

## MANAJEMEN *STRATEGIK* PENDIDIKAN KEJURUAN DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN MUTU

Tri Atmadji Sutikno

**Abstrak:** Pendidikan kejuruan perlu menerapkan manajemen *strategik* agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Ada dua tahapan dalam manajemen strategi, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup perencanaan, penetapan visi dan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, dan asesmen. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi; dan memberdayakan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategi; dan melembagakan strategi; melakukan evaluasi strategi; melakukan dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan. Aplikasi manajemen *strategik* dalam pendidikan kejuruan dilakukan melalui penyusunan formulasi strategi dan implementasi strategi, dengan mengkombinasikan manajemen berbasis sekolah.

**Kata-kata Kunci:** manajemen strategi, pendidikan kejuruan, mutu pendidikan

**Abstract:** *The Strategic Management of The Vocational Education to Cope with Quality Competition. The vocational education needs to apply a strategic management in order to achieve educational goals. There are two stages in the strategic management, the strategy formulation and the strategy implementation. The strategy formulation includes planning, setting vision and mission of the organization, constructing the organizational profile, and assessing the organizational environment. The implementation of the strategy consists of formulating operational strategies, moving along the strategy, motivating and empowering the available sources to realize and institutionalize the strategic plan, evaluating the strategy and controlling the strategy in order to encourage the smoothness implementation of the activities. The application of the strategic management in vocational education is performed by formulating the strategy and its implementation and combining the school-based management.*

**Keywords:** *management strategies, vocational education, quality of education*

Pendidikan kejuruan yang secara langsung dikaitkan dengan penyiapan seseorang agar lebih mampu bekerja pada suatu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan daripada bidang-bidang pekerjaan lainnya. Secara spesifik, pendi-

dikan kejuruan adalah pendidikan yang memberikan bekal berbagai pengetahuan, keterampilan dan pengetahuan kepada peserta didik sehingga mampu melakukan pekerjaan tertentu yang dibutuhkan, baik bagi dirinya, dunia kerja, maupun

pembangunan bangsanya. Pendidikan kejuruan adalah pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Sedangkan Sekolah Menengah Kejuruan yang merupakan bagian dari pendidikan kejuruan, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah. Peraturan Pemerintah No 73 tahun 1991, pasal 3 ayat 6 menyatakan bahwa: pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang mempersiapkan warga belajar untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu.

Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, jelas bahwa pendidikan kejuruan memiliki peran yang amat strategis dalam upaya pembangunan nasional, khususnya dalam sektor pembangunan sosial dan ekonomi. Pendidikan kejuruan merupakan investasi yang mahal, tetapi sangat strategis dalam menghasilkan manusia Indonesia yang terampil dan berkeahlian dalam bidangnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bangsanya, khususnya kebutuhan dunia usaha dan industri (Supriadi, 2002). Untuk itu, pendidikan kejuruan memiliki peran yang strategis dalam upaya membangun bangsa yang produktif, sejahtera, dan bermartabat. Peran ini menjadikan pendidikan kejuruan sebagai tumpuan masyarakat dan bangsa Indonesia yang sedang membangun (Supriadi, 2002).

Pendidikan kejuruan bertujuan membekali siswa agar memiliki kompetensi perilaku dalam bidang kejuruan tertentu, sehingga yang bersangkutan mampu bekerja (memiliki kinerja) demi masa depannya dan bangsanya (Schippers & Patriand, 1993). Dalam pendidikan kejuruan, siswa dibekali pengetahuan teori dan keterampilan praktis, pola dan tingkah laku sosial, serta wawasan berkebangsaan. Pendidikan kejuruan, merupakan investasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yang merupakan

syarat utama untuk meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi, pemerataan kesempatan dan perubahan sosial dalam (Schippers, 1993). Kebijakan adanya pendidikan kejuruan mencakup: (1) kebijakan perekonomian, (2) kebijakan ketenagakerjaan, dan (3) kebijakan kebudayaan. Dalam hal kebijakan perekonomian, pendidikan kejuruan memberi kontribusi yang sangat besar dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas dunia usaha dan sistem perekonomian nasional, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pertumbuhan ekonomi tidak mungkin tercapai tanpa tersedianya sumber daya manusia yang berkualifikasi dan dikelola secara baik.

Kebijakan ketenagakerjaan dalam pendidikan kejuruan dilaksanakan melalui pembekalan peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta kompetensi tertentu, agar mampu mengembangkan diri. Kebijakan ketenagakerjaan ini menekankan pada kemampuan kemandirian lulusan, sehingga dapat menciptakan peluang pekerjaan bagi dirinya atau orang lain, serta mengisi kebutuhan ketenagakerjaan pada dunia usaha/industri, yang pada akhirnya akan mengurangi jumlah pengangguran. Sedangkan dalam hal kebijakan kebudayaan, pendidikan kejuruan harus merupakan salah satu unsur budaya bangsa dan keberadaannya harus diterima secara layak oleh masyarakat (Schippers, 1993). Kebijakan kejuruan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan formal dengan kurikulumnya yang bersifat transparan sehingga melalui jalur pendidikan kejuruan terbuka kesempatan untuk mencapai pendidikan lanjutan yang lebih tinggi.

Permasalahan pendidikan kejuruan saat ini adalah bahwa belum semua sekolah kejuruan mampu mengelola dan melaksanakan program pendidikan yang memberikan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kepada peserta didik, hingga mereka mampu dan terampil

dalam melakukan pekerjaan tertentu. Pengelolaan sekolah yang belum mampu mempersiapkan lulusan dipengaruhi oleh prioritas investasi untuk pendidikan dalam dunia industri/usaha, juga minimnya program dan muatan keterampilan serta sarana prasarana pendukung yang tersedia di sekolah. Oleh karena itu usulan atau gebrakan relevansi pendidikan kejuruan terhadap kebutuhan dunia usaha/industri harus benar-benar menjadi perhatian sekolah, sehingga akan berdampak pada kesesuaian kompetensi lulusan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia usaha/industri. Untuk itu diperlukan strategi khusus dalam pengelolaan (manajemen) agar tercipta sistem pendidikan yang fleksibel dan fermeabel, sehingga kompetensi yang dihasilkan oleh dunia pendidikan sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh dunia usaha/industri. Berikut dibahas manajemen *strategik* yang perlu dilakukan oleh dunia pendidikan.

## PEMBAHASAN

### Pengertian, Formulasi, dan Implementasi Manajemen *Strategik*

Manajemen *strategik* terbentuk dari dua kata yakni *strategic* berasal dari bahasa Yunani, *strategia*, yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal (Nawawi, 2012). Konteks manajemen istilah *strategik* diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan *strategik* organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan *strategik*. Manajemen *strategik* menurut David (1997), adalah *the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued success*. Manajemen *strategik* menurut Yuwono (dalam Sagala, 2007), biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara

bersama-sama seluruh elemen seperti *planning, implementing, dan controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen *strategik* meliputi formulasi *strategik* dan implementasi *strategik*. Manajemen *strategik* adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus (*pervasive*), dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Strategi yang digunakan dalam manajemen sekolah diatur sedemikian rupa, yaitu perencanaan strategi sekolah berkaitan dengan operasi sekolah dalam menyelenggarakan programnya, sedangkan untuk memperkuat kemampuan sekolah menghindari masalah dan dapat mencapai tujuan sesuai mutu yang dipersyaratkan, maka akan diuji kemampuan kepala sekolah menentukan kebijakan. Manajemen *strategik* adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan tanggung jawab manajemen, mengkondisikan organisasi pada posisi yang tepat dalam mencapai tujuan dengan cara yang meyakinkan keberhasilan dan berkelanjutan serta membuat sekolah menjadi *surprise* (Sagala, 2007).

Manajemen *strategik* khususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik. Manajemen *strategik* yang diterapkan dalam manajemen sekolah menjadi kunci efektifnya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terus menerus. Salah satu upaya yang sedang ditempuh para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu manajemen pendidikan khususnya di sekolah adalah penerapan manajemen berbasis sekolah mengacu pada standar pelayanan minimal.

Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana

yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu: (1) merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan; (2) mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya; (3) menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual; (4) menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal; (5) mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi; (6) memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum; (7) mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek; (8) mengimplementasikan pilihan *strategik* dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan; dan (9) mengevaluasi keberhasilan proses *strategik* sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Ansolf dan Donnell (1990), menjelaskan bahwa pendekatan manajemen *strategik* yaitu dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamakan formulasi strategi, dan proses formulasi itu kemudian dirumuskan bersama yang disebut dengan perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan, (2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen, dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis. Pendekatan strategis tersebut dalam dunia pendidikan terdiri dari: (1) sekolah menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki, yaitu dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah; (2) mampu merespon isu-isu strategis seperti manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, pengajaran kontekstual dalam

pengelolaan sekolah untuk meningkatkan mutu; dan (3) menekankan objektivitas, ilmiah, dan sistematis selama implementasi strategis, dan strategi sekolah disusun berdasar kehendak bersama yang mengakomodasi kebutuhan publik.

Steiner (1979), mengemukakan ada dua jenis manajemen, yaitu manajemen strategis yang dilaksanakan oleh para pimpinan puncak dari suatu struktur organisasi, dalam sekolah yaitu pengendalian pada kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, dan manajemen operasional dilakukan oleh para guru. Sedangkan Ansolf (1992), mengemukakan bahwa pelaksanaan manajemen *strategik* yaitu dengan pembuatan keputusan partisipatif. Dalam keputusan partisipatif memiliki keuntungan yaitu memperkuat kemampuan sekolah dengan menghindari masalah yang tidak perlu. Dalam hal ini semua personil sekolah memahami mengapa keputusan itu dibuat.

Saplin (dalam Nawawi, 2007), mengemukakan model manajemen *strategik* memerlukan dua fase besar yang masing-masing memerlukan dua tahapan, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup penetapan misi organisasi, asesmen lingkungan (internal dan eksternal), menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan), dan menentukan strategi. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi *strategik*, dan kontrol *strategik*. Formulasi strategi dapat dilihat pada Gambar 1.

Perumusan visi dan misi dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan lingkungan (*stakeholder*) yang perlu disiapkan oleh sekolah. Kemudian dari penentuan visi dan misi ini dirumuskan tujuan khusus baik dalam latar sekolah, program studi atau keahlian, maupun pada latar mata pelajaran, yang kemudian disusun strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi.



Gambar 1. Posisi Formulasi dan Implementasi dalam Manajemen Strategik

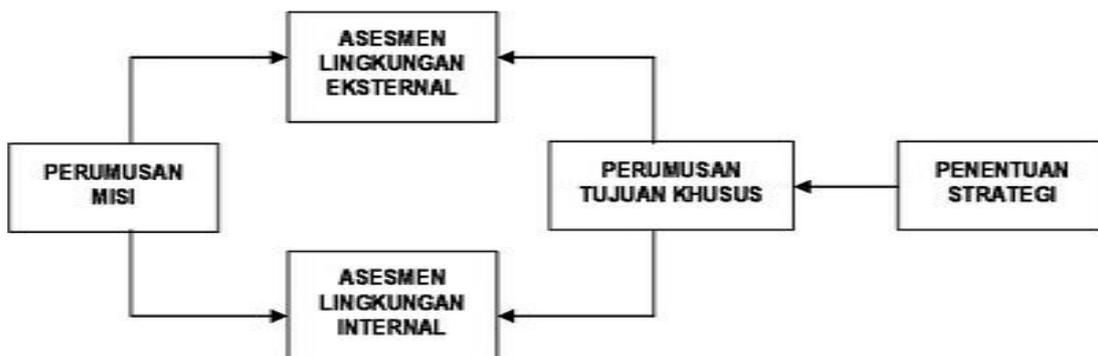
Dalam proses pelaksanaan aktivitas strategi perlu dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi agar konsisten dalam mencapai tujuan tetap terjaga, tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan.

Proses formulasi *strategik* dapat dilihat pada Gambar 2, mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Terdapat lima langkah pokok formulasi *strategik*, yaitu: (1) perumusan misi, (2) asesmen lingkungan eksternal, (3) asesmen organisasi (internal dan eksternal), (4) perumusan tujuan khusus, dan (5) penentuan strategi (Sagala, 2007).

Gambar 1 dan 2, disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan se-

jumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainty*) tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis *SWOT*.

Heene (2005), senada dengan penjelasan di atas, bahwa manajemen strategi sebagai proses mempunyai tiga tahapan pokok yaitu: (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) pengendalian (evaluasi) strategi. *Tahap 1 per-*



Gambar 2. Proses Formulasi *Strategik*

*musan strategi*, perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. *Tahap 2 implementasi*, dalam hal ini pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi, dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi. *Tahap 3 pengendalian dan evaluasi*, pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu: (1) meninjau faktor eksternal dan internal menjadi dasar strategi sekarang, (2) mengukur prestasi, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Lebih lanjut, unsur strategi dalam manajemen sekolah bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah itu bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang harus dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang diselenggarakan di sekolah. Murniati dan Usman (2009), mengemukakan unsur manajemen strategis dimulai dari: (1) penetapan misi dan tujuan, (2) perencanaan sekolah, (3) meneliti lingkungan dan mendayagunakan dampak ancaman dan peluang, (4) mengkaji dan menganalisis kekuatan dan kelemahan, (5) mempertimbangkan berbagai alternatif dan memastikan ketepatan pilihan strategi, (6) membandingkan rencana kebijakan, sumber

daya, struktur dan gaya pelaksanaan dengan strategi, dan (7) memastikan bahwa strategi dan pelaksanaannya akan mencapai tujuan.

Lebih lanjut Musa (2008), mengatakan bahwa manajemen *strategik* melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan, yakni: (1) komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategi, dan strategi utama (strategi umum), dan (2) komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

Berdasar penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen *strategik* diperlukan dua tahapan besar, yaitu: (1) formulasi strategi, dan (2) implementasi strategi. Formulasi *strategik* mencakup perencanaan dan penetapan visi dan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, asesmen lingkungan yaitu dengan mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan) jangka panjang dan jangka pendek, menganalisis dan menentukan strategi. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis; dan melembagakan strategi; melakukan evaluasi strategi; dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan.

### **Peningkatan Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau

menyelesaikan pembelajaran (Suti, 2011). Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan adalah: (1) kesiapan dan motivasi siswa; (2) kemampuan guru profesional dan kerjasama dalam organisasi sekolah; (3) kurikulum, meliputi relevansi isi dan operasional proses pembelajarannya; (4) sarana dan prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran; dan (5) partisipasi masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah.

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu: (1) perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*); (2) menentukan standar mutu (*quality assurance*) dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan, di mana standar mutu pendidikan termasuk di dalamnya standar mutu materi kurikulum dan evaluasi; (3) perubahan kultur (*change of culture*), di mana dalam konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi; (4) perubahan organisasi (*up-sidedown organization*), maksudnya jika visi dan misi, serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi; dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).

Dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, penataan strategi sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangat perlu dilakukan. MBS sebagai wujud dari reformasi pendidikan yang mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional (Sagala, 2007). MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar

kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah.

MBS diselenggarakan melalui beberapa model yaitu: (1) peningkatan peranan guru; (2) peningkatan wawasan pengelolaan pengajaran melalui studi penelitian dan kajian pustaka; dan (3) penyamaan visi semua pihak dalam proses perubahan untuk memfokuskan arah baru dalam merealisasikan penyelenggaraan program dengan sistem MBS. Agen perubahan dalam MBS adalah guru, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah. Sedang objek perubahan adalah institusi, kurikulum, pembelajaran, dan lain-lainnya. Digest (dalam Sagala, 2007), mengemukakan model MBS mengemban dua dimensi, yaitu: (1) *the governace reform in school management*, yaitu menyangkut reformasi dalam manajemen sekolah, pentingnya membangun otonomi sekolah dalam merespon asosiasi *stakeholder*; dan (2) *an overal push for curriculum and instructional reform*, yaitu menyangkut reformasi pengembangan kurikulum dan pengajarannya, terbukanya peluang bagi pengembangan inovasi dalam proses belajar mengajar.

### **Penerapan Manajemen Strategik dalam Pendidikan Kejuruan**

Penerapan manajemen *strategik* dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah kejuruan) untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak *strategik*, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktifitas rutin dan birokratis, tetapi lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-ke-

giatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Ada tiga tingkat strategi yang dapat diterapkan yaitu strategi tingkat: (1) korporasi, (2) bisnis, dan (3) fungsional. Strategi tingkat korporasi disusun pada tingkatan tertinggi dalam suatu organisasi (organisasi induk), membahas tentang pilihan rencana strategis, pengalokasian sumber daya. *Level* korporasi seorang pemimpin organisasi mengkoordinasi aktifitas tiap unit kerja yang terpisah secara struktural. Usaha mengembangkan dan mempertahankan kompetensi inti (*core competence*) pada tingkat korporasi cenderung lebih luas dan umum misalnya keuangan, sumber daya, dan efektifitas organisasi. Sinergi merupakan keunggulan kompetitif utama bagi lembaga pendidikan di mana kegiatan saling berkaitan dan memberikan kekuatan pada kegiatan lain dengan melakukan koordinasi antar-personalia.

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

Strategi tingkat fungsional mempunyai ruang lingkup yang lebih sempit dari strategi bisnis. Strategi fungsional berhubungan dengan aktivitas bidang fungsional seperti strategi keuangan sekolah. Kepala sekolah mendelegasikan pengem-

banan strategi fungsional kepada para wakil kepala sekolah, seperti kegiatan promosi sekolah. Sekolah menganalisis keunggulan sekolah yang nantinya dikembangkan menjadi pedoman dalam arah kebijakan sekolah.

Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah pada pendidikan kejuruan sebaiknya dilakukan oleh pihak sekolah (pimpinan sekolah dan guru) serta keterlibatan *stakeholders*, sehingga kesesuaian tujuan sekolah dengan kebutuhan sumber daya lulusan sesuai dengan kebutuhan. Dalam perumusan visi, dituntut kemampuan pimpinan sekolah dalam mengintegrasikan orientasi organisasi dengan orientasi lingkungan, dan merealisasikan visi tersebut ke dalam berbagai program kerja yang dipahami dan diyakini oleh seluruh personil dalam penyelenggaraan organisasi. Kepala sekolah dan anggota internal sekolah harus memahami dan menyadari perlunya visi, misi, dan tujuan sekolah yang dituangkan dalam kegiatan sekolah, dan merupakan fakta yang telah didokumentasikan. Perumusan strategik sebagai upaya menerapkan manajemen strategik pendidikan kejuruan, dilakukan secara berkesinambungan, tujuannya adalah untuk menjamin program pendidikan kejuruan (SMK) berhasil sesuai dengan rencana.

Penetapan faktor eksternal dan internal perlu mendapatkan perhatian. Faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman adalah faktor yang menjadi perhatian setiap organisasi untuk melangkah ke arah kepastian. Sebab, ketidakpastian selalu menjadi penghambat yang tidak memungkinkan bagi organisasi melakukan penetrasi yang lebih jauh menuju upaya untuk merealisasikan tujuannya. Padahal, efektifitas pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan daya penetrasi yang dilakukan organisasi. Karena itu, kemampuan organisasi memahami ancaman dan peluang, merupakan langkah terpenting dalam menentukan strategi berikut-

nya. Faktor peluang yang perlu diakomodasi pendidikan kejuruan diantaranya: jumlah pengguna jasa pendidikan melimpah, pemerintah daerah mendukung program sekolah, dunia usaha membutuhkan tenaga kerja terampil, produk sekolah dibutuhkan masyarakat, sekolah dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengguna jasa, dan lain-lainnya. Sedangkan faktor ancaman yang perlu diantisipasi adalah: banyaknya sekolah kejuruan yang membuka program keahlian yang sama atau sejenis; cepatnya rusak produk yang tidak inovatif, konflik politik yang berkepanjangan, kebutuhan dunia usaha/kerja yang selalu berubah, sumber daya fasilitas semakin tua, sumber daya manusia tidak variatif, *stakeholders* berorientasi pada mutu, dan lain sebagainya.

Implementasi *strategik* merupakan proses perwujudan strategi dan kebijakan berbagai program yang telah dirumuskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan program, pengadaaan anggaran, dan pengembangan prosedur dengan makna mentransformasi berbagai langkah stratejik ke dalam suatu aksi. Karena itu, dalam implementasi *strategik* dituntut efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan berbagai program yang telah dirumuskan. Pemasivasi personil dan peningkatan hubungan kerjasama dengan anggota internal dan eksternal sekolah merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan kinerja personil, sehingga berdampak pada pencapaian tujuan sekolah. Implementasi manajemen *strategik* yang dilakukan di sekolah kejuruan didasarkan pada tugas pokok masing-masing. Tugas pokok masing-masing sekolah kejuruan ditentukan oleh program studi yang dikembangkannya. Implementasi manajemen *strategik* tersebut didasarkan pada rencana induk pengembangan sekolah yang dilakukan dengan berbagai program kegiatan, seperti: (1) proses belajar mengajar, (2) unit pelaa-

nyan, (3) praktik kerja industri, (4) *regional center*, (5) peningkatan hubungan kerjasama terhadap lembaga lain dan dunia usaha/dunia industri, (6) pengembangan sumber daya, dan (7) mensosialisasikan eksistensi sekolah.

Implementasi strategis yang telah diwujudkan dalam pendidikan kejuruan perlu selalu terus dievaluasi dan dikontrol agar pencapaian tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara maksimal. Tujuan sekolah kejuruan yang bertujuan mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu, perlu terus ditingkatkan. Mulai dari kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan *stakeholder*, keterpenuhan sarana prasarana, terciptanya suasana belajar yang menyenangkan, peningkatan hubungan dengan dunia usaha dan dunia industri, pengelolaan administrasi yang menjamin mutu, peningkatan sumber daya sekolah, serta hal-hal penunjang lain yang bisa menciptakan atau mendukung terciptanya peningkatan proses pembelajaran, sehingga peningkatan *output* (lulusan) akan semakin meningkat baik secara kualitas maupun kuantitas.

## PENUTUP

Pelaksanaan manajemen *strategik* memerlukan dua tahapan, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup perencanaan dan penetapan visi dan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, asesmen lingkungan yaitu dengan mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan) jangka panjang dan jangka pendek, menganalisis, dan menentukan strategi. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis; dan melembagakan strategi;

melakukan evaluasi strategi; dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Perumusan manajemen *strategik* diterapkan pada sekolah kejuruan menerapkan manajemen *strategik* pada umumnya, diawali penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target sekolah kejuruan. Kemudian dengan melibatkan seluruh unsur atau personil sekolah kejuruan, baik personil internal maupun eksternal. Sedangkan pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, dilandasi oleh semangat musyawarah sehingga memudahkan terjadinya pengendalian dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang dimiliki. Implementasi manajemen *strategik* dalam upaya pemberdayaan sekolah kejuruan, dilakukan dengan berorientasi pada upaya menyiapkan lulusan yang siap menghadapi dan masuk ke pasar kerja. Karena itu, dalam melaksanakan manajemen sekolah dilakukan dengan pelimpahan wewenang kepada setiap personil sesuai dengan struktur tugas masing-masing. Sedang penataan strategi sekolah yang dilakukan dapat melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ansolf, I. & McDonnell, H. 1990. *Implanting Strategic Management, Second Edition*. Prentice Hall International Ltd.
- David, F. 1997. *Strategic Management*. Trenton: Prentice Hall International.
- Departemen Pendidikan Nasional 1991. *Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1991. Tentang Jenis Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Heene, A. 2005. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik (Judul Asli, Strategie An Organise Van Publieke Organisaties)*. Editor Aep Gunarso. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Murniati, A.R. & Usman, N. 2009. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Citapustaka Media Perintis.
- Musa, F. 2008. *Manajemen Strategi dan Operasi di Bidang Pendidikan. (Online)* (<http://sanoesi.wordpress.com>, diakses 20 Sep 2012).
- Nawawi, H. 2007. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Nawawi, H. 2012. *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Schippers, U. & Patriana, D.M. 1993. *Pendidikan Kejuruan Indonesia*. Bandung: PT. Angkasa.
- Steiner, G.eorge, A. 1979. *Strategic Planning: what every manager most know*. Free Press.
- Supriyadi, D. 2002. *Sejarah Pendidikan Teknik & Kejuruan di Indonesia, Membangun Manusia Produktif*. Bandung: Rosdakarya.
- Suti, M. 2011. Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan, *Jurnal Medtek*, 3(2) (online), ([http://www.ftunm.net/medtek/Jurnal\\_MEDTEK\\_Vol.3\\_No.2\\_Oktober\\_2011\\_pdf/Jurnal](http://www.ftunm.net/medtek/Jurnal_MEDTEK_Vol.3_No.2_Oktober_2011_pdf/Jurnal), diakses 20 September 2012).