akademik seperti, bidang Olah raga, Olympiade Fisika, Matematika dan lomba Pelajar Teladan, Guru Teladan serta prestasi-prestasi dari kelulusan siswa dalam mengikuti ujian sekolah dan sebagainya.

- f) Karena potensi yang dimiliki oleh SMA Negeri I Jepara, seringkali Pemerintah Kabupaten Jepara meminta bantuan guna menunjang keberhasilan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Jepara, misalnya Kelompok Seni Tari, Kelompok Seni Musik Band, dan lain-lain pada kegiatan upacara peresmian oleh Gubernur Jawa Tengah maupun acara-acara resepsi
- g) Prestasi selama kurun waktu dari tahun 2002 sampai dengan 2004 telah banyak diraih oleh SMAN I Jepara, antara lain seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 8 : Prestasi SMAN I Jepara selama tahun 2002 s/d 2004

NO	JENIS LOMBA	TINGKAT/LINGKUP	JUARA
1	Membaca puisi Perancis	Propinsi Jawa Tengah	3
2	Olimpiade matematika	Eks Karesidenan Pati	2
3	Festival band	Kabupaten Jepara	1
4	Debat bahasa Inggris	Kabupaten Jepara	1
5	Karya tulis hari habitat dunia	Kabupaten Jepara	1

6	Karya tulis hari habitat dunia	Kabupaten Jepara	2
7	Karya tulis hari habitat dunia	Kabupaten Jepara	3
8	Gerak jalan putra hari sumpah pemuda	Kabupaten Jepara	1
9	Baca puisi ulang tahun IPNU Jobokuto	Kabupaten Jepara	1
10	Reading comprehension	Kabupaten Jepara	1
11	Reading comprehension	Kabupaten Jepara	2
12	Reading comprehension	Kabupaten Jepara	3
13	Reading comprehension	Kabupaten Jepara	Harapan
14	Speech Contest	Kabupaten Jepara	3
15	Speech Contest	Kabupaten Jepara	1
16	Speech Contest	Kabupaten Jepara	umum
17	Tenis meja beregu putri POPNAS	Nasional	Favorit
18	Gerak jalan 20 km	Kabupaten Jepara	1
19	Lari 100 m putra HUT ke 58 RI	Kabupaten Jepara	1
20	Karya tulis dalam rangka HUT BRI	Kabupaten Jepara	1
21	Debat contest P3M	Kabupaten Jepara	1
22	Lomba pidato Lomba membaca pidato Bung Karno	Kabupaten Jepara	1
23	Lomba Olimpiade sain MIPA-Komputer SMA		
	- Biologi	Kabupaten Jepara	3
	- Komputer	Kabupaten Jepara	3
	- Kimia	Kabupaten Jepara	1
24	Olimpiade Astronomi	Kabupaten Jepara	3
25	Pelajar berprestasi		
	- Putra	Kabupaten Jepara	1

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

- a) Profesionalisme merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian di SMAN I Jepara, karena profesionalisme kurang mendapat perhatian di dalam organisasi. Profesionalisme yang dimaksud adalah agar bagaimana semua pegawai mencurahkan seluruh waktu, tenaga dan perhatian bagi organisasi, sehingga tidak menjadikan SMAN I Jepara sebagai pekerjaan sambilan, akibatnya banyak hal yang seharusnya dikerjakan dan dipikirkan bagi kemajuan organisasi tidak dapat dilakukan, salah satu hal yang sering dikemukakan oleh para pegawai tentang penyebab ini adalah tidak mampunya SMAN I Jepara memberikan peningkatan kesejahteraan yang memadai sehingga bekerja di luar organisasi seperti menjalankan bisnis. Hal ini perlu segera di perhatikan, karena tantangan ke depan adalah bagaimana organisasi dapat memenangkan persaingan dengan dukungan profesionalisme.

- b) Perlu didasari bahwa yang menjadi permasalahan secara klasik dalam dunia pendidikan adalah masalah keterbatasan dana. Karena keterbatasan dana khususnya dapat berpengaruh langsung terhadap tingkat kesejahteraan para pelaku dan pengelola lembaga pendidikan SMAN I Jepara. Guru sebagai tenaga pengajar setiap melaksanakan tugas tentunya mengharapkan adanya timbal balik dari jerih payah melakukan

kegiatan proses belajar mengajar yang berupa honor atau insentif yang memadai. Selama ini yang diterima dalam mengajar hanyalah gaji/honor setiap bulan serta uang representasi kelebihan jam mengajar, di mana batas jumlah jam mengajar setiap guru minimal 6 jam mengajar dan maksimal 18 jam dalam satu bulan, sehingga apabila ada guru yang mengajar lebih dari 18 jam pelajaran, baru mendapatkan uang representasi kelebihan jam mengajar sesuai jumlah jam mengajarnya. Sedang besar nominal jasa kelebihan jam mengajar sangat minim sekali jumlahnya. Akan tetapi sebagai pendorong bagi para guru dan staf administrasi diberikan kesempatan untuk melanjutkan peningkatan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, terutama bagi mereka yang berprestasi, termasuk pertukaran pengajar ke luar negeri. Apabila dilihat dari materi dan finansial, maka tingkat kesejahteraan tenaga pengajar dan staf administrasi masih dibawah standar kebutuhan kehidupannya. Oleh karena itu dengan kondisi perekonomian negara masih dalam masa krisis, kemampuan SMAN I Jepara mengangkat tingkat kesejahteraan teramat sulit, meskipun secara perlahan dan bertahap menuju ketingkat yang lebih baik.

- c) Sejak berdirinya tahun 1963, SMAN I Jepara masih tetap memanfaatkan bangunan gedung yang ada dan cukup tua kondisinya. Dari prasarana bangunan yang dipakai selama

ini dalam kegiatan belajar mengajar tetap terpelihara cukup baik meskipun kondisinya sudah harus direhap. Hal ini dikhawatirkan akan membahayakan kemampuan bagi siswa dan guru sewaktu melaksanakan proses belajar mengajar berlangsung. Secara bertahap bangunan-bangunan yang sudah tua mulai diperbaiki dengan rehabilitasi dan pembangunan kembali gedung dibagian depan untuk merubah wajah lebih menarik dan representatif, bahwa SMAN I Jepara sebagai lembaga pendidikan yang tetap menjadi andalan bagi masyarakat Jepara. Dalam kondisi persaingan yang cukup ketat maka dibutuhkan fasilitas yang memadai dan representatif guna meningkatkan pelayanan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi kedepan dibidang pendidikan yang merupakan tantangan tersendiri agar kelemahan SMAN I Jepara dapat di eliminer dan di ubah menjadi suatu kekuatan.

- d) Proses kematangan kejiwaan sejalan dengan bertambahnya umur manusia menjadi dewasa yang menjadi salah satu kelemahan dalam SDM dilingkungan staf administrasi maupun pengajar adalah umur yang setara diantara para staf yang ada, sehingga hal ini sangat mempengaruhi dalam kehidupan emosional seseorang, pola pikir, pandangan/wawasan, pengambilan keputusan serta kemampuan analisis permasalahan dan responsifitas terhadap kondisi lingkungannya

- e) Sitasai dan kondisi negara dengan krisis multi dimensional terutama krisis ekonomi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup masyarakat yang kurang siap menghadapi, keterbatasan dana sebagai salah satu penyebab kurang lancar kegiatan beroperasi bagi suatu organisasi lembaga pendidikan SMAN I Jepara, berupaya untuk mendapatkan dana bagi kelangsungan penyelenggara pendidikan yang bermutu guna mewujudkan visi dan misi yang menjadi cita-cita dan tujuan suatu organisasi. Upaya dalam usaha SMAN I Jepara untuk memperoleh dana dalam rangka menyediakan sarana dan prasarana yang memadai dan representatif dengan bantuan Komite Sekolah menggali potensi yang ada di lingkungan organisasi sendiri maupun di luar organisasi. Tanpa dana yang cukup bagi operasional organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat sangat sulit untuk bisa melepaskan persaingan dan permasalahan bagi organisasi.
- f) Secara ideal lahan yang dibutuhkan untuk berdirinya SMA/SMK di suatu daerah kira-kira 10 ha, SMAN I Jepara yang berlokasi di tengah-tengah kota Jepara dan tepatnya sangat strategis karena berada ditepi jalan protokol serta pada kawasan yang diperuntukan lembaga pendidikan mempunyai luas lahan 1.429,6 m², sehingga lahan yang ada masih kurang memenuhi syarat ideal bagi Sekolah Menengah Atas. Karena keterbatasan

luas lahan, maka areal yang ada sangat sempit sehingga fasilitas yang seharusnya tersedia dengan standar baku, terpaksa disesuaikan dengan kondisi ruang dan lahan yang dimiliki oleh SMAN I Jepara. Fasilitas pendidikan yang tersedia tetapi kurang memenuhi syarat antara lain : lapangan O/R, tempat parkir, penataan gedung dll.

- g) SDM menjadi proses kelancaran roda kehidupan suatu organisasi, taraf pendidikan SDM yang mengelola lembaga organisasi dibidang pendidikan seharusnya mempunyai tingkat pendidikan yang memadai. Kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan juga tergantung tingkat jenjang pendidikan pada staf yang melaksanakan kegiatan administrasi dan pengajaran, termasuk dirasa kurang memenuhi syarat bila dibandingkan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. Staf pengajar dan staf administrasi yang berpendidikan D3 berjumlah 8 orang (17%) dan SMA 5 orang (11%). Guna mengikuti perkembangan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi, paling tidak tingkat pendidikan terendah bagi guru adalah S1 dan staf administrasi D3, sehingga organisasi seperti SMAN I Jepara yang merupakan SMA tipe A seharusnya mengikuti kebutuhan tuntutan perkembangan itu.

h) Kekurangan jumlah guru dimana-mana sudah menjadi permasalahan yang perlu segera mendapatkan perhatian secara khusus termasuk yang dialami oleh SMAN I Jepara. Jumlah guru yang ada di SMAN I Jepara tidak sebanding dengan jumlah siswa/kelas yang diampu, sehingga mengakibatkan proses kegiatan proses belajar mengajar mengalami sedikit hambatan, meskipun dapat diatasi dengan berbagai upaya yang dilaksanakan oleh sekolah. Dari jumlah guru saat ini sebanyak 41 orang masih kekurangan sebanyak 23 orang dari kebutuhan guru yang seharusnya 64 orang. Beberapa kebutuhan guru yang belum dapat dipenuhi meliputi guru-guru pada mata pelajaran antara lain :

- Guru Agama Islam kurang 2 orang
- Guru Agama Katolik kurang 1 orang
- Guru Sejarah kurang 2 orang
- Guru Geografi kurang 2 orang
- Guru Seni Lukis kurang 1 orang
- Guru Matematika kurang 1 orang
- Guru Biologi kurang 1 orang
- Guru Fisika kurang 2 orang
- Guru Kimia kurang 2 orang
- Guru Bahasa Inggris kurang 2 orang
- Guru Sosio Antropologi kurang 2 orang
- Guru BP/BK kurang 4 orang
- Guru Bahasa Jawa kurang 1 orang

3. Identifikasi Isu

Identifikasi isu strategis menjadi penting bagi organisasi karena dengan identifikasi membuat proses perencanaan strategis menjadi nyata. Identifikasi ini sangat bermanfaat bagi SMAN I Jepara dalam menjalankan manajemen strategis berdasarkan uraian faktor lingkungan eksternal dan faktor internal dari organisasi tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa sebenarnya cukup banyak peluang untuk mengembangkan manajemen pendidikan di SMAN I Jepara dalam menghadapi persaingan seperti terangkum di bawah ini :

a. Lingkungan eksternal

1) Peluang

- a) Dana pendidikan dari Pemkab
- b) Desentralisasi/otonomi pendidikan
- c) Globalisasi peluang tenaga kerja untuk bekerja ke luar negeri
- d) Program dan Sekolah unggulan
- e) Pengembangan Sekolah (Perluasan dan Peningkatan)
- f) Program penyetaraan bagi guru-guru

2) Ancaman

- a) Makin banyak SMA/SMK sebagai pesaing
- b) Krisis ekonomi berkepanjangan
- c) Siswa/guru yang potensial keluar/pindah
- d) Guru mengajukan pensiun awal
- e) Hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah
- f) Etos kerja para staf rendah

b. Lingkungan Internal

1) Kekuatan

- a) Fasilitas, sarana dan prasarana pendidikan yang cukup memadai
- b) Pendaftar
- c) Hasil tes baik
- d) Dukungan orang tua
- e) Motivasi dan moral yang baik
- f) Pemerintah yang peduli
- g) Tim manajemen yang solit

2) Kelemahan

- a) Profesionalisme pegawai
- b) Terbatasnya dana pendidikan
- c) Kurangnya kesejahteraan pegawai
- d) Kondisi bangunan yang sudah tua
- e) Umur staf yang setara
- f) Dana yang kecil dan situasi krisis ekonomi
- g) Lahan yang sempit
- h) Sarana dan prasarana yang tidak memadai
- i) Tingkat pendidikan para staf renda

4. Matrik SWOT

Dari analisis SWOT di atas langkah selanjutnya membuat sebuah matrik SWOT yang berguna untuk menganalisis lebih lanjut tentang

beberapa strategi yang mungkin diambil dan dijadikan landasan dalam penetapan manajemen strategi.

Analisa SWOT yang dihasilkan dikelompokkan jadi empat yaitu yang pertama kekuatan dan peluang menghasilkan *comparative advantage*, kedua kelemahan dan peluang menghasilkan *investment divestment*, ketiga kekuatan dan ancaman menghasilkan *mobilization*, dan ke empat kelemahan dan ancaman menghasilkan *damage control*.

Tabel : 9. Matrik SWOT SMAN I Jepara

<p>Faktor Eksternal</p> <p>Faktor Internal</p>	<p><i>Opportunities</i> (peluang)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lomba IPHO,IMO,ICHO, Guru teladan,Kepala sekolah teladan - Program dan sekolah unggulan - Desentralisasi/ otonomi pendidikan - Program penyetaraan bagi guru-guru - Pengembangan sekolah 	<p><i>Threats</i> (ancaman)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Makin banyak SMA/SMK didirikan sebagai pesaing - Siswa/guru yang potensial keluar/pindah - Guru mengajukan pensiun awal - Etos kerja para staf rendah
<p><i>Strengths</i> (kekuatan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas, sarana dan prasarana pendidikan cukup memadai - Pengalaman organisasi - Pendaftar banyak - Hasil tes baik - Motivasi dan moral baik - Pemerintah dan Depdikbud peduli - Pendaftar 	<p><i>Comparative advantage</i> (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan peran aktif pendidikan di Indonesia. - Pengembangan kurikulum yang termuat dalam muatan lokal 	<p><i>Mobilization</i> (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas dengan memanfaatkan seluruh potensi yang di miliki
<p><i>Weaknesses</i> (kelemahan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya profesionalisme pegawai karena tingkat pendidikan rendah - Kurangnya kesejahteraan pegawai - Kondisi bangunan dan fasilitas yang sudah tua - Umur staf yang setara - Sarana dan prasarana tidak memadai - Lahan yang sempit - Dana yang kecil dan situasi krisis ekonomi 	<p><i>Investment Divestment</i> (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan anggaran pendidikan dan peningkatan kesejahteraan pegawai - Pengembangan profesionalisme dan manajemen organisasi 	<p><i>Damage Control</i> (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketenagaan disesuaikan dengan kebutuhan

Adapun hasil matrik SWOT dan beberapa kemungkinan strategi dapat dilihat dalam tabel di atas dan dari matrik SWOT di peroleh empat kelompok isu strategi dan akan di kelompokkan kembali beberapa isu yang memiliki kesamaan dalam satu strategi besar.

Di bawah ini dapat dilihat isu strategi dalam meningkatkan kinerja Institusi pendidikan SMAN I Jepara :

- a. Pengembangan kualitas pendidikan
- b. Peningkatan profesionalisme dan manajemen organisasi
- c. Peningkatan anggaran pendidikan dan kesejahteraan pegawai
- d. Ketenagaan disesuaikan dengan kebutuhan

5. Penetapan Isu

Penetapan isu bagi sebuah organisasi sangatlah penting untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil dalam mengembangkan organisasi dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi.

Keempat isu yang diperoleh dari matriks SWOT, akan diambil satu strategi umum. Untuk mengetahui seberapa besar isu strategi, dilakukan dengan menggunakan litmus tes, pertanyaan akan diberi nilai 1, 2, dan 5.

Tabel 10 merupakan hasil rekapitulasi penilaian litmus tes terhadap strategi yang akan mempermudah dalam memilih satu isu besar yang paling strategis dan mungkin dilaksanakan oleh SMAN I Jepara dan terlihat bahwa skor yang ada masing-masing sangat tinggi. Hal ini dikarenakan isu yang ada merupakan agenda yang sangat penting dan harus dipikirkan dan dilaksanakan.

Tabel : 10 Rekapitulasi Skor litmus tes

No	Isu Strategis	Nilai			Jumlah
		1	2	3	
1.	Peningkatan kualitas pendidikan	-	2	42	44
2.	Pengembangan profesionalisme dan manajemen organisasi	-	4	39	43
3.	Peningkatan anggaran pendidikan dan kesejahteraan pegawai	1	6	33	40
4.	Ketenagaan disesuaikan dengan kebutuhan	2	2	36	40

Dari isu strategi di atas, akan dipilih satu isu yang paling dibutuhkan. Isu strategi tersebut adalah peningkatan kualitas pendidikan dan akan di implementasikan dalam sebuah proses perencanaan strategi yang dibagi dalam tiga tahap yaitu rencana jangka panjang, rencana jangka menengah, dan rencana jangka pendek.

6. Proses Rencana Strategi

Dalam pembahasan berikut, akan dibuat langkah-langkah rencana strategi yang akan diwujudkan oleh SMAN I Jepara. Salusu (1996) mengatakan bahwa keputusan strategi dibuat oleh pejabat tingkat atas dalam suatu organisasi, sepanjang keputusan itu hanya berlaku dan menyangkut ruang lingkup dari unit organisasi itu sendiri.

Berdasarkan mandat, misi, visi, lingkungan eksternal dan lingkungan internal, langkah-langkah yang diambil akan dibagi dalam tiga tahap yaitu rencana jangka panjang (rencana strategis) waktu yang dibutuhkan lebih dari 5 tahun, rencana jangka menengah (rencana taktis) jangka waktu 1 sampai 5 tahun dan rencana jangka pendek (rencana operasional) dengan jangka waktu kurang dari 1 tahun (Hanafi, 1997 : 28).

Adapun strategi yang dipakai adalah *defferentiation strategies*, Thomson dan Strickland III (dalam Salusu, 1996 : 231) mengatakan bahwa strategi yang mendasarkan keuntungan komparatifnya pada produk atau pelayanan yang sifat dan atributnya berbeda dengan produk dan pelayanan dari organisasi lain. Di kalangan pendidikan tinggi hal ini sering terjadi dengan adanya program-program yang menarik, unik dan tidak terdapat di organisasi perguruan tinggi lain, dengan program yang khas itu akan menarik jumlah peminat.

Adapun dasar pemilihan strategi tersebut adalah dengan melihat perkembangan institusi SMA/SMK di Jepara yang semakin banyak tentunya di tuntut adanya suatu persaingan untuk meningkatkan kualitas, juga tuntutan pasar yang menginginkan SMAN I Jepara sama kualitasnya dengan SMA lainnya di Indonesia.

Satyagraha (1993 : 74), mengatakan bahwa strategi diferensiasi berusaha menciptakan agar produknya di persepsi sebagai sesuatu yang utuh, dan dapat di capai lewat berbagai jalan seperti desain produk, kesan merk, teknologi, layanan pelanggan, jaringan distribusi, tentu agar dapat berkelanjutan akan lebih baik difirensiasi dicapai lewat lebih satu dimensi,

sehingga perusahaan dapat melindungi dirinya dari berbagai kekuatan dalam suatu industri yang dapat mengancam keberadaannya.

a. Rencana Jangka Panjang

Dalam perencanaan jangka panjang, fokus rencana adalah organisasi secara keseluruhan, rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas dan langkah yang di perlukan untuk mencapai tujuan strategis. Perencanaan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak untuk menentukan kemana arah organisasi harus berada dalam jangka panjang, seberapa jauh perencanaan strategis dapat dilakukan, maka SMAN I Jepara melakukan rencana jangka panjang sebagai berikut :

1) Mengembangkan Kurikulum

Kurikulum mempunyai kedudukan sentral dalam seluruh proses pendidikan. Kurikulum mengarahkan segala bentuk aktifitas pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan. Kurikulum merupakan suatu rencana pendidikan, memberikan pedoman dan pegangan tentang jenis, lingkup dan proses pendidikan. Berikut ini beberapa hal mengenai pengembangan kurikulum :

- a) Kebutuhan pembangunan sering mendasari perkembangan kurikulum, karena bertalian dengan kebutuhan tenaga pembangunan, sehingga perlu diadakan pengembangan materi pelajaran.

- b) Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dapat mendorong diadakannya pengembangan kurikulum, karena berkenaan dengan materi pelajaran yang perlu disampaikan mungkin lebih memperkaya dan memperluas pengetahuan dan ketrampilan yang harus dikuasi oleh peserta didik.
 - c) Institusi pendidikan SMAN I Jepara hendaknya membuka kemungkinan untuk terjadinya pengembangan individu secara vertikal dan horizontal. Pengembangan secara vertikal mengacu pada struktur keilmuan dan pengembangan horizontal mengacu pada keterkaitan dan relevansi antar bidang keilmuan.
 - d) Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan budaya dan potensi yang ada di dalam masyarakat itu sendiri.
- 2) Mengembangkan Sumber Daya Pegawai

Berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi SMAN I Jepara adalah rekrutmen, pendidikan, pengangkatan, pembinaan karier, dan sebagainya merupakan kendala besar. Khususnya pengajar sebagai pelaku sentral pendidikan hingga saat ini belum pada pengelolaan yang mampu mewujudkan kinerja secara efektif karena lebih banyak diperankan sebagai obyek sasaran birokrasi sebagai akibat tidak mempunya untuk berbuat secara optimal.

Hak azasi pengajar sebagai pribadi pemangku profesi keguruan, anggota masyarakat dan warga negara perlu mendapat perhatian dalam rencana perubahan itu.

Upaya perubahan sistem pendidikan harus dimulai dengan penataan sumber daya pengajar, terutama dalam kesejahteraan yang meliputi imbalan jasa yang wajar, suasana rasa aman dalam bekerja, kondisi kerja yang baik, hubungan antar pribadi yang sehat, kesempatan peningkatan diri dan karier.

Pendidikan formal para pengajar harus ditingkatkan dengan menyekolahkan kembali kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dalam rencana jangka panjang seluruh pengajar di SMAN I Jepara haruslah berpendidikan S1, dengan jenjang pendidikan ini pengajar memiliki bekal akademik yang cukup mendampingi peserta didik dengan baik.

Beberapa pengajar yang berprestasi pada masa mendatang diupayakan kejenjang pendidikan pascasarjana baik untuk program magister (S2) dan program doktor (S3). Untuk melanjutkan ke program pasca sarjana dibutuhkan seleksi yang ketat agar dihasilkan sarjana yang memang betul-betul berkualitas.

Rekrutmen perlu dilakukan supaya organisasi yang ada semakin maju dan kompetitif. Dalam kegiatannya perlu adanya persiapan dan perencanaan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen SDM dengan mempertimbangkan fakta lain, misalnya analisis tugas, rencana pengembangan, pertimbangan ekonomi,

sehingga bisa di pastikan berapa, siapa profesi yang di butuhkan, di mana akan di lakukan, apakah harus menerima tenaga baru dari luar atau cukup memberdayakan sumber daya yang ada.

Pengembangan SDM juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi. Tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan fakta penentu keberhasilan organisasi dalam mempertahankan SDM yang efektif (Handoko, 1998 : 97).

b. Rencana Jangka Menengah

Perencanaan jangka menengah atau perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek dibandingkan dengan rencana strategis atau rencana jangka panjang, mempunyai fokus yang lebih sempit dan lebih konkrit. Jika rencana strategi memfokuskan pada sumber daya, lingkungan, dan misi, maka rencana taktis memfokuskan pada manusia dan tindakan. Rencana taktis di turunkan dari rencana strategis.

Ditinjau dari segi pelaksanaan suatu rencana, perencanaan jangka menengah merupakan suatu siklus yang paling efektif dan efisien. Perencanaan menengah ini memberikan cukup waktu untuk memperhitungkan tingkat pelaksanaan rencana dan memperkirakan sumber daya. Adapun rencana jangka menengah adalah sebagai berikut :

1) Membuat Lembaga Pengembangan Kurikulum

Dengan adanya otonomi daerah dimana otonomi pendidikan merupakan salah satu agendanya, maka SMAN I Jepara akan memiliki keunggulan tersendiri dalam mengembangkan peserta didiknya bila kurikulum berhasil dikembangkan.

Menurut Bailey (cit. Slamet, 2000 : 213), dengan otonomi maka :

(1) Fleksibilitas pengambilan keputusan sekolah akan tumbuh dan berkembang dengan subur, sehingga keputusan dapat dibuat sedekat mungkin dengan kebutuhan sekolah. (2) Akuntabilitas/pertanggungjawaban terhadap masyarakat dan pemerintah meningkat. (3) Kinerja sekolah akan meningkat (efektifitas, kualitas, efisiensi, produktifitas, inovasi, provitabilitas, kualitas kehidupan kerja dan moralnya).

Lembaga ini dapat memulai kerjanya dengan melakukan pendekatan pada ahli pendidikan, para pengajar, dan peserta didik sendiri. Pendekatan pada ahli pendidikan dimaksudkan karena mereka menguasai teori-teori pendidikan yang mutakhir yang mungkin dapat diterapkan di SMAN I Jepara dalam menyusun kurikulum.

Pendekatan pada para pengajar dilakukan karena pengajarlah yang mengerti sebenarnya tentang proses pendidikan itu sendiri. Dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki selama melaksanakan proses pendidikan di harapkan ditemukan rumusan yang tepat bagi pengembangan kurikulum yang sesuai

dengan kebutuhan peserta didik untuk menghadapi era pasar bebas dan globalisasi dunia saat ini. Kepala Sekolah dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting dalam menghimpun ide-ide dari para pengajar.

Pendekatan pada peserta didik dilakukan agar diperoleh kebutuhan dan keinginan peserta didik yang sebenarnya, sehingga yang diberikan di bangku sekolah sesuai dengan keinginan mereka. Dengan pendekatan ini diharapkan peserta didik tidak merasa bosan dan sia-sia dengan apa yang mereka peroleh di bangku sekolah. Peserta didik akan lebih aktif lagi di dalam proses pembelajaran karena merupakan bagian yang memiliki peran penting.

Ketiga pendekatan di atas harus dilakukan secara komprehensif dan saling terkait karena memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri, kepiawaian meramu semua ini merupakan kunci keberhasilan SMAN I Jepara dalam mengembangkan kurikulum.

Pengembangan kurikulum bukanlah hal yang mudah tetapi dibutuhkan pemikiran dan wawasan yang sangat mendalam, kurikulum merupakan inti pendidikan yang hanya berhasil bila dirumuskan secara baik. David (cit. Slamet, 2000 : 98) mengatakan bahwa pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah (pengajar, peserta didik, pegawai, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat) didorong

untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini berkeyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada rasa memiliki terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah.

Menurut UU NO. II tahun 1989 (Hamalik, 2000 : 79) kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap-tahap perkembangan peserta didik dan sesuai dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan.

2) Membentuk Lembaga Pengembangan Sumber Daya Pegawai

Lembaga pengembangan sumber daya pegawai adalah lembaga yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai. Lembaga ini merupakan bentuk konkrit dari rencana jangka panjang pengembangan pegawai dimana keberadaan sebuah badan khusus yang menangani rencana tersebut merupakan sebuah keharusan.

Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan pegawai yang akan dilakukan lembaga ini meliputi :

- a) Rekrutmen pegawai akan dilakukan secara ketat, dengan pertimbangan akademik dan kemampuan personalitas. Hal ini dilakukan karena selama ini banyak dikeluhkan orang bahwa rekrutmen pegawai banyak di penuhi dengan KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme).

Menurut Handoko (1999 : 89) rekrutmen berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah pegawai potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Rekrutmen menyangkut usaha untuk memperoleh pegawai dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan yang di butuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Hardjono (cit. Zebua, 2000 : 63) berpendapat bahwa kunci keberhasilan SDM di masa depan terletak pada sistem rekrutmen. Karena SDM baru merupakan potensi regenerasi yang akan datang sehingga harus dijaring secara profesional, berkualitas tinggi dan harus memiliki potensi lebih baik dari yang sudah ada. SDM harus mempunyai bakat, minat dan semangat kuat untuk berkembang dan menjadi mahir atau trampil serta menunjukkan kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lain.

- b) Pembinaan dan pengembangan karier pegawai merupakan sebuah kebutuhan yang sangat mendasar bagi manusia. Ketidakpuasan dalam pemenuhan kebutuhan ini akan mengakibatkan rasa frustrasi dan ketidaknyamanan pegawai

dalam menjalankan tugasnya. Handoko (1998 : 101) mengatakan pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Lembaga ini bertanggung jawab melakukan pembinaan dan pengembangan karier secara berjenjang di semua tingkatan. Pertimbangan-pertimbangan profesionalisme haruslah diutamakan dalam pelaksanaan tugas dan bukan hanya berdasarkan senioritas dan kedekatan seperti yang kini banyak terjadi. Lebih lanjut lagi Handoko, (1998 : 97) mengatakan bahwa titik awal pengembangan karier di mulai dari diri pegawai, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen pribadi di buat, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan.

- c) Peningkatan kesejahteraan pegawai diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup pegawai SMAN 1 Jepara. Peningkatan kesejahteraan ini meliputi perbaikan gaji bagi tenaga honorer dan tunjangan lainya bagi yang PNS khususnya pengajar seperti honor mengajar yang selama ini di rasakan sangat kecil dan perumahan pegawai. Handoko (1998 : 99) berpendapat bahwa bagi mayoritas pegawai, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat. Rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan

pegawai akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi sistem insentif sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pelengkap proses penentuan upah.

c. Rencana Jangka Pendek

Rencana operasional diturunkan dari rencana taktis atau rencana jangka menengah, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

Perencanaan jangka pendek atau perencanaan tahunan merupakan suatu proses penyusunan rencana untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang akan dilaksanakan dalam waktu kurang dari satu tahun. Substansi jangka pendek diambil dari sasaran perencanaan yang ditetapkan pada program rencana jangka menengah. Rencana jangka pendek pada hakekatnya merupakan perintah dari perencanaan jangka menengah.

Rencana jangka pendek dapat di lakukan SMAN I Jepara untuk mewujudkan rencana jangka menengah dan menuju rencana jangka panjang sebagai berikut :

1. Pengembangan Kurikulum

Dalam pengembangan kurikulum SMAN I Jepara akan mengacu pada tujuan pendidikan yang bersifat umum atau jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Untuk itu harus

dilakukan peninjauan terhadap rumusan tujuan pendidikan yang selama ini ada, antara lain :

- a. Sistem yang ada selama ini masih bersifat sentralistik, sehingga harus mengacu pada kebijakan pemerintah, era reformasi yang kini berjalan, membawa sejumlah implikasi bagi dunia pendidikan, karena itu SMAN I Jepara harus meninjau kembali kebijakan pemerintah yang dulu dan beberapa perubahan yang muncul serta kecenderungan yang akan terjadi.

- b. Survei mengenai persepsi orang tua/masyarakat tentang kebutuhan mereka. Survei ini dapat dilakukan dengan angket atau wawancara langsung, pertemuan dengan orang tua peserta didik dapat dimanfaatkan untuk melakukan survei. Adapun hal yang perlu disurvei untuk kepentingan pengembangan sekolah antara lain :
 - 1) Peningkatan prestasi belajar siswa yang rata-rata dalam mata pelajaran tertentu rendah, dengan kegiatan penelitian tentang faktor-faktor yang menyebabkan dalam mata pelajaran tertentu rata-rata prestasi belajar siswanya rendah dan pembinaan siswa.

 - 2) Pelaksanaan MPMBS dengan mengaktifkan komite sekolah serta dewan pendidikan dengan kegiatan sosialisasi penerapan MPMBS pada semua guru SMAN I Jepara dan

pengaktifan kegiatan komite sekolah dan dewan pendidikan.

- 3) Pengembangan dana beasiswa dengan kegiatan studi kelayakan tentang siswa yang sesuai untuk mendapatkan beasiswa, persyaratan, teknik, penyaluran, besaran, pembentukan komisi pelaksanaan dan sistem kontrol serta jangka waktu yang diperlukan dan pengadaan dana beasiswa.
- 4) Pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi dengan penyediaan sarana sesuai kebutuhan proses kegiatan belajar mengajar, sehingga siswa dan guru mampu untuk saling meningkatkan kemampuan agar dapat menjadikan pembelajaran yang efektif guna menyiapkan tenaga terampil dengan sikap dan prilaku serta moral yang dapat dipertanggungjawabkan dalam menghadapi persaingan yang hebat. Materi dan muatan kurikulum berbasis kompetensi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang nantinya dapat diharapkan maupun menjawab tantangan dan peluang yang ada dimana siswa sudah siap untuk menghadapi persoalan lapangan kerja bila telah selesai lulus sekolah.

- c. Survei tentang pandangan para ahli dalam bidang-bidang tertentu dihimpun melalui angket, wawancara, dan observasi

2. Pengembangan Sumber Daya Pegawai

- a. Menyekolahkan pegawai khususnya pengajar ke jenjang yang lebih tinggi, ini dilakukan agar ketertinggalan mereka dapat di penuhi, karena meningkatkan kualitas pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas pengajar. Menurut (Handoko, 1998 : 57) banyak manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan karier antara lain mengembangkan para pegawai yang akan di promosikan, menurunkan perputaran pegawai, mengungkap potensi pegawai, mendorong pertumbuhan, mengurangi penimbunan, memuaskan kebutuhan pegawai, membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah di setujui.
- b. Menghentikan praktek KKN dalam rekrutmen dan penempatan pegawai. Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang selama ini banyak di dominasi oleh kebijakan institusi dan pimpinan harus segera dihentikan. Rekrutmen dan penempatan harus dilakukan oleh sebuah tim dengan cara diseleksi lewat beberapa tes. Dengan tes ini diharapkan sesuai dengan kapasitas dan profesionalisme.

c. Kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi perlu diperhatikan, sehingga semangat kerja bisa tumbuh dengan cara :

1) Mengembangkan penelitian ilmiah, walaupun kegiatan ini kurang menarik perhatian para pengajar, karena mereka kebanyakan disibukkan oleh kegiatan administrasi dan rutinitas mengajar.

2) Penerapan *reward* dan *punishment* dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari merupakan salah satu faktor untuk memotivasi tenaga administrasi maupun tenaga pengajar agar kinerja organisasi dapat optimal sehingga tercapai tujuan yang diinginkan

Menurut Arkin (cit. Anggarini, 1997 : 66) mengatakan bahwa untuk menyukkseskan pemberdayaan pegawai perlu adanya prinsip-prinsip : (a) mengurangi ketergantungan sistem perencanaan strategi pada manajer senior dengan melakukan pengembangan karyawan pada proses pengambilan keputusan. Pengembangan pegawai dan pendelagasian wewenang tersebut di nilai mampu mengarahkan keterlibatan pegawai dan memperjelas ruang lingkup perubahan yang diperlukan; (b) mengurangi beban sistem kontrol dengan mengembangkan nilai-nilai personal yang mendorong pegawai mampu memonitor dirinya sendiri; (c) mengembangkan komunikasi personal untuk menghindari sistem informasi yang sangat di dominasi manajemen atas. Sedangkan menurut Masquire

(cit. Anggarini, 1997 : 84) untuk menyukseskan pegawai juga perlu adanya : (a) menanyakan *input* pada saat yang di perlukan, karena usaha tersebut tanpa didukung proses *feedback* akan menjadi usaha yang sia-sia dan mendatangkan sisnsme pegawai. Hal ini dapat berdampak pada munculnya perasaan pegawai yang selalu di awasi dan terhambatnya inisiatif dan kreatif mereka; (b) memberikan penghargaan atas keberhasilan pegawai pada saat yang tepat. Penghargaan tersebut melainkan dapat membangkitkan komitmen pegawai juga dapat mengurangi perasaan frustasi setelah melakukan aktifitas perubahan yang relatif lama; (c) menerima kegagalan dengan alasan yang tepat. Organisasi harus dapat mendesain perubahan yang dapat menerima kegagalan untuk alasan-alasan yang benar-benar tepat. Manfaat yang diperoleh selain mendorong keberanian pegawai yang terlibat, juga membangun budaya bisnis yang tidak membiarkan kegagalan-kegaglan sederhana terjadi. Kesalahan atau kegagalan dapat di terima sepanjang organisasi dapat menerima pelajaran.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Simpulan penelitian yang dapat dirumuskan dari hasil penelitian dan pembahasan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Ancaman SMAN I Jepara adalah dengan bertambahnya institusi SMA/SMK, menuntut tingkat persaingan yang tinggi. Masing-masing SMA/SMK tersebut memiliki strategi tersendiri dalam merebut simpati masyarakat agar mau menuntut ilmu di tempat mereka. Krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti saat ini, sehingga masyarakat semakin terbatas dalam menyekolahkan anak-anaknya, merupakan ancaman juga. Siswa/guru yang potensial keluar/pindah, guru mengajukan pensiun awal itu merupakan ancaman pula Bantuan dana serta saran dan prasarana untuk kelancaran pendidikan yang di berikan Pemerintah Pusat, Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten, BP3 dan bantuan dari orang tua murid merupakan peluang. Bantuan ini akan memacu dalam mengembangkan kualitas dan kuantitas pendidikan. Dengan adanya otonomi daerah di mana otonomi pendidikan salah satu bagiannya, maka membuka peluang dalam pengembangan muatan lokal, sehingga menjadi motivasi dan tantangan dalam meningkatkan pendidikan.
2. Dengan memiliki gedung sendiri, demikian juga sarana dan prasarana yang dimiliki cukup memadai sehingga memberikan pengaruh terhadap masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya merupakan kekuatan,

demikian juga pengalaman dalam mengelola institusi pendidikan dan manajemen yang baik. Kelemahan yang harus diusahakan untuk diperbaiki adalah profesionalisme supaya semua pegawai mencurahkan seluruh waktu, tenaga dan perhatian bagi organisasi. Tingkat kesejahteraan bagi pegawai honorer merupakan kelemahan pula.

3. Strategi yang sesuai bagi SMAN I Jepara adalah *differentiation strategies* yaitu untuk mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, dan sistem pelayanan yang bermutu sehingga sulit ditiru oleh organisasi lain paling tidak dalam jangka waktu singkat dan apabila terus menerus mengikuti perkembangan selera dan kebutuhan konsumen.

Menciptakan produk bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*), karena SMAN I Jepara mempunyai posisi bersaing yang kuat, namun mempunyai keunggulan dengan adanya berbagai sarana dan prasarana, dan kesempatan untuk tugas belajar bagi pegawai.

4. Dengan bertambahnya institusi SMA/SMK di Kabupaten Jepara, posisi SMAN I Jepara terhadap pesaing harus memiliki keunggulan yang harus membuatnya tetap kompetitif dan bekerja ekstra untuk menciptakan pendidikan yang dapat mengembangkan daya kreasi dan inovasi peserta didik, sehingga memberikan pengaruh terhadap kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya yang di selenggarakan oleh SMAN I Jepara.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di kemukakan, pada kesempatan ini, kepada pimpinan SMAN I Jepara, penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk meraih keuntungan merebut pasar melalui program-program yang telah di terapkan.
2. Pengembangan SDM dapat diberikan dengan berbagai cara berupa pendidikan dan latihan yang di sesuaikan dengan pekerjaan dan tugas masing-masing pegawai
3. Perlu adanya *Standart Operation Prosedur* (SOP) yang lebih rinci dengan mengacu pada kebijakan Depdiknas dan sesuai dengan kondisi SMAN I Jepara dan kemudian disosialisasikan kepada seluruh pegawai
4. Perlu adanya penyesuaian/perbaikan sistem rekrutmen pegawai, yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
5. Anggaran yang selama ini didapatkan dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten dan siswa hendaknya digunakan semaksimal mungkin untuk mengembangkan pendidikan dan di masa mendatang memulai menggali dana dari sumber lain.
6. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam bidang pendidikan serta kebutuhan kualitas hasil pendidikan yang diharapkan, perlu dikembangkan kelas Imersi yang disesuaikan dengan tuntutan perkembangan system pendidikan ke depan.

7. Peningkatan sarana pendidikan dengan pemanfaatan teknologi dan informasi guna mendukung pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi sebagai upaya meningkatkan kemampuan serta ketrampilan siswa dan guru
8. Secara bertahap perlu adanya penambahan prasarana gedung yang di desain sesuai dengan perkembangan pendidikan, kebutuhan dan lahan yang tersedia agar lebih efektif dan efisien dalam pemanfaatannya, sehingga dapat terwujud sebagai lembaga pendidikan yang representatif dan kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S, 1995, *Manajemen Penelitian*, Cetakan ke Tiga. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Bryson, J.M, 1988, *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization*, Jossey-Bass Inc San Francisco, California
- Depdikbud, 1989, *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*, Balai Pustaka, Jakarta
- _____, 1999, *Panduan Manajemen Sekolah*, Dirjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta
- _____, 2000, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Dirjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta
- _____, 2002, *Pedoman Pengembangan Manajemen Sekolah*, Layanan Pendidikan Berbasis Luas dengan Pembekalan Kecakapan Hidup di SMU, Dirjend Pendidikan Menengah Umum, Jakarta
- _____, 2003, *Program Kerja Sekolah dan Panduan Belajar Siswa SMU Negeri 1 Jepara*, SMU N 1 Jepara, Pemerintah Kabupaten Jepara, Jepara
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2002, *Pedoman Pengembangan Manajemen Sekolah*, Layanan Pendidikan Berbasis Luas dengan Pembekalan Kecakapan Hidup di SMU, Jakarta
- Depdiknas, 2003, *Pedoman Umum Pengembangan Silabus*, Kurikulum 2004 SMA, Dirjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Dirjend Pendidikan Umum
- Hanafi, 1997, *Manajemen*, UPP AMP, YKPN, Yogyakarta
- Hughes, Owen E, 1994, *Publikasi Manajemen and Administration. An Introduction*, St Martins Press. INC Fifth Avenua, New York, NY. 10010
- Nawawi, H, 2000, *Manajemen Strategik*, Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan, Gadjah Mada University Press
- Parwinto, 1997, *Strategi Peningkatan Mutu dengan Sistem Optimalisasi Tenaga Kependidikan*, Semarang
- Robinson, and Pearce, 1997, *Manajemen Strategi*, Formulasi, Inpelentasi dan Pengendalian, Bina Rupa Aksara, Jakarta.

- Salusu, J, 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non publik*, Grasindo, Jakarta
- Siagian Sondang, 1989, *Administrsi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistem*, Satya Graha, Semarang
- Supriyono, RA, 1993, *Manajemen Strategi dan kebijakan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Tilaar, 2002, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta
- Wahyudi, A.S, 1996, *Manajemen Stratejik, Pengantar Berfikir Stratejik*, Bina Rupa Aksara, Yogyakarta