

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGIK DI SMK NEGERI 4 MAKASSAR

Nur Cahyani¹, Sumarlin Mus²

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Makassar

alamat e-mail:

nurcahyani30@gmail.com¹

sumarlin.mus@gmail.com³

Abstrak: Penelitian ini mengkaji tentang pengambilan keputusan kepala sekolah melalui pendekatan manajemen strategik di SMK Negeri 4 Makassar. Fokus penelitian ini yaitu 1) Persepsi warga sekolah mengenai rencana strategik, 2) Keputusan strategik sekolah yang dituangkan dalam rencana strategik 3) Pengambilan keputusan kepala sekolah melalui pendekatan manajemen strategik di SMK Negeri 4 Makassar. Tujuan penelitian yaitu 1) Untuk mengetahui persepsi warga sekolah mengenai rencana strategik, 2) Untuk mengetahui keputusan strategik yang dituangkan dalam renstra, 3) Untuk mengetahui pengambilan keputusan kepala sekolah melalui pendekatan manajemen strategik di SMK Negeri 4 Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 4 Makassar. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang humas dan peningkatan mutu, wakil kepala sekolah bidang sumber daya manusia, wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Menurut warga sekolah, rencana strategik adalah sekumpulan program yang dilakukan dan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu baik itu jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (2 tahun), maupun jangka panjang 4-5 tahun). 2) 4 fokus keputusan strategik yang dituangkan pada renstra yaitu, a. Penajaman manajemen sekolah melalui pendekatan bisnis, b. Peningkatan mutu pembelajaran, c. Penguatan hubungan sekolah dengan industri, dan d. Peningkatan fokus kewirausahaan. 3) Pengambilan keputusan kepala sekolah pada perencanaan strategik dilakukan dengan kegiatan identifikasi masalah, merumuskan tujuan, identifikasi alternatif solusi, pemilihan alternatif solusi.

Kata kunci: Manajemen strategik dan pengambilan keputusan.

Abstract: This research examines the principals' decision making through a strategic management approach at SMK Negeri 4 Makassar. The focus of this study are: 1) Perceptions of school residents regarding strategic plans, 2) School strategic decisions as outlined in the strategic plan 3) Decision making of school principals through a strategic management approach at SMK Negeri 4 Makassar. The objectives of the study are: 1) To determine perceptions of school citizens regarding strategic plans, 2) To find out strategic decisions as outlined in the strategic plan, 3) To find out the principal's decision making through a strategic management approach at SMK Negeri 4 Makassar. This research used a qualitative approach to the type of descriptive research. This research was conducted at SMK Negeri 4 Makassar. The Sources of data in this study are the principal, vice principals in the field of public relations and quality improvement, deputy principals in the field of human resources, deputy principals in the field of curriculum. The Data collection techniques in the form of interviews and documentation. The results of the study show that 1) According to school members, a strategic plan is a set of programs carried out and will be achieved within a certain period of time either short term (1 year), medium term (2 years), or long term 4-5 years). 2) 4 focus of strategic decisions as outlined in the strategic plan namely, a. Sharpening school management through a

business approach, b. Improving the quality of learning, c. Strengthening school relations with industry, and d. Increased focus on entrepreneurship. 3) the Principal's decision making in strategic planning is done by identifying problems, formulating objectives, identifying alternative solutions, choosing alternative solutions.

Keywords: Strategic management and decision making.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk dapat memajukan suatu bangsa. Melalui pendidikan yang baik, maka dapat diperoleh suatu hal yang baru sehingga dapat digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Apabila suatu bangsa memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya bangsanya pun mampu dibangun menjadi lebih maju. Pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia.

Pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi organisasi yang dalam hal ini adalah lembaga pendidikan. Maju atau mundurnya suatu organisasi sangat ditentukan oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi dasar kepemimpinan dalam menjalankan organisasi. Maka pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai intisari dari proses administrasi dalam organisasi dan sudah menjadi tanggung jawab utama pimpinan sebagai administrator organisasi.

Strategi-strategi sekolah dapat dilihat pada manajemen strategik sekolah. Manajemen strategik dipahami sebagai model pengelolaan pendidikan modern yang harus diterapkan oleh setiap satuan pendidikan dalam rangka peningkatan manajemen mutu pendidikan. Dalam manajemen strategik, terdapat beberapa keputusan yang dituangkan dalam perencanaan strategik atau RENSTRA. Keputusan pada RENSTRA merupakan keputusan yang sangat penting dan faktor penentu kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Keputusan ini juga merupakan faktor kritis yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan suatu

organisasi. Oleh karena itu seorang pembuat keputusan diharapkan dapat membuat suatu keputusan yang optimal.

SMK Negeri 4 Makassar merupakan salah satu sekolah Kejuruan Negeri di Makassar yang banyak diminati oleh masyarakat. Terbukti bahwa setiap tahunnya SMK Negeri 4 Makassar menerima jumlah siswa yang banyak. Sebagai sekolah yang banyak diminati selayaknya kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis dilakukan dengan baik, karena dapat menjadi faktor yang dapat membendakan keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di SMK Negeri 4 Makassar, peneliti memperoleh data tentang pengambilan keputusan melalui pendekatan manajemen strategik. Bahwa sekolah dalam melakukan pengambilan keputusan dilakukan melalui pendekatan manajemen strategik yang meliputi identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif, implementasi keputusan, hingga sampai kepada evaluasi keputusan.

Namun banyak yang tidak tau mengenai keputusan yang dihasilkan tersebut yang dalam hal ini adalah rencana strategik (Renstra). Pihak yang berkepentingan pada kepentingan tersebut kurang memahami keputusan yang dihasilkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi kepala sekolah untuk mensosialisasikan keputusan dalam rencana strategik dan perlu memperhatikan tahapan dalam melakukan pengambilan keputusan.

Berdasarkan kondisi yang ada dan juga melihat pentingnya pengambilan keputusan yang sebaik-baiknya guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, maka peneliti merasa perlu untuk menguraikan pengambilan keputusan kepala sekolah melalui pendekatan

manajemen strategik di SMK negeri 4 Makassar.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengambilan Keputusan

2.1.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut Anggadini (2013:176) “Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif baik kualitatif maupun kuantitatif untuk mendapat suatu alternatif terbaik guna menjawab masalah atau menyelesaikan konflik (pertentangan)”.

Menurut Rochaety (2005:152) “Keputusan adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari

pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif dari alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau problema yang dihadapi. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah keputusan (*decision*)”.

Dari beberapa pengertian pengambilan keputusan yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternatif yang didasarkan pada sejumlah pertimbangan untuk memecahkan masalah agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Tujuan dan Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

1. Tujuan Pengambilan Keputusan

Tujuan pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Syamsi dalam Zatin (2011) dapat dibedakan menjadi 2, yaitu: 1. Tujuan bersifat tunggal, yaitu terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan dan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain, 2. Tujuan bersifat ganda, yaitu apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa

satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah sekaligus.

2. jenis-jenis pengambilan keputusan

Menurut Peter F. Drucker dalam Zatin (2011:98) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yaitu 1. Keputusan umum yaitu timbul dari prinsip-prinsip, kebijaksanaan, atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Ini diperlukan untuk memecahkan problem-problem organisasi yang bersifat umum. 2. Keputusan khusus yaitu merupakan keputusan yang diperlukan untuk menetapkan prosedur pemecahan. Disini pembuatan keputusan dihadapkan problem yang luar biasa dan tidak mungkin bila dihadapi dengan peraturan umum.

2.1.3 Dasar-dasar pengambilan Keputusan

Menurut Terry dalam Syamsi (2000:16) mengemukakan bahwa dasar-dasar pengambilan keputusan yang berlaku yaitu intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, serta logika/rasional.

Menurut Najamuddin “pengambilan keputusan didasarkan pada lima hal, yaitu 1) Intuisi, 2) Pengalaman, 3) Fakta, 4) Wewenang, dan 5) Rasional. Kelima hal ini saling berhubungan dan berkaitan sehingga tidak dapat dipisahkan atau hanya digunakan saja. Selain dasar dalam pengambilan keputusan, perlu juga memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Adapun faktor-faktor yang dimaksud adalah: 1) Posisi/kedudukan, 2) Masalah, 3) Situasi, 4) Kondisi, dan 5) Tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keputusan dilakukan atas dasar intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan juga rasional.

2.1.4 Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan

Menurut Hasan dalam Zulaikha (2014) terdapat faktor-faktor yang

mempengaruhi antara lain faktor masalah, faktor situasi, dan faktor kondisi.

Menurut Rochaety (2005) yang mengemukakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu posisi dan kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan.

2.1.5 Tahapan Pengambilan Keputusan

Menurut Atmosudirdjo (2007:14) mengemukakan bahwa dalam tataran proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan yaitu: identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternative, penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan)

Menurut Micemoyer and Perkins dalam Audina (2016:16) keterampilan pengambilan keputusan yaitu mengidentifikasi masalah, merumuskan alternatif-alternatif, mempertimbangkan resiko atau konsekuensi, memilih alternative dan evaluasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tahap pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternative, implementasi keputusan, hingga sampai pada melakukan evaluasi terhadap keputusan yang dilaksanakan.

2.2 Manajemen Strategik

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategik

Menurut Solihin (2009:4) mengemukakan bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pengertian manajemen menurut Hasibuan (2006) pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas

perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Dari beberapa pendapat tentang manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Susanto (2014:2) “Manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis”.

Menurut Kusnadi (2000) bahwa manajemen strategic adalah suatu seni, teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan melakukan evaluasi serta melakukan pengawasan terhadap berbagai keputusan fungsional organisasi yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategic adalah serangkaian keputusan maupun tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini, merumuskan dan menentukan kinerja masa depan, kemudian mengimplementasikan dan

mengevaluasinya untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.2.2 Manfaat Manajemen Strategik

Manfaat manajemen strategik menurut Davit yang dikutip oleh Saepuloh (2017) menyebutkan bahwa manajemen strategik terdapat sekurang-kurangnya 5 manfaat, yaitu 1) manajemen strategik melatih orang dan organisasi berpikir secara antisipatif dan produktif. 2) proses penyusunan manajemen strategik mendorong terjadinya komunikasi yang sangat dibutuhkan dalam organisasi, 3) mendorong lahirnya komitmen manajerial, 4) proses tersebut melahirkan pemberdayaan staff, 5) organisasi yang menerapkan manajemen strategik, menunjuk kinerja finansial yang lebih baik.

Menurut Salusu (2008) bahwa manfaat manajemen strategik yaitu: identifikasi peluang, semangat korps, perubahan-perubahan strategis.

Berdasarkan uraian mengenai manfaat manajemen strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Dan keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksanaannya bukan pada manajemen strategik sebagai sarana.

2.2.3 Proses Manajemen Strategik

Menurut Kuncoro yang dikutip oleh Wahyuningsih (2015:7) mengemukakan bahwa tahapan utama proses manajemen strategik umumnya mencakup: analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategik.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif yaitu suatu prosedur penelitian yang menggambarkan

atau melukiskan fakta-fakta ataupun gejala saat penelitian dilakukan.

3.2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai pengumpul data dan sebagai instrument aktif dalam upaya mengumpulkan data di lapangan, sedangkan instrument pengumpulan data lain selain manusia adalah berbagai bentuk alat-alat bantu berupa dokumen yang dapat digunakan untuk menunjang keabsahan hasil dari penelitian.

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di SMK negeri 4 Makassar yang merupakan salah satu sekolah mengengah kejuaruan negeri yang ada di kota Makassar, tepatnya terletak di Jl. Bandang, Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan.

3.4. Sumber Data

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang sumber daya manusia, serta wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat dan peningkatan mutu.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data dan informasi di lapangan, maka ada 2 prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu wawancara dan dokumentasi, sebagai berikut:

1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mengetahui informasi-informasi yang berhubungan dengan penelitian yang ditanyakan secara langsung kepada responden yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan wakil-wakil kepala sekolah di SMK Negeri 4 Makassar.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian yang memberikan informasi

bagi proses penelitian. Adapun yang menjadi dokumentasi pada penelitian ini adalah dokumentasi yang berupa foto wawancara dengan informan, rencana strategic sekolah (renstra), profil sekolah, serta data-data sekolah lainnya.

3.6. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengutip konsep yang diberikan Miles dan Huberman, sebagai berikut

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang diperoleh dari di SMK Negeri 4 makassar kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilih. pilih hal yang pokok. Pada tahapan ini, setelah data dipilih kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberikan kemudahan dalam penampilan.

2. Penyajian data

Penyajian data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan teks yang bersifat naratif, melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami.

3. Kesimpulan/verifikasi

Pada bagian ini, peneliti mengutarakan kesimpulan dan dari data-data yang telah direduksi maupun dipaparkan dalam bentuk *coding*. Verifikasi data dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian dilakukan.

3.7. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan triangulasi data, yaitu triangulasi sumber, dan triangulasi teknik.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Persepsi Warga Sekolah Mengenai Perencanaan Strategik

Secara garis besar, hasil penelitian yang telah peneliti dapatkan di SMK Negeri 4 Makassar mengenai persepsi warga sekolah mengenai perencanaan strategik yaitu perencanaan strategik adalah sekumpulan program yang direncanakan oleh sekolah dalam jangka waktu tertentu (pendek, menengah, jangka panjang) yang diawali dengan melakukan analisis SWOT. Hal ini sejalan dengan pendapat Kodrat (2009) bahwa perencanaan strategis merupakan salah satu proses penyusunan jangka panjang yang sangat diperlukan.

Peran penting rencana strategik bagi sekolah, diketahui bahwa rencana strategik memang sangat perlu dilakukan karena hal tersebut menjadi acuan atau pedoman atas apa yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Steiss dalam Salusu (2008) mengatakan bahwa perencanaan strategis sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk menjelaskan tujuan dan sasaran, memilih sebagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman dalam organisasi.

4.2 Keputusan Strategik Sekolah Yang Dituangkan Ke Dalam Renstra (Rencana Strategik)

Berdasarkan hasil analisis dokumen yang ada, peneliti melihat pada Renstra SMK Negeri 4 Makassar tahun 2010-2014 bahwa terdapat 4 fokus atau keputusan kepala sekolah, yaitu

1. Penajaman manajemen sekolah melalui pendekatan bisnis

Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan bahwa manajemen memiliki peranan yang sangat penting. Oleh karena itu sekolah ingin

meningkatkan manajemen agar lebih transparan, akuntabel, serta dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2. Peningkatan mutu pembelajaran

Pembelajaran merupakan salah satu komponen sistem pendidikan yang dapat menentukan keberhasilan pembelajaran dan mutu pendidikan. Oleh karena itu untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik, diperlukan proses pembelajaran yang berkualitas pula. Untuk mencapai pendidikan yang baik, SMK Negeri 4 Makassar mengambil keputusan strategic yaitu peningkatan mutu pembelajaran. Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan bahwa sekolah memiliki beberapa tenaga ahli perencana dan juga mendapatkan dukungan yang besar dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah setempat yang sangat responsif terhadap pengadaan peralatan di SMK Negeri 4 Makassar.

3. Penguatan hubungan sekolah dengan industri

Sebagai salah satu sekolah kejuruan yang menghasilkan 6 jasa, SMK Negeri 4 Makassar memiliki rencana strategi dalam hal penguatan hubungan dan industri

4. Peningkatan fokus kewirausahaan

Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan bahwa lokasi SMK Negeri 4 Makassar terletak pada wilayah yang pada umumnya didominasi oleh para pengusaha. Selain itu ada beberapa lembaga yang dapat membantu dalam pengembangan kelompok kewirausahaan siswa. Dan juga terdapat beberapa industri yang siap untuk menjalin kerjasama dengan kelompok kewirausahaan siswa.

Setiap lembaga pendidikan memiliki prosedur yang berbeda-beda dalam pengambilan keputusan tergantung dari lembaga dan penyelenggaraannya masing-masing dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan keputusan kepala sekolah

melalui manajemen strategic di SMK Negeri 4 Makassar hamper sejalan dengan pendapat Atmosudirdjo (2007:14) bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan yaitu identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternatif solusi, penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).

4.3 Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Melalui Pendekatan Manajemen Strategik

A. Perencanaan Strategik

Pengambilan keputusan kepala sekolah melalui perencanaan strategik, terdapat beberapa kegiatan yaitu: identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif, serta mengimplementasikan keputusan dan sampai ke tahap evaluasi keputusan. Yang akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Identifikasi Masalah

Dalam merumuskan rencana, hal yang paling pertama dilakukan adalah mengadakan pertemuan atau rapat dengan pihak yang terkait yang dalam hal ini adalah kepala sekolah, dan wakil-wakil kepala sekolah untuk membicarakan mengenai rencana sekolah kedepannya. Dalam rapat tersebut, dibicarakan mengenai kelemahan, kekuatan, peluang, dan tantangan sekolah sehingga kemudian dapat merumuskan rencana berdasarkan identifikasi masalah tersebut.

Ramli (2014) mengatakan bahwa proses dari perencanaan strategik sebagai langkah strategi dengan berbagai pertimbangan yang cukup signifikan dan pendekatan-pendekatan strategi utamanya dengan pencermatan lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT (peluang, tantangan, kelemahan, dan kekuatan) yang menjadi bahan pertimbangan yang akurat dan terukur untuk melahirkan perencanaan strategik. Hasil penelitian membuktikan bahwa

kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diawali dengan kegiatan identifikasi masalah yang dengan menggunakan analisis SWOT.

b. Perumusan Tujuan

Hasil penelitian mengemukakan bahwa setelah dilakukan identifikasi masalah, akan ditetapkan tujuan yang disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Berdasarkan studi dokumentasi yang ada, peneliti melihat bahwa terdapat visi misi, dan tujuan renstra. Tujuan pada renstra berupa target dan sasaran, dimana sasaran yang akan dicapai tersebut ada 4 sesuai dengan banyaknya program/rencana.

Perumusan tujuan dilakukan pada perencanaan strategik disesuaikan dengan visi dan misi sekolah mengingat visi dan misi sebagai tujuan utama dari suatu sekolah, begitu juga dengan perumusan tujuan pada manajemen strategik. Tentang perumusan tujuan disampaikan oleh Atmosodirdjo (2007:14), bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan yaitu: Identifikasi masalah, Perumusan tujuan, identifikasi alternatif solusi, penentuan kriteria pemilihan alternative solusi, penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan). Dimana kegiatan setelah melakukan identifikasi masalah yaitu perumusan tujuan.

c. Identifikasi Alternatif

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa untuk merumuskan suatu keputusan, kepala sekolah terlebih dahulu mengumpulkan alternatif-alternatif yang kemudian masing-masing alternatif tersebut dievaluasi agar memperoleh keputusan yang benar berdasarkan masalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil analisis dokumentasi yang ada, dokumen renstra memperlihatkan bahwa alternatif-alternatif yang disediakan berupa program-program dan sub program, serta analisis eksternal dan internal.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Usman (Fariha:2017), bahwa proses pengambilan keputusan strategis dilakukan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Artinya, kegiatan pengambilan keputusan kepala sekolah selanjutnya dikoordinasikan dengan para wakil kepala sekolah karena unsur tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem organisasi sekolah.

d. Pemilihan Alternatif

Alternatif alternatif yang dibuat pada saat merumuskan renstra dengan melalui evaluasi yang mempertimbangkan masalah dan tujuan sekolah, maka ditetapkanlah satu alternatif dari berbagai pilihan yang disebut dengan keputusan (rencana strategik). Jadi dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah pada rencana strategik melalui kegiatan identifikasi masalah, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif.

Berdasarkan hasil analisis dokumentasi yang ada terkait dengan pemilihan alternatif, ke-4 fokus itulah yang merupakan hasil dari pemilihan alternatif. Para pelaku kepentingan sekolah atau kepala sekolah dan pihak-pihak manajemen memutuskan 4 fokus tersebut sebagai suatu keputusan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Terry (Marzuki, 2015), bahwa dalam pengambilan keputusan hendaklah memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Salah satu tugas terpenting seorang pimpinan yaitu untuk menentukan sesuatu yang terbaik bagi para anggotanya dan bagi organisasi. Namun dalam pengambilan keputusan pun, terkadang pemimpin menghadapi dilemma dan seolah berada di persimpangan jalan

B. Pelaksanaan Strategik

Implementasi dilakukan berdasarkan jadwal yang telah dibuat sesuai dengan penanggung jawab masing-masing keputusan renstra. Dan sebelum melaksanakan renstra terlebih dahulu dipaparkan oleh tim penyusun kepada warga sekolah dan juga orang tua siswa untuk memperkenalkan rencana strategik yang dibuat oleh sekolah tersebut.

Hal diatas sesuai dengan pendapat Akdon (2011:277), bahwa manajemen strategi itu terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi, atau dan evaluasi strategi. Adapun penerapan strategi itu meliputi kebijakan organisasi, memotivasi pegawai dan mengalokasikan sumber daya manusia dan non sumber daya manusia agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

C. Evaluasi Strategik

Setiap tahun sekali sekolah melakukan evaluasi terhadap rencana strategik yang dilaksanakan. Tim penyusun renstra lah yang akan melakukan evaluasi. Setelah melakukan evaluasi, sekolah akan mengidentifikasi atau merevisi program yang terlaksana dan tidak terlaksana.

Berdasarkan hasil penelitian tentang evaluasi keputusan strategik di SMK Negeri 4 Makassar dilakukan setelah pelaksanaan keputusan strategik dilakukan. Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk mengetahui program rencana sekolah yang tidak berjalan. Evaluasinya terkait dengan pelaksanaan keputusan strategik. Evaluasi dilakukan 1x setiap tahun yang dilakukan oleh tim penyusun renstra dan juga oleh tim dari kementerian. Masing-masing penanggung jawab melaporkan hasil pelaksanaan keputusan strategik. Setelah melakukan evaluasi, biasanya laporan dari evaluasi akan dipertimbangkan kembali pada rencana strategik tahun berikutnya.

5. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengambilan keputusan kepala sekolah melalui pendekatan manajemen strategik di SMK Negeri 4 Makassar, maka dapat disimpulkan bahwa

1. Perencanaan strategik adalah sekumpulan program yang akan dilakukan dan akan dicapai dalam jangka pendek (1 tahun), menengah (2 tahun), ataupun jangka panjang (4-5 tahun) dimana pada perumusan renstra disesuaikan berdasarkan visi dan misi sekolah. Rencana strategik ini dijadikan oleh sekolah sebagai pedoman dalam melaksanakan keputusan terkait program-program yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu rencana strategik merupakan hal yang sangat penting.

2. Keputusan strategik sekolah yang dituangkan dalam renstra meliputi 4 fokus yaitu: penajaman manajemen sekolah melalui pendekatan bisnis, peningkatan mutu pembelajaran, penguatan hubungan sekolah dan industri, serta peningkatan fokus kewirausahaan.

3. Pengambilan keputusan kepala sekolah pada perencanaan strategik dimulai dari identifikasi masalah, perumusan tujuan, identifikasi alternatif solusi, pemilihan alternatif solusi. Dimana dalam merumuskan renstra, kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan tim penyusun yang dalam hal ini adalah pihak-pihak manajemen kemudian membicarakan mengenai rencana kedepan. Kepala sekolah meminta pendapat dari tim penyusun untuk memperoleh alternatif alternatif keputusan. Kemudian melalui evaluasi alternatif yang disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi.

5.2. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan diatas, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak sekolah, agar melakukan pergantian masa jabatan kepala sekolah sesuai dengan periode kepemimpinan yang telah ditetapkan sehingga tetap dapat merumuskan renstra.
2. Bagi kepala sekolah, agar dapat meningkatkan pelatihan-pelatihan atau workshop mengenai manajemen strategik.
3. Bagi peneliti selanjutnya, agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain, misalnya difokuskan pada pelaksanaan atau evaluasi keputusan strategik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2011. *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung Alfabeta
- Anggadini, S.D., 2013. *Analisis Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Bandung Universitas Padjajaran.
- Atmosudirdjo, P., 2007. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta Ghalia Indonesia.
- Audina, L.W., 2016. *Hubungan Antara Kualitas Hidup Dengan Pengambilan Keputusan Untuk Mengikuti Kegiatan Pada Lansia Dalam Kelompok Senam Prodia*. Purwokerto: Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Fariha, 2017. *Pengambilan Keputusan strategis Kepala SMK Negeri 1 Toli-Toli*. ToliToli.
- Hasibuan, 2017. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, 2017. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kodrat, D.S., 2009. *Manajemen Strategi Membangun Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kusnadi, 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang Universitas Brawijaya.
- Marzuki, 2015. *Pengambilan Keputusan Sekolah Melalui Manajemen Strategik Pada Sekolah Menengah Pertama*. Aceh Universitas Syiah Kuala.
- Rochaety, E., 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta Bumi Aksara.
- Saepuloh, A., 2017. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Program Tahfidzul Qur'an Di MTs Tahfidz Yanbu'ul Qur'an Menawan Kudus*. Kudus Sekolah Tinggi Ilmu Agama Islam Negeri Kudus.
- Salusu, 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Profit Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta Grasindo.
- Solihin, I., 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta PT. Gelora Aksara Pratama.
- Susanto, 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta: Erlangga.
- Syamsi, I., 2000. *Pengambilan Keputusan Dalam Sistem Informasi*. Jakarta Bumi Aksara.
- Wahyuningsih, L., 2015. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Prestasi Akademis Siswa SMK Dewi Sartika*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Zatin, A., 2011. *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Syarif Kasim Riau.