

# IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR

**Nila Rahmi**

Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Gresik

## **ABSTRAK**

*Pendidikan Indonesia memiliki tantangan dalam mencetak lulusan yang berkualitas dan berkepribadian unggul. Dalam menyelesaikan problem ini, sekolah dapat melakukan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikannya dengan cara implementasi perencanaan strategis. Penelitian ini bertujuan : 1) menganalisis penyusunan perencanaan strategis, 2) menganalisis strategi implementasi perencanaan strategis, 3) menganalisis evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan : Pertama, Penyusunan perencanaan startegis melalui 2 tahap: a) analisis lingkungan internal dan eksternal; b) perumusan strategi. Kedua, Teknik implementasi perencanaan strategis: a) melibatkan stakeholders; b) memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki. Ketiga, a) evaluasi internal dan eksternal dengan mengevaluasi proses dan hasil belajar mengajar, evaluasi lulusan, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi, monitoring oleh pengawas pendidikan serta akreditasi oleh BAN; b) implikasi, mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: peningkatan proses KBM, prestasi, jumlah peserta didik, peningkatan prosentase lulusan, dan terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP.*

**Kata Kunci:** Perencanaan Strategis, Mutu Pendidikan

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Konteks Penelitian**

Saat ini dunia pendidikan Indonesia memiliki tantangan dalam mencetak lulusan yang berkualitas dan berkepribadian unggul, yang memiliki daya saing baik kancah nasional maupun internasional. Dari ungkapan tersebut lembaga sekolah dasar menjadi salah satu pengemban tugas sebagai fondasi dalam menciptakan generasi yang berkompeten dan kompetitif.

Mulyasana (2011:15) mengungkapkan, banyak hal yang menjadi penyebab ketidakberhasilan tersebut, diantaranya bisa dipengaruhi oleh: 1) rendahnya sumber daya manusia (SDM) tenaga pendidik/kependidikan; 2) keterbatasan/minimnya sarana dan prasarana yang menunjang terlaksananya pendidikan; 3) peningkatan anggaran pendidikan dan fasilitas belajar belum berdampak secara signifikan terhadap kultur dan kinerja mengajar guru serta budaya belajar siswa.

Salah satu upaya yang dapat digunakan dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan yaitu dengan perencanaan strategik. Menurut M. Fakry dalam Syaefudin

(2007:5) perencanaan dapat diartikan sebagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Bertolak dari isu-isu pendidikan tersebut, SDN Kutorejo II Kecamatan Pandaan secara bertahap telah melakukan perbaikan dan pengembangan secara komprehensif terkait mutu pendidikan. Hal ini terbukti dengan lulusan sekolah mencapai 100% setiap tahunnya dan beberapa prestasi yang diraihny baik akademik maupun non akademik. Begitu juga yang dilakukan SDN Rowogempol I Kecamatan Lekok Kabupaten Pasuruan, dalam menghadapi tantangan di era global, secara bertahap melakukan pembenahan dan pengembangan melalui perencanaan strategis yang dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS).

Dari latar penelitian di atas, penulis ingin mengetahui konsep penyusunan, implementasi dan evaluasi serta implikasi perencanaan strategik yang dilaksanakan oleh kedua sekolah tersebut terhadap mutu pendidikan.

### **1.2 Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian sebagai berikut (1) Bagaimana penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I Kabupaten Pasuruan? (2) Bagaimana strategi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I Kabupaten Pasuruan? (3) Bagaimana evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I Kabupaten Pasuruan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan: (1) Menganalisis penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I Kabupaten Pasuruan (2) Menganalisis strategi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol Kabupaten Pasuruan. (3) Menganalisis evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol Kabupaten Pasuruan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini antara lain: (1) Manfaat Teoritis, (a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan terutama tentang perencanaan strategis bagi lembaga pendidikan, (b) Sebagai referensi bagi penelitian yang serupa pada masa yang akan datang; (2) Manfaat Praktis, Penelitian ini diharapkan membawa manfaat, baik manajemen sekolah, kepala sekolah, guru, wali murid dan siswa-siswi yang sedang menempuh pendidikan, dan kiranya tesis ini bisa dijadikan pedoman bagi kepala sekolah dalam melakukan pengembangan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **II. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Perencanaan Strategis**

#### **2.1.1 Pengertian Strategis**

Pearce dan Robinson (2008:6) mengartikan strategi adalah rencana berskala besar, dengan berorientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Hal senada diungkapkan oleh Glueck dan Jauch (1994:9) bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa

tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

#### **2.1.2 Perencanaan Strategis**

Ditegaskan oleh Steiss (1985) dalam Salusu (2006:500) bahwa perencanaan strategis sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk menjelaskan tujuan dan sasaran, memilih sebagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumberdaya serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.

Stainer (1979) dalam Salusu juga menjelaskan perencanaan strategis adalah suatu kerangka berfikir logis yang menetapkan dimana anda berada, kemana akan pergi, dan bagaimana anda bisa ada di sana (2006:501).

#### **2.1.3 Model dan Proses Penyusunan Perencanaan Strategis**

David menyebutkan proses manajemen strategis, terdiri atas tiga langkah: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dijelaskannya bahwa formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (2006:19).

Pearce dan Robinson (2008:12) menyebutkan bahwa manajemen strategis terdiri atas Sembilan langkah, jika diringkas tetap mengindikasikan bahwa manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahannya, pengorganisasian dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Manajemen strategis menurut Hunger-Wheelen (2012:4) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

#### **2.1.4 Tujuan dan Manfaat Strategis**

Husaini usman (2008:47) dalam bukunya mengungkapkan beberapa tujuan dan manfaat dalam melakukan perencanaan, yaitu: (a) Tujuan Strategis: 1) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaan, 2) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan, 3) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya, 4) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan, 5) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu, 6) Memberikan gambaran

yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan. 7) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan, 8) Mendeteksi hambatan, kesulitan yang bakal ditemui mengarahkan pada pencapaian tujuan (b) Manfaat Strategis: 1) Standar pelaksanaan dan pengawasan, 2) Pemilihan berbagai alternatif terbaik, 3) Penyusunan skala prioritas baik sarana maupun kegiatan, 4) Menghemat pemanfaatan sumberdaya organisasi, 5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, 6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait

### **2.1.5 Pendekatan dalam Perencanaan Strategis**

Pidarta menyebutkan ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses berfikir strategi (a) Pendekatan kerangka bimbingan, (b) pendekatan planajemen (mengintegrasikan seni dan ilmu), (c) pendekatan SWOT (*strength*-kekuatan, *weakness*-kelemahan, *opportunity*-peluang, *threat*-tantangan), (d) pendekatan investigasi

### **2.2 Implementasi Perencanaan Strategis**

Dalam penerapan rencana pengembangan sekolah yang dituangkan dalam dokumen atau disebut RPS harus diperhatikan prosesnya dan harus dievaluasi.

#### **2.2.1 Peranan Manajemen Puncak**

Sondang P. Siagian (2005:242) mengungkapkan bahwa manajemen puncak adalah katalisator utama bukan hanya dalam kelancaran perumusannya, tetapi juga dalam implementasinya. Selaku katalisator utama, beberapa hasil perumusan dan operasionalisasinya pada akhirnya menjadi tanggung jawabnya.

Rohiat (2010:76) juga mengungkapkan bahwa untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah perlu melakukan supervise dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di sekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan dan teguran kepada guru dan tenaga kerja lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan..

#### **2.2.2 Penugasan Para Manajer Kunci**

Betapapun tingginya kemampuan, dedikasi dan sistem nilai serta besarnya komitmen manajer puncak, ia tidak mungkin bekerja sendirian. Ia memerlukan bantuan dan dukungan dari semua anggota lingkungan lembaga terlebih dari manajer bagian pada tingkat yang lebih rendah. Sondang P. Siagian

berpendapat bahwa dalam implementasi suatu strategi, diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula .

### **2.3 Evaluasi Implementasi Renstra**

Menurut Rohiat (2010:76), pelaksanaan evaluasi perencanaan ini dapat dilakukan di akhir tahun pembelajaran dengan melihat hasil evaluasi program jangka pendek pada setiap semester. Evaluasi jangka menengah ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.

Ralph Tyler dalam Farida (2003:3) berpendapat bahwa evaluasi pendidikan ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai

### **2.4 Mutu Pendidikan**

#### **2.4.1 Konsep Mutu**

Mutu adalah sebuah hal yang dapat menggambarkan tentang sesuatu. Peter dan Austin Dalam Zazin (2011:54) mengungkapkan bahwa mutu adalah sebuah hal yang bewrhubungan dengan gairah dan harga diri. Mutu terkadang dianggap sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki, dianggap hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu juga terkadang menimbulkan perbedaan dan pertentangan antara pendapat yang satu dengan pendapat yang lain sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda diantara para pakar.

Hal tersebut berbeda dengan ungkapan mutu yang dicetuskan oleh Juran. Juran dalam Zazin (2011:55) mengartikan mutu sebagai kesesuaian penggunaan atau tepat untuk dipakai. Pendekatannya adalah orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, dengan beberapa pandangannya: 1) meraih mutu merupakan proses yang tidak kenal akhir; 2) perbaikan mutu ,merupakan proses yang berkesinambungan; 3) mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrative; 4) persuaratan mutu adalah adanya pelatihan seluruh warga sekolah

#### **2.4.2 Standar Mutu Pendidikan**

Ridwan menyebutkan mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sudut pandang: *Pertama*, ukuran sekolah yang bermutu dari kacamata pengguna/ penerima manfaat, pada umumnya ialah: (a) Sekolah memiliki nilai akreditasi A, (b) Lulusan dapat diterima oleh jenjang pendidikan di atasnya yang merupakan sekolah terbaik. (c) Memiliki guru yang professional, ditunjukkan dengan

hasil uji kompetensi guru (UKG) dan kinerja yang baik. (d) Hasil ujian nasional (UN) baik. (e) Peserta didik memiliki prestasi dalam berbagai kompetisi baik akademik maupun non akademik. (f) Peserta didik memiliki karakter yang baik *Kedua*, sekolah bermutu menurut kacamata pemerintah, yaitu sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara kesatuan republik Indonesia.

Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi: (a) Lulusan yang cerdas komprehensif (b) Kurikulum yang dinamis sesuai kebutuhan zaman (c) Proses pembelajaran yang berorientasi pada siswa dan mengembangkan kreatifitas siswa. (d) Proses pembelajaran yang dilengkapi dengan sistem penilaian dan evaluasi pendidikan yang andal, sah, dan memenuhi prinsip-prinsip penilaian. (e) Guru dan tenaga kependidikan yang profesional, berpengalaman dan dapat menjadi teladan. (f) Sarana dan prasarana yang digunakan lengkap dan sesuai dengan kearifan local. (g) Sistem manajemen yang akurat dan andal. (h) Pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien.

Engkoswara menerangkan indikator sekolah yang bermutu dan sekolah yang tidak bermutu yang di adaptasi dari pandangan para ahli, sebagai berikut:

Sekolah Bermutu	Sekolah Tidak Bermutu
Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
Semangat kinerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
Penggunaan Biaya,waktu, fasilitas, tenaga yang profesional	Boros menggunakan sumber-Sumber
Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakuka secara natural dan apa adanya sesuai dengan keadaan alamiah pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II Kecamatan Pandaan dan SDN Rowogempol I Kecamatan Lekok Kabupaten Pasuruan, maka pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Hal ini seperti diungkapkan oleh Laxy yang dikutip oleh Djunaidi (2012:26) yakni penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan cara melibatkan berbagai metode. Dengan berbagai karakteristik khas yang dimiliki, dengan demikian penelitian kualitatif akan berbeda dengan penelitian kuantitatif. Hal ini dikarenakan pada penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah konsep penyusunan perencanaan strategis, pelaksanaan perencanaan strategis serta hasil evaluasi pelaksanaan perencanaan strategis yang telah dilakukan oleh manajemen kepala sekolah sebagai pelaksana dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

#### 3.2 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitiannya.<sup>56</sup> Untuk itu peneliti sebagai instrument penelitian bertugas menggambarkan beberapa tahapan yang akan dilakukan, yaitu: 1) menyusun rancangan penelitian; 2) menentukan obyek penelitian; 3) mengurus surat perizinan survey; 4) melakukan penelitian awal (pendahuluan); 5) menentukan informan penelitian; 6) menyiapkan perlengkapan penelitian termasuk surat izin riset (resmi); 7) memasuki lapangan dengan diawali proses pengakraban; 8) berperan sambil mengumpulkan data-data; 9) tahap analisa data; 10) triangulasi data; 11) menyimpulkan hasil penelitian; dan 12) menyusun laporan penelitian.

#### 3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di dua sekolah yakni SDN Kutorejo II Kecamatan Pandaan dan SDN Rowogempol I Kecamatan Lekok Kabupaten Pasuruan. SDN Kutorejo II terletak di Jl. Pasar Baru No. 17 Kutorejo Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan. SDN Kutorejo II mewakili lembaga sekolah dasar di wilayah Pasuruan Barat. SDN Rowogempol I terletak di Jl. Raya Lekok Desa Rowogempol

Kecamatan Lekok Kabupaten Pasuruan. SDN Rowogempol I mewakili lembaga sekolah dasar di wilayah Pasuruan Timur.

Alasan peneliti mengambil latar penelitian di kedua sekolah tersebut adalah: 1) SDN Kutorejo II tempat peneliti melakukan tugas KKL, sedangkan SDN Rowogempol I karena termasuk sekolah unggulan di Kecamatan Lekok; 2) kedua sekolah tersebut memiliki berbagai macam prestasi; 3) Kabupaten Pasuruan wilayahnya sangat luas dan terjadi kesenjangan antara wilayah barat dan wilayah timur sehingga sering terjadi dikotomi antar dua wilayah tersebut.

### **3.4 Data dan Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini terbagi dua yaitu manusia dan seain/bukan manusia. Sumber data dari manusia berfungsi sebagai subyek atau informasi kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan penelitian seperti dokumen renstra (RKS) gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Adapun sumber informasi dalam penelitian ini adalah: (1) Kepala Sekolah SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I, (2) *Stakeholder* (3) Sebagian guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan di SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I (4) Tim pelaksana Rencana Pengembangan Sekolah

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi yang alami, sumber data primer, dan lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.

#### **3.5.1 Observasi**

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Pada penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan metode observasi partisipatif, metode ini dilakukan untuk mengumpulkan data-data dengan cara melibatkan diri dalam kehidupan dari masyarakat yang diteliti untuk melihat dan memahami gejala-gejala yang ada sesuai makna dengan apa yang diberikan atau dipahami oleh para warga yang ditelitinya. Adapun data-data yang akan diobservasi berkenaan dengan implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II Pandaan dan SDN Rowogempol Lekok

### **3.5.2 Wawancara**

Menurut Egon G. Guba & Yvonna S. Lincoln yang dikutip oleh Djunaedi (2012:175) dalam bukunya menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada teknik wawancara, khususnya wawancara mendalam. Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang khas penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini model wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur. Adapun informasi yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah tim pelaksana dan kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan yang dapat memberikan kebijakan dan sebagian guru di lingkungan SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I

#### **3.5.3 Dokumentasi**

Menurut Suharsimi (2002:188) Metode dokumentasi adalah mencari data-data yang mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, notulen, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah meneliti arsip-arsip perencanaan strategis, dan arsip hasil evaluasi pengembangan mutu pendidikan melalui perencanaan strategis.

### **3.6 Analisis Data**

Teknik analisis data akan dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Namun dalam penelitian kualitatif, analisa data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data (Sugiyono, 2012:336).

#### **3.6.1 Analisis Situs Tunggal**

Analisis situs tunggal dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai teknik, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumen yang dicatat oleh peneliti dalam catatan lapangan. Data-data yang dianalisis sesuai dengan model interaksi melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles & Huberman (1992:15) bahwa aktivitas dalam analisa, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. *Reduksi data*, data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak untuk itu maka perlu di catat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin

banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.

*Penyajian data*, Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

*Kesimpulan/Verifikasi data*, langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

### 3.6.2 Analisis Data Lintas Situs

Analisis lintas situs dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs sekaligus sebagai proses memadukan antar situs. Temuan di situs 1 dibandingkan secara teori dan dibuat penjelasan naratif dan disusun menjadi proposisi dan dikembangkan menjadi teori substantive 1. Begitu juga dengan temuan di situs 2 sehingga menghasilkan teori substantive 2.

Proposisi-proposisi dan teori substantif I (temuan dari SDN Kutorejo II) selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi teori substantif II (temuan dari SDN Rowogempol I) untuk menemukan perbedaan karakteristik masing-masing kasus sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan. Pada tahap terakhir dilakukan analisis secara simultan untuk mengkonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan kasus I dan kasus II secara sistematis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proporsisi-proporsisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan teori substantif.

### 3.7 Pengecekan Keabsahan Temuan

Agar diperoleh temuan dan interpretasi yang abash, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi yang diperdalam, triangulasi (menggunakan beberapa sumber, metode, peneliti, teori), pembahasan sejawat, analisis kasus negatif, pelacakan kesesuaian

hasil, dan pengecekan anggota. Bila peneliti melakukan data dengan teknik triangulasi, maka peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yakni pengecekan kredibilitas data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat tiga triangulasi, yang pertama triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu (Juzki, 2009:54). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan dua triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data

#### 3.7.1 Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber. Peneliti akan mengumpulkan data dari kepala sekolah, guru-guru dan *stakeholders*. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut (Miles dan Huberman, 127)

#### 3.7.2 Triangulasi teknik pengumpulan data

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data dengan sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda

## IV. PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran umum dalam paparan data dan temuan peneliti ini terdapat tiga komponen utama sesuai dengan fokus kajian penelitian yaitu : 1) proses penyusunan perencanaan strategis di SDN Kutorejo II Pandaan dan SDN Rowogempol I Lekok; 2) strategi implementasi perencanaan strategis di SDN Kutorejo II Pandaan dan SDN Rowogempol I Lekok; dan 3) evaluasi serta implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di SDN Kutorejo II Pandaan dan SDN Rowogempol I Lekok.

Melihat keadaan guru dan pegawai di SDN Kutorejo II Pandaan secara langsung maupun sebagaimana dalam dokumen papan data menunjukkan bahwa dari segi kualitas dan kuantitas dapat memiliki kualifikasi dengan rata-rata berijazah S1 dan kepala sekolah sudah memiliki jenjang pendidikan S2, sehingga dapat menunjang proses pembelajaran dengan baik.

Keberadaan siswa di sekolah adalah sebagai pilar utama terciptanya proses pembelajaran. Jumlah siswa menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan sekolah didalam melaksanakan pembelajaran. Oleh sebab itu, keberadaan siswa di sekolah sangat penting. Keadaan siswa pada tahun ajaran 2019/2020 sejumlah 428 siswa yang terbagi dalam 12 rombongan belajar.

Tabel 4.1 Data Rombongan Belajar SDN Kutorejo II Pandaan

No	Kelas	L/P	Jumlah	Total
1	Kelas 1	L	42	80
		P	38	
2	Kelas 2	L	34	69
		P	35	
3	Kelas 3	L	35	65
		P	40	
4	Kelas 4	L	44	83
		P	39	
5	Kelas 5	L	30	66
		P	36	
6	Kelas 6	L	31	65
		P	34	

(Dok/Datasiswa/Kutorejo/06-09-2019/12:11)

Hingga saat ini SDN Kutorejo II Pandaan memiliki beberapa fasilitas yang dapat mendukung proses pembelajaran. sarana dan prasarana ini menjadi salah satu faktor kunci tercapainya tujuan pendidikan di sekolah Pada Tahun Pelajaran 2019-2020 ini, tenaga guru dan staf di SDN Rowogempol I berjumlah 15 orang, dengan rincian 12 orang tenaga edukatif dan 1 orang staf TU dan 2 orang Pembantu Pelaksana SD (PPSD). Semua tenaga edukatif mengajar sesuai dengan spesifikasi keilmuannya masing-masing dan telah menyelesaikan jenjang pendidikan S-1.

Jumlah siswa-siswi SDN Rowogempol I pada tahun ajaran 2019/2020 berjumlah 196 dengan laki-laki 116 dan perempuan ada 80 siswa yang terbagi dalam 8 jumlah rombongan belajar.

Tabel 4.2 Data Rombongan Belajar SDN Rowogempol I Lekok

No	Kelas	L/P	Jumlah	Total
1	Kelas 1	L	26	36
		P	10	
2	Kelas 2	L	20	33
		P	13	
3	Kelas 3	L	22	40
		P	18	
4	Kelas 4	L	15	30
		P	15	
5	Kelas 5	L	15	26
		P	11	
6	Kelas 6	L	18	31
		P	13	

(Dok/Data siswa/Rowo1/17-09-2019/08:30)

#### 4.2 Paparan Data Dan Hasil Penelitian

Renstra di SDN Kutorejo II Pandaan disebut sebagai rencana kerja sekolah (RKS) memiliki peran penting dalam mengembangkan sekolah sebagai pegangan atau pedoman apa yang akan dilakukan oleh sekolah dalam beberapa waktu kedepan. Langkah yang dilakukan dalam menyusun perencanaan strategis yang dilakukan oleh SDN Kutorejo II Pandaan ini dengan membentuk tim yang bertugas untuk menyusun renstra. Tim ini dibentuk melalui rapat dewan guru untuk menentukan siapa saja nanti yang akan menyusun perencanaan strategis sekolah tersebut.

Tsalis Fatmawati, S.Pd. M.Pd. selaku kepala sekolah mengatakan bahwa dalam proses penyusunan perencanaan strategis ini, pihak sekolah mengikut sertakan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan harapan sekolah dapat menemukan berbagai macam kesenjangan yang ada dan alternatif penyelesaiannya.

Setelah melakukan penyusunan tim, langkah selanjutnya dalam menyusun renstra yaitu melakukan analisis internal dan eksternal sekolah dengan memberikan wewenang kepada *stakeholders* untuk memberikan masukan dan ide-ide terkait dengan harapan yang ingin dicapai oleh sekolah. Informasi yang diperoleh berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kepala sekolah. Analisis yang digunakan dalam perencanaan ini yaitu dengan analisi SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas akan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi SDN Kutorejo II. Hal ini disebutkan oleh Ibu Marince Siregar, SPd selaku penanggungjawab kurikulum.

**Tabel 4.3 Strategi Implementasi Renstra di SDN Kutorejo II Pandaan**

FOKUS	TEKNIK	TEMUAN
Strategi implementasi perencanaan strategis di SDN Kutorejo II dalam meningkatkan mutu pendidikan	Melibatkan <i>stakeholders</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan Memberikan wewenang untuk mengolah program yang akan dilaksanakan kepada staff-staff</li> <li>2. Memberikan tugas sesuai dengan bidangnya</li> </ol>
	Memaksimalkan sumberdaya yang ada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganggarkan dana pelaksanaan program</li> <li>2. Memberikan pelatihan kepada guru.</li> <li>3. Menggunakan sarana dan prasarana yang ada.</li> </ol>

Melihat hasil analisis dapat menunjukkan bahwa potensi yang dimiliki oleh Sekolah Dasar Negeri Kutorejo II, sekolah mampu berkembang dengan baik, dikarenakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi memiliki nilai kesiapan yang tinggi.

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal sekolah dengan melibatkan beberapa pihak yang berkepentingan atau *stakeholders*, diketahui sisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta peluang dan ancaman yang timbul dari luar sekolah. Selanjutnya tim merumuskan program strategis yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, hal ini dikatakan oleh ibu kepala sekolah Tsalis Fatmawati, M.Pd

#### 4.2.1 Paparan Data Hasil Penelitian Situs 1

Hasil temuan yang diperoleh dari SDN Kutorejo II tersebut disesuaikan dengan rumusan masalah yang meliputi: Penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II, strategi implementasi perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II dan evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di SDN Kutorejo II.

1) Penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II. Menyusun perencanaan strategis di Sekolah Dasar Kutorejo II Pandaan dengan melalui langkah-langkah sebagai berikut: a) analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menyusun tim, Mengumpulkan data kondisi sekolah dan melibatkan pihak yang terkait / *stakeholders*; b) Perumusan strategi dilakukan oleh tim berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT dengan melibatkan *stakeholders* 2) Strategi implementasi perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kutorejo II

Teknik implementasi perencanaan strategis di SDN Kutorejo II dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan: a) Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang dalam mengelola program yang akan dilaksanakan kepada staff-staff, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya; b) memaksimalkan sumberdaya yang ada dengan menganggarkan biaya pelaksanaan program, memberikan pelatihan kepada guru dan menggunakan sarana dan prasarana yang ada. Evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di SDN Kutorejo II

#### 4.2.2 Paparan Data Hasil Penelitian Situs 2

Perencanaan strategis yang dilakukan oleh Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok ini meliputi tiga macam perencanaan, yaitu jangka pendek (satu tahun), jangka menengah (empat tahun), dan jangka panjang yakni delapan tahun. Perencanaan jangka panjang, menengah dan perencanaan jangka pendek memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dalam program. Program dalam jangka pendek dan jangka menengah merupakan penjabaran atau program yang akan dilaksanakan pada perencanaan jangka panjang.

Hasil temuan yang diperoleh dari SDN Rowogempol I tersebut disesuaikan dengan rumusan masalah yang meliputi: Penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Rowogempol I, Strategi implementasi perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN Rowogempol I dan Evaluasi dan implikasi pelaksanaan perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di SDN Rowogempol I.

1) Penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Rowogempol I. Menyusun perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu

pendidikan di SDN Rowogempol I dengan langkah- langkah sebagai berikut: a) analisis lingkungan internal dan eksternal dengan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu sekolah, sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, mencari data kondisi sekolah saat ini dan kedepannya, melakukan evaluasi hasil pembelajaran sebagai bahan analisis, dan melibatkan *stakeholders* dengan membuat tim penyusun renstra; b) perumusan strategi dengan perumusan sepenuhnya dilakukan oleh tim, program strategis peningkatan mutu sesuai dengan kondisi sekolah dan program strategis sesuai dengan harapan *stakeholders*

2) Strategi implementasi perencanaan strategis untuk meningkat kan mutu pendidikan di SDN Rowogempol I. Teknik atau strategi yang digunakan oleh Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok dalam implementasi program strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah: a) melibatkan *stakeholders* (kebijakan manajemen puncak) dengan melakukan pengumuman program diawal tahun pembelajaran, mengadakan rapat koordinasi disetiap bulan, memberikan tugas sesuai dengan bidangnya; b) memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki dengan menganggarkan biaya implementasi program dan menggunakan sarana dan prasarana yang ada. Evaluasi dari implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok dilakukan adalah dengan evaluasi internal dan eksternal. Evaluasi internal meliputi, mengevaluasi proses dan hasil KBM, evaluasi lulusan setiap tahun, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan melihat keprofesionalan guru. Sedangkan dalam evaluasi eksternal yaitu monitoring yang dilakukan oleh pengawas pendidikan dari kemenag mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru serta akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional S/M

#### 4.3 Temuan Lintas Situs Penelitian

Dari paparan data temuan situs diatas peneliti menyimpulkan bahwa langkah- langkah dalam penyusunan perencanaan yang dilakukan oleh SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I memiliki kesamaan, yaitu: *pertama*, melakukan analisis internal dan eksternal dengan a) mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu sekolah; b) sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah; c) Menjaring informasi kondisi sekolah saat ini

dan kedepannya; d) mengevaluasi hasil pembelajaran sebagi bahan analisis; e) melibatkan *stakeholders*. *Kedua*, merumuskan strategi dengan cara: a) perumusan dilakukan oleh tim; b) perumusan disesuaikan dengan kondisi sekolah; dan c) sesuai dengan harapan *stakeholders*.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi program- program strategis SDN Kutorejo II dan SDN Rowogempol I dilakukan dengan evaluasi internal dan eksternal, dengan cara: a) mengevaluasi proses dan hasil KBM; b) evaluasi lulusan setiap tahun; c) melihat keprofesionalan guru d) mengevaluasi prestasi yang diraih; e) monitoring yang dilakukan oleh pengawas pendidikan dari kemenag; f) akreditasi yang dilakukan oleh BAN S/M

Adapun implikasi dari implementasi perencanaan strategis di kedua sekolah tersebut yaitu mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: a) peningkatan proses KBM; b) peningkatan prestasi yang diraih; c) meningkatnya jumlah peserta didik d) peningkatan prosentase kelulusan; e) terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP

## V. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

(1) Proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Kutorejo II Pandaan dan Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok Kabupaten Pasuruan, yaitu: a) *Tahap Analisis*. Analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT dengan melibatkan *stakeholders*, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu sekolah, menjaring informasi kondisi sekolah saat ini dan kedepannya dan Mengevaluasi hasil pelaksanaan program- program dipriode sebelumnya; b) *Perumusan Strategi*. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi sekolah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*. (2) Strategi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Kutorejo II Pandaan dan Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok Kabupaten Pasuruan, yaitu: a) melibatkan *stakeholders* dengan memeberikan wewenang terhadap staff-staff, melakukan pengumuman program diawal tahun, mengadakan rapat, koordinasi setiap bulan, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya. Dan b) memaksimalkan

sumberdaya yang dimiliki dengan menganggarkan biaya implementasi program, memberikan pelatihan. (3) Evaluasi dan Implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan di Sekolah Dasar Kutorejo II Pandaan dan Sekolah Dasar Rowogempol I Lekok Kabupaten Pasuruan, yaitu: a) *Evaluasi*, evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan Monitoring yang dilakukan oleh pengawas pendidikan dari kemenag serta akreditasi dari BAN S/M ; b) *Implikasi* (dampak), mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: peningkatan efektifitas proses KBM, peningkatan prestasi yang diraih, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan prosentase lulusan, dan Terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP

## 5.2 Saran

(1) Bagi kepala sekolah atau pihak manajemen SDN Rowogempol I dan SDN Kutorejo II kabupaten Pasuruan diharapkan mampu merangkul semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) supaya diperoleh ide-ide atau gagasan yang baik sehingga memberikan krontibusi dalam menerapkan perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan. (2) Bagi sekolah diharapkan mampu menjadi masukan untuk lebih meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam mengelola dan mengembangkan mutu pendidikan. (3) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang baik bagi peneliti saat ini dan peneliti yang akan datang, terkait perencanaan strategis yang efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan

## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta  
 Arikunto, Suharsimi. 2005. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara  
 David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*, Edisi sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.  
 Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta

Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almansur. 2012. *Metotologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta  
 Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2012. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.  
 Miles, MB. And Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.  
 Mulyasana, Dedi. 2011. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.  
 Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.  
 Pearce, John A. II dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategi-formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.  
 Pidarta, Made. 2005. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.  
 Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Peraktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*. Bandung: Refika Aditama.  
 Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.  
 Syaefudin Sa'ud, udin dan Abin Syamsudin Maknun. 2007. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya  
 Umar, Husein. 2001. *Strategic Managemen in Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.  
 Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.  
 Yusuf, Farida, 2003. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta  
 Zazin, nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi*, Jakarta: Ar-Ruzz Media.  
 M Juzki Arif, (2009). *Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di SDI Surya Buana dan SD Insan Amanah Malang)*, Tesis, tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang