

IDENTIFIKASI MANAJEMEN STRATEGIS PADA SEKOLAH DASAR NEGERI DI ERA DISRUPTIF

Kamaludin

Akademi Maritim Cirebon

e-mail: kamaludin.abahrizka@gmail.com

Abstrak

Manajemen strategis secara umum digunakan dalam rangka memenangkan persaingan dalam ketidakpastian situasi pasar jasa pendidikan di Era Disruptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian eksplorasi. Fokus utama penelitian yaitu identifikasi manajemen strategis di Sekolah Dasar Negeri pada era disrupsi. Kepala sekolah dari sepuluh sekolah dasar negeri dengan setidaknya lima tahun pengalaman adalah subyek penelitian ini. Penelitian ini dilakukan antara Januari sampai dengan April 2022. Lokasi penelitian di Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategis di Era Disruptif saat ini dapat membentuk Sekolah Dasar Negeri memiliki daya saing dan daya adaptif terkait inovasi layanan, kompetensi SDM, dan Pemanfaatan teknologi digitalisasi.

Kata kunci : Manajemen Strategis, Lembaga Pendidikan, Era Disruptif.

Abstract

Strategic management is generally used to win the competition in the uncertain situation of the education services market in the Disruptive Era. This study uses a qualitative approach with the main focus of research, namely the identification of strategic management in educational institutions in the era of disruption. Principals of ten public elementary schools with at least five years of experience were the subjects of this study. This research was conducted between January and April 2022. Location in Brebes Regency, Central Java. The author concludes that strategic management in the current Disruptive Era can shape educational institutions to have competitiveness and adaptive power related to service innovation, HR competence, and the use of digitalization technology.

Keywords: Strategic Management, Educational Institutions, Disruptive Era.

Pendahuluan

Era disruptif merupakan era dimana semua kegiatan yang dilakukan oleh manusia penuh dengan ketidakpastian. Ketidakpastian ini menuntut sebuah lembaga pendidikan untuk bergerak cepat dan cepat bergerak dalam mengantisipasi begitu cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi. Orientasi usaha lembaga pendidikan harus berbasis customer oriented (Dewi & Hariyati, 2017). Dimana kebijakan-kebijakan yang diambil oleh lembaga pendidikan berbasis pada pemenuhan kebutuhan pengguna jasa pendidikan. Era Disrupsi merupakan periode saat inovasi pada masa lalu akan digantikan dengan beragam inovasi baru, yang awalnya dilihat hanya

sebatas pengembangan kreatifitas, namun lambat laun inovasi baru ini secara berangsur-angsur menggantikan inovasi lama karena perkembangan teknologi serta perubahan kebutuhan masyarakat yang dinamis (Clayton et al., 2011). Menurut Christensen (2000), disrupsi merupakan suatu inovasi untuk perubahan, bahkan dapat mengganggu tatanan organisasi jika mereka tidak siap dengan inovasi perubahan. Kemampuan adaptif mutlak dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang ada dalam persaingan jasa pendidikan (Stephens et al., 2014). Ketatnya Kompetisi di era disruptif ini mengharuskan organisasi memanfaatkan teknologi digitalisasi dan sikap inovatif dalam merespon perubahan-perubahan pengguna jasa pendidikan. Disruptif tidak hanya bermakna fenomena perubahan hari ini (today change) tetapi juga mencerminkan makna fenomena perubahan hari esok (the future change) (Kasali, 2017).

Internal lembaga pendidikan dihadapkan pada perubahan-perubahan yang menuntut anggota organisasi untuk meninggalkan zona nyamannya. Era disruptif menuntut anggota lembaga pendidikan dapat beradaptasi terhadap inovasi-inovasi baru yang datang. Rendahnya kemampuan lembaga pendidikan dalam merespon inovasi-inovasi baru yang datang akan berdampak terhadap kredibilitas dan kinerja lembaga pendidikan terhadap kebutuhan-kebutuhan pengguna jasa pendidikan saat ini. Berkaitan dengan hal ini, lembaga pendidikan dapat merespon inovasi-inovasi melalui difusi inovasi yang tepat kepada anggota lembaga pendidikan agar mampu memahami, meyakini dan mengimplementasikan inovasi-inovasi baru tersebut. Tantangan dalam difusi inovasi datang dari anggota-anggota lembaga organisasi yang enggan menerima adanya inovasi baru (laggard). Perlu komunikasi yang baik serta didukung kebijakan-kebijakan yang sifatnya sedikit dipaksakan dengan pendampingan dari inovator agar inovasi baru ini dapat dipahami serta dimengerti oleh seluruh anggota lembaga pendidikan. Hal ini penting untuk memperkuat posisi internal lembaga pendidikan dalam menghadapi kompetisi pada segmentasi pasar jasa pendidikan yang sama.

Penerapan manajemen strategis yang baik menjadi jawaban atas segala tantangan yang hadir bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi era disruptif. Manajemen strategis berperan menganalisis kemampuan internal lembaga pendidikan terhadap tantangan dan peluang yang ada di lingkungan lembaga pendidikan. Manajemen strategis berfokus pada perbaikan-perbaikan mendasar dalam rangka menumbuhkembangkan lembaga pendidikan menjadi lembaga yang kompetitif di pasar jasa pendidikan. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik merupakan lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif dengan cara melihat peluang yang ada, selain selalu melakukan pengembangan secara berkelanjutan (Bashori, 2017). Keunggulan-keunggulan lembaga pendidikan diharapkan dapat hadir melalui penerapan manajemen strategis sebagai bentuk daya saing terhadap kompetitor. Untuk mewujudkan keunggulan-keunggulan tersebut, lembaga pendidikan menghadapi berbagai macam dilema. Manajemen strategis menuntut lembaga pendidikan untuk dapat bersifat konsumtif dalam memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan dalam rangka menyesuaikan kebutuhan pasar jasa pendidikan dan tuntutan persaingan yang ada. Berkaitan dengan hal ini, dibutuhkan kemampuan lembaga pendidikan dalam menyediakan anggaran yang memadai. Lembaga pendidikan harus mampu berkolaborasi dengan stakeholder yang ada dalam memaksimalkan dukungan atas kebutuhan dana, hal ini agar lembaga pendidikan tidak bergantung sepenuhnya dari anggaran

yang bersumber dari siswa. Kolaborasi dalam rangka memperoleh dukungan dana ini dapat berbentuk swadaya masyarakat maupun sponsorship.

Lembaga pendidikan harus memahami kebutuhan akan perubahan pada era disruptif saat ini. Perubahan-perubahan ini terkait fungsi lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa pendidikan. Penjaminan terhadap mutu pendidikan merupakan hal yang mutlak sebagai bentuk pengawasan sejauh mana perubahan-perubahan yang dilakukan lembaga pendidikan sesuai dengan tujuan organisasi serta dapat meningkatkan kinerja lembaga pendidikan (Nur, 2010), (Rivaie, 2018)). Layanan yang berkualitas sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pengguna jasa pendidikan merupakan kunci sebuah lembaga dapat bertahan di era disruptif. Namun dalam mencapai hal tersebut membutuhkan motivasi, komitmen, sikap optimis, dan tindakan evaluatif dari setiap kinerja yang dilakukan oleh anggota lembaga pendidikan. Artikel konseptual ini menambah kajian identifikasi manajemen strategis pada lembaga pendidikan di Era Disruptif. Di sini, penulis menawarkan teori yang didasarkan pada literatur manajemen strategis bagi lembaga pendidikan dalam upaya peningkatan keunggulan kompetitif sebagai sebuah jawaban terhadap ketidakpastian pasar jasa pendidikan saat ini.

Setelah pendahuluan ini, penulis menentukan apa yang termasuk dalam konten manajemen dan manajemen strategis. Kemudian, mengeksplorasi secara singkat teori tentang perencanaan strategis serta artikel ini dilengkapi dengan peranan manajemen strategis dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif dan efisien. Penulis berpendapat bahwa penetapan manajemen strategis dapat membentuk lembaga pendidikan memiliki daya saing dan adaptif di Era Disruptif dalam rangka memenangkan persaingan pada pasar jasa pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2017), penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan pemahaman yang holistik terhadap fenomena yang berkaitan dengan pengalaman subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain melalui penggunaan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dalam konteks alam tertentu, dan memanfaatkan berbagai metode alami. Identifikasi manajemen strategis di lembaga pendidikan di era disrupsi menjadi fokus utama penelitian ini. Kepala sekolah dari sepuluh sekolah dasar negeri dengan setidaknya lima tahun pengalaman adalah subyek penelitian ini. Penelitian ini dilakukan antara Januari dan April 2022. Lokasi di Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Informan diidentifikasi oleh peneliti menggunakan strategi *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018), *purposive sampling* digunakan untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam penelitian ini. Pengumpulan data juga menggunakan metode triangulasi, melakukan wawancara mendalam, secara khusus mengamati subjek penelitian, dan sekaligus melakukan studi pustaka untuk sumber data yang sama, untuk memastikan keabsahan penelitian data yang diperoleh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konten Manajemen dan Manajemen Strategis Sekolah Dasar Negeri

Manajemen merupakan tata kelola terhadap sebuah organisasi yang meliputi proses perencanaan, implementasi, pengawasan, dan evaluasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen memiliki peranan penting dalam pelaksanaan kegiatan operasional sebuah organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam memaksimalkan setiap potensi sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Nickels, McHugh, and McHugh mengatakan manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Sule & Saefullah, 2013). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2011). Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja organisasi sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil output terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah melakukan hal yang benar, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 2012)

Manajemen berperan dalam meminimalkan resiko terhadap penggunaan anggaran yang tidak perlu. Hal ini maksudnya bahwa melalui penerapan manajemen yang baik diharapkan suatu organisasi mampu memaksimalkan laba yang diperoleh. Manajemen juga berperan pada penetapan waktu terhadap suatu pekerjaan yang harus terselesaikan. Hal ini maksudnya bahwa setiap unsur-unsur dalam organisasi bersinergi kedalam satu kesatuan dalam pencapaian target organisasi pada kurun waktu tertentu. Sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, serta komunikasi merupakan unsur-unsur penting dalam kegiatan manajemen sebuah organisasi. Menurut Amirullah (2015), fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Terry (1991) mengemukakan fungsi-fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing, actuating, dan controlling.

Berbagai macam karakter anggota yang terdapat dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan konflik internal (Wartini, 2016), (Dalimunthe, 2016). Konflik internal ini dapat berupa konflik kepentingan, konflik kebijakan, konflik horizontal, serta konflik vertikal. Konflik kepentingan didasarkan atas adanya motivasi yang berbeda pada setiap anggota organisasi dalam mengimplementasikan peran dan tugasnya di dalam organisasi (Sunaryo & Mahfud, 2016). Setiap divisi dalam organisasi memiliki kebijakan-kebijakan yang berbeda yang berpotensi menimbulkan konflik kebijakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Konflik horizontal terjadi karena perbedaan persepsi anggota-anggota organisasi dengan jabatan yang sama dalam melaksanakan spesifikasi kerjanya. Ada kalanya kebijakan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan di dalam organisasi memberikan kendala kepada kinerja bawahan karena kebijakan tersebut tidak mampu dilaksanakan oleh bawahan, hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan. Konflik-konflik tersebut dapat diminimalisir dan

diseimbangkan melalui implementasi manajemen demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Organisasi membutuhkan sebuah tata kelola yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi (Nursam, 2017). Pencapaian tujuan organisasi ini dapat tercapai secara terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat dicapai, dan sejalan di antara unit organisasi melalui penerapan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan tata kelola organisasi yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui tindakan-tindakan strategis yang didasarkan atas penetapan visi dan misi serta diawasi dan dievaluasi secara berkala sesuai kerangka waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Nawawi (2012), menurutnya manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipal), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Manajemen strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu di pengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai yang diharapkan (Kusnadi, 2013).

Manajemen strategis dibutuhkan dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif sebuah lembaga pendidikan dan pembeda kegiatan usaha lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lain yang bergerak dalam segmentasi pasar jasa yang sama. Melalui manajemen strategis, lembaga pendidikan akan mampu menilai kompetitornya, sehingga diharapkan lembaga pendidikan memiliki kemampuan dalam mengungguli kompetitornya pada saat ini maupun dimasa yang akan datang. Maka untuk menjadi pemenang didalam memberikan pelayanan jasa pendidikan dibutuhkan analisa daya saing dan penerapan strategi yang tepat serta unggul untuk memenangkan kompetisi (Rukmanasari, 2016). Manajemen strategis berbasis pada perencanaan, proses dan evaluasi. Berdasarkan hal tersebut maka dalam penerapan manajemen strategis membutuhkan pengawasan dan evaluasi terhadap setiap tahap perencanaan maupun proses yang dilakukan. Hal ini agar setiap tindakan-tindakan strategis yang dilakukan sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan yang akan dicapai. Manajemen strategis ini menjadi pedoman bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi peluang dan tantangan yang datang dari lingkungan usaha dan melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal lembaga pendidikan, hal ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan mampu menguasai pasar yang menjadi segmentasinya.

Proses manajemen strategis merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan lembaga pendidikan dalam rangka implemementasi tindakan-tindakan strategi dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Menurut (David, 2017), tahapan manajemen strategis yaitu *Strategic Formulation*, *Strategic Implementation*, dan *Strategic Evaluation*. *Strategic formulation* (Rencana strategis), dalam tahapan ini terkait mengembangkan visi dan misi bisnis, mengidentifikasi faktor

eksternal, mengidentifikasi faktor internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi khusus. *Strategic Implementation* (Implementasi Strategis), dalam tahapan ini terkait menetapkan tujuan tahunan, mengembangkan budaya yang mendukung, membuat struktur organisasi yang efektif, mengalihkan upaya pemasaran, penyiapan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi anggota dengan kinerja organisasi. *Strategic Evaluation* (evaluasi strategis), dalam tahapan ini terkait meninjau faktor eksternal dan internal berdasarkan strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Pemanfaatan manajemen strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan memiliki banyak keunggulan baik berwujud maupun tidak berwujud. Organisasi mampu meningkatkan *service level* pelayanan yang akan berdampak pada peningkatan jumlah siswa, peningkatan kelebihan anggaran, dan lembaga pendidikan dapat lebih produktif dalam melakukan *market development*, *market penetration*, maupun *service development* yang merupakan keunggulan berwujud bagi lembaga pendidikan. Keunggulan tidak berwujud yang dapat diperoleh lembaga pendidikan dengan menggunakan manajemen strategis diantaranya yaitu lembaga pendidikan mampu menangkap peluang usaha yang ada, mampu mengatasi ancaman yang ada, dapat tetap unggul dan kompetitif dalam persaingan dengan lembaga pendidikan dengan usaha sejenis, serta mampu melakukan tindakan preventif terhadap masalah yang dapat terjadi dalam lembaga pendidikan.

Perencanaan Strategis Sekolah Dasar Negeri

Perencanaan strategis merupakan tahapan dalam manajemen strategis dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pendidikan meliputi kegiatan penetapan misi usaha, mengidentifikasi faktor eksternal, mengidentifikasi faktor internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk pencapaian tujuan lembaga pendidikan. lembaga pendidikan dapat memaksimalkan potensi dan kinerja sumber daya agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui perencanaan strategis (Ahmad, 2013), (Khakim, 2019). Perencanaan strategis merupakan upaya dalam membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu (Bryson, 2003). Menurut (Supriyanto & Ernawati, 2010), perencanaan strategis adalah proses manajemen dalam menciptakan dan memelihara kesesuaian antara tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki guna menangkap peluang pasar yang selalu berkembang.

Perencanaan strategis berdampak terhadap terciptanya kesepakatan tentang tujuan lembaga pendidikan yang hendak dicapai, fleksibilitas lembaga pendidikan terhadap perubahan persaingan usaha, pemahaman terhadap pengguna dan segmentasi pasar yang dituju, serta timbulnya optimisme terhadap sebuah keberhasilan yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan. Perencanaan strategis merupakan suatu tindakan protective terhadap kemungkinan terjadinya kesalahan terhadap pengambilan keputusan (Rusniati & Haq, 2014). Penyusunan perencanaan strategis yang baik akan berpengaruh terhadap kesiapan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka optimalisasi kinerja yang akan dilakukan. Berkaitan dengan hal itu, proses perencanaan strategis memerlukan sebuah pengukuran dan evaluasi dalam rangka melakukan

tindakan korektif terhadap-tahapan proses perencanaan strategis yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Proses perencanaan strategis organisasi menurut David (2017) meliputi: 1) Penetapan misi. Penetapan misi merupakan tujuan organisasi yang membedakan satu bisnis dari bisnis sejenis lainnya. Penetapan misi ini pula sebagai bentuk identifikasi ruang lingkup operasi organisasi dalam produk yang dihasilkan dan segmentasi pasar yang dituju. Disamping itu juga, penetapan misi menjelaskan nilai dan prioritas usaha suatu organisasi dan secara luas memetakan arah masa depan sebuah organisasi. 2) Identifikasi peluang dan tantangan eksternal. Audit peluang dan ancaman eksternal mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, tren teknologi dan peristiwa yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan sebuah organisasi di masa depan. 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Audit kekuatan dan kelemahan internal ini terkait kegiatan organisasi yang dapat dikendalikan, baik yang berkinerja baik ataupun buruk. Kekuatan dan kelemahan organisasi ditentukan secara relatif terhadap pesaing serta dapat ditentukan dalam sejumlah cara yang mencakup rasio komputasi, mengukur kinerja, dan membandingkan dengan periode lalu. 4) Penetapan tujuan jangka panjang. Penetapan tujuan jangka panjang merupakan hasil spesifik yang ingin dicapai organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Tujuan yang hendak dicapai harus menantang, terukur, konsisten, masuk akal, dan jelas. 5) Penetapan strategi alternatif dan strategi khusus. Penetapan strategi alternatif dan strategi khusus ini berkaitan dengan kebijakan organisasi mencakup pedoman, aturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Perencanaan strategis yang telah disusun menjadi sebuah rujukan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat bekerja secara efektif. Perencanaan strategis bukan hanya disusun untuk menjadi sebuah moto organisasi tanpa adanya tindak lanjut dalam implemementasi. Lembaga pendidikan dinilai memiliki kinerja yang maksimal didasarkan atas terlaksananya setiap perencanaan strategis yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Perencanaan strategis memiliki posisi yang penting bagi lembaga pendidikan, hal ini karena perencanaan strategi menjadikan lembaga pendidikan melangkah dengan penuh kepastian. Dengan adanya perencanaan strategis, maka konsepsi lembaga pendidikan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber lembaga pendidikan secara efektif. Rencana strategis menentukan keseimbangan antara rencana tahunan dan rencana jangka panjang secara komprehensif bagi lembaga pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penetapan rencana strategis tidak hanya disusun oleh pimpinan tetapi juga harus mempertimbangkan masukan dari anggota dan stakeholder lembaga pendidikan (Ampry, 2013). Hal ini dimaksudkan agar keputusan yang ditetapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kondisi organisasi pada saat ini (*up to date*).

Masalah atau isu-isu yang terjadi dalam lembaga pendidikan merupakan dasar dalam penetapan perencanaan strategis. Masalah atau isu-isu yang paling berdampak terhadap lembaga pendidikan menjadi masalah atau isu-isu yang diprioritaskan dalam penyusunan dan penetapan kegiatan perencanaan strategis. Berkaitan dengan hal tersebut, kualitas penetapan perencanaan strategis dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan komitmen kemajuan bagi lembaga

pendidikan dari pembuat perencanaan strategis. Peran pembuat perencanaan strategis ini merupakan fasilitator terhadap kebijakan yang akan diambil oleh lembaga pendidikan dalam rangka meminimalkan resiko kerugian yang bisa terjadi bagi lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Perencanaan strategis ini merupakan tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan. Namun hal ini bukan berarti bahwa hanya pimpinan yang berhak merumuskan perencanaan strategis. Perencanaan strategis membutuhkan berbagai macam pandangan dari berbagai pihak yang terkait di dalam organisasi terhadap masalah atau isu-isu yang menjadi prioritas (Gunanto, 2013). Perbedaan sudut pandang dalam menyikapi masalah atau isu-isu akan menjadikan penetapan perencanaan strategis bersifat holistik dan komprehensif demi tercapainya lembaga pendidikan yang kompetitif dalam persaingan usaha dengan kompetitor di masa yang akan datang.

Gambaran awal sebuah manajemen strategis terletak pada perencanaan strategis yang disusun. Berkaitan dengan hal tersebut, maka kolaborasi dalam penetapan rencana strategis memiliki posisi yang penting. Hal ini karena melalui kolaborasi, *stakeholder* di dalam lembaga pendidikan dapat berjalan selaras ke arah tujuan yang sama. Kolaborasi juga berpengaruh terhadap berkurangnya konflik di dalam lembaga pendidikan dan dapat meningkatkan kepercayaan *stakeholder* terhadap lembaga pendidikan. Keterlibatan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala lembaga pendidikan, masyarakat dan dewan pendidikan dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap lembaga pendidikan, dan terhadap pengembangan program-program lembaga pendidikan (Lubis, 2018). Selain kolaborasi, siklus berpengaruh terhadap ketepatan dan kecepatan dalam penyusunan rencana strategis sebagai sebuah langkah awal dalam manajemen strategis sebelum langkah pengorganisasian, tindakan, dan pengawasan. Siklus yang jelas akan berdampak pada konsistensi dan komitmen pembuat rencana strategis dalam menetapkan perencanaan strategis yang cepat, valid, dan faktual terhadap situasi lembaga pendidikan agar mampu beradaptasi dan berkompetisi sesuai dengan perubahan pasar jasa pendidikan agar tidak kehilangan momentum pengembangan, perbaikan, maupun peningkatan kinerja lembaga pendidikan.

Peranan Manajemen Strategis dalam Mewujudkan Efektivitas dan Efisiensi Sekolah Dasar Negeri

Manajemen Strategis dalam rangka peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan lembaga pendidikan terhadap siswa pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Peningkatan kualitas layanan lembaga pendidikan merupakan sebuah persoalan yang tidaklah mudah. Hal ini terkait kompetisi yang dihadapi lembaga pendidikan yang satu dengan yang lain sangat kompleks dan mengalami perubahan yang cepat. Perubahan ini membuat pasar dan persaingan lembaga pendidikan menjadi lebih luas dari sebelumnya dan relatif bergerak lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk meresponnya (Dirgantari, 2012). Dalam sektor lembaga pendidikan sektor swasta dapat lebih fleksibel dalam menindaklanjuti hasil evaluasi penerapan manajemen strategis yang telah dilakukan karena tidak membutuhkan banyak pertimbangan secara birokrasi dan kewenangan yang berjenjang dari pemerintah pusat ke daerah. Hal ini akan berdampak sikap lembaga pendidikan swasta dalam rangka perbaikan-perbaikan secara tanggap serta cepat dan

tidak kehilangan momentum perbaikan dalam menciptakan kreditibilitas dan penjaminan mutu. Hal ini berbanding terbalik dengan kondisi yang terjadi dalam lembaga pendidikan negeri.

Manajemen strategis dalam lembaga pendidikan tidak hanya mempercepat penyelesaian permasalahan yang sedang terjadi tetapi juga memperkirakan permasalahan-permasalahan baru yang mungkin dapat terjadi untuk dapat diantisipasi oleh lembaga pendidikan (Sujadi, 2011). Analisis faktor internal dan eksternal lembaga pendidikan harus dapat memberikan gambaran utuh terhadap kondisi lembaga pendidikan saat ini. Kesalahan dalam analisis faktor internal dan eksternal akan berdampak kepada tindakan-tindakan strategis yang harus dilakukan lembaga pendidikan. Sinkronisasi analisis faktor internal dan eksternal dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang paling mungkin untuk dapat di atasi terkait posisi lembaga pendidikan di segentasi pasar jasa pendidikan sesuai dengan sinkronisasi antara kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kelemahan (*opportunity*), dan tantangan (*threats*). Sinkronisasi analisis faktor internal dan eksternal ini akan dapat meminimalkan kemungkinan permasalahan-permasalahan yang terjadi, hal ini karena manajemen strategis mempersiapkan tindakan-tindakan strategis sebagai bentuk antisipasi terhadap kemungkinan-kemungkinan permasalahan yang bisa terjadi pada lembaga pendidikan.

Pelaksanaan manajemen strategis membutuhkan harmonisasi hubungan kerja yang bersifat formal dan informal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan-tindakan dalam pelaksanaan strategis membutuhkan kinerja maksimal sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan sebagai modal manusia (*human capital*) dalam level individu maupun level organisasi. Manajemen strategis menuntut pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat berfikir dan bertindak berdasarkan adaptasi dan pengembangan inovasi serta bekerja bukan hanya di dalam jam kerja tetapi juga diluar jam kerja. Manajemen strategis akan berpengaruh terhadap peningkatan etos kerja anggota lembaga pendidikan (Sari, 2017). Selain itu juga dapat meningkatkan service level dalam tingkatan individu maupun organisasi. Hal ini akan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja pencapaian tujuan berdasarkan manajemen strategis yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan.

Era disruprif saat ini, peranan manajemen strategis sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan sebuah usaha agar tetap ada, tetap bertahan, dan mampu berkembang. Persaingan di dunia pendidikan saat ini penuh ketidakpastian. Lembaga-lembaga pendidikan baru dengan cepatnya muncul yang menjadikan sebuah lembaga pendidikan bukan hanya berfikir bagaimana tetap bertahan, tetapi berfikir untuk bagaimana dapat memenangkan kompetisi. Daya saing yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan bukan hanya digunakan dalam memenangkan persaingan tetapi juga sebagai antisipasi ketidakpastian situasi pasar jasa pendidikan. Daya saing memberikan pandangan kepada lembaga pendidikan dalam memahami mekanisme terkait pasar jasa pendidikan untuk menciptakan sebuah nilai yang dapat ditangkap oleh pengguna jasa pendidikan. Kualitas layanan merupakan nilai yang mudah ditangkap oleh pengguna jasa pendidikan (Dirgantari, 2012), (Juhana & Mulyawan, 2015). Kualitas layanan jasa pendidikan dapat berubah menjadi sebuah nilai melalui penetapan manajemen strategis yang baik dalam rangka penciptaan daya saing terkait standar pelayanan, standar ketepatan dan standar kehandalan penyampaian layanan kepada pengguna jasa pendidikan.

Penciptaan daya saing membutuhkan tindakan-tindakan strategis yang tertuang dalam penetapan manajemen strategis lembaga pendidikan. Fokus daya saing yang perlu ditingkatkan lembaga pendidikan di era Disruptif saat ini terkait inovasi layanan, kompetensi SDM, dan Teknologi digitalisasi. Inovasi layanan merupakan bentuk tindakan adaptif dan kreatifitas lembaga pendidikan terhadap perubahan-perubahan kebutuhan pengguna jasa pendidikan. Lembaga pendidikan harus memiliki data-data faktual terkait apa sajakah yang menjadi kebutuhan dasar para pengguna jasa pendidikan saat ini. Data-data faktual ini dapat diperoleh melalui survey lapangan maupun wawancara langsung dengan pengguna jasa pendidikan. Pentingnya SDM sebagai human capital bagi lembaga pendidikan berpengaruh besar dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang hendak dicapai. Peningkatan kualitas Kompetensi SDM merupakan hal mendasar dalam memastikan efektifitas tindakan-tindakan strategis yang telah dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Era disruptif menuntut sebuah lembaga pendidikan memiliki arah dan tujuan yang selangkah lebih baik dari kompetitor. Perkembangan yang serba instan ini juga memicu terjadinya pergeseran dalam dunia pendidikan, yang dulunya dilakukan serba manual, sekarang mulai bergeser ke era digitalisasi (Jaffar & Sabandi, 2019). Dalam menyikapi hal ini, pemanfaatan teknologi digitalisasi merupakan langkah strategis yang harus dilakukan demi meningkatkan service level kepada pengguna jasa pendidikan agar pelayanan lebih mudah di akses, mempersingkat administrasi serta dapat diandalkan terkait waktu pelayanan yang cepat dan tersedia selama 24 jam.

SIMPULAN

Manajemen strategis Sekolah Dasar Negeri dapat memaksimalkan potensi dan kinerja sumber daya secara efektif dan efisien melalui perencanaan strategis yang tepat. Perencanaan strategis berdampak terhadap terciptanya kesepakatan tentang tujuan sekolah yang hendak dicapai, fleksibilitas sekolah terhadap perubahan persaingan usaha, pemahaman terhadap pengguna dan segmentasi pasar jasa pendidikan yang dituju, serta timbulnya optimisme terhadap sebuah keberhasilan yang akan dicapai oleh sekolah. Perencanaan strategis yang telah disusun menjadi sebuah rujukan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat bekerja secara efektif. Perencanaan strategis bukan hanya disusun untuk menjadi sebuah moto sekolah tanpa adanya tindak lanjut dalam implelementasi. Berkaitan dengan hal tersebut, daya saing harus dimiliki oleh sekolah bukan hanya digunakan dalam memenangkan persaingan tetapi juga sebagai antisipasi ketidakpastian situasi pada pasar jasa pendidikan. Peranan manajemen strategis di era disruptif saat ini dapat membetuk Sekolah Dasar Negeri memiliki daya saing dan daya adaptif terkait inovasi layanan, kompetensi SDM, dan Pemanfaatan teknologi digitalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. (2013). Peran Strategi Manajemen Dalam Manajemen SDM. *Jurnal Kebijakan Publik*, 21(1).
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media.
- Ampry, E. S. (2013). Penerapan perencanaan strategis dalam penyusunan program pendidikan. *Jurnal Eklektika*, 1(2), 173.
- Bashori. (2017). Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan. *Tadris*, 12(2), 161–180.

- Bryson. (2003). *Perencanaan Strategis*. Pustaka Pelajar.
- Clayton, M. ., Michael, B. H., & Curtis, W. J. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. Mc Graw Hill.
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Bahas UNIMED*, 27(1), 1–14.
- David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. In *Pearson Education Limited*.
- Dewi, M. A. K., & Hariyati, N. (2017). Pelayanan Prima Dalam Budaya Organisasi Pada Lembaga Jasa Pendidikan (Studi Kasus Di Kualita Pendidikan Indonesia Surabaya). *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 5(1).
- Dirgantari, P. D. (2012). Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa serta Dampaknya Terhadap Upaya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Negeri Menuju World Class University (Studi pada Mahasiswa Asing di ITB, UNPAD, dan UPI). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(2). <https://doi.org/10.17509/jimb.v3i2.1039>
- Gunanto, D. S. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen Pt. Kalbe Farma. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 14(1), 12–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/jap.v14i01.220>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Jaffar, M., & Sabandi, A. (2019). Persepsi Guru Terhadap Efektivitas Penggunaan E-Rapor Di Sma Negeri 1 Ampek Angkek, Kabupaten Agam. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 8(1), 9. <https://doi.org/10.24036/bmp.v8i1.103703>
- Juhana, D., & Mulyawan, A. (2015). Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Di Stmik Mardira Indonesia Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol.*, 9(1), 1–15.
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Khakim, N. (2019). Perencanaan Strategis Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Universitas Islam “45” (UNISMA) Bekasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, 8(1), 368.
- Kusnadi. (2013). *Pengantar Manajemen Strategi*. Universitas Brawijaya.
- Lubis, A. H. (2018). PELAKSANAAN STANDAR PENGELOLAAN PENDIDIKAN DITINJAU DARI PERENCANAAN PROGRAM PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN KARTIKA I-1 PADANG. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.24036/bmp.v7i1.8563>
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gadjah Mada University Press.
- Nur, M. T. (2010). Optimalisasi Peran Pengawas Sekolah Dan Fasilitasi Oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. *Guru Membangun*, 25(3).
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Rivaie, W. (2018). Optimalisasi peran pengawas sekolah dan esensi lembaga penjaminan mutu pendidikan. *Jurnal Pembelajaran Prospektif*, 3(1), 90–95.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th Edition). In *Pearson Education*.
- Rukmanasari, S. U. (2016). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan. *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 21–40.
- Rusniati, & Haq, A. (2014). Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi. *Intekna*, 2(2), 102–209. [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=352623&val=8097&title=perencanaan n strategis dalam perspektif organisasi](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=352623&val=8097&title=perencanaan%20strategis%20dalam%20perspektif%20organisasi)
- Sari, R. F. (2017). Optimalisasi Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Strategik Analisis Swot. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 6(2), 95–113.

- Stephens, M., Wedaman, D., Freeman, E., Hicks, A., Matthews-DeNatale, G., Wahl, D., & Spiro, L. (2014). Academic 15: Evaluating library and IT staff responses to disruption and change in higher education. *First Monday*. <https://doi.org/10.5210/fm.v19i5.4635>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujadi. (2011). Konsep manajemen strategik sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan. *Jurnal STIE Semarang*, 3(3), 1–17.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2013). *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenadamedia Group.
- Sunaryo, B., & Mahfud, M. K. (2016). Pengaruh Size, Profitabilitas Leverage Dan Umur Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur yang Listing di BEI TAHUN 2010 – 2013). *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 537–550.
- Supriyanto, S., & Ernawati. (2010). *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Andik.
- Terry, G. R. (1991). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara.
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i1.12194>