

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Perencanaan pendidikan yang bersifat strategis sangat penting dalam rangka penentuan prioritas pembangunan pendidikan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Saud dan Makmun (2007, hlm.19) yang menyatakan bahwa perencanaan strategik pembangunan pendidikan adalah perencanaan yang mengambil fokus atau prioritas pembangunan kualitas pendidikan.

Salah satu manfaat utama dari perencanaan strategis adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan di dalam organisasi (lihat Liedka, 2000a, b; Kohtamaki *et al*, 2012). Dimana dengan lingkungan yang berubah, sekolah dituntut untuk bisa berfikir, bertindak, dan belajar secara strategis. Hal ini ditujukan supaya organisasi tersebut dapat meningkatkan tingkat sustainabilitas dan kompetitifnya (lihat Bryson, 2004, hlm.1).

Meskipun demikian perencanaan strategis yang fokus dan komprehensif tidak akan memberikan manfaat apabila renstra tidak diimplementasikan dalam bentuk tindakan (Saud & Makmun, 2007; Alkhafaji 2003, hlm.181). Adapun kesulitan dalam implementasi renstra, misalnya disebabkan faktor-faktor antara lain lemahnya komitmen warga sekolah (Kavalko & Aaltonen, 2001), lemahnya komunikasi (Knapkova dan Blahova, 2010; Kavalko & Aaltonen, 2001), kurangnya partisipasi (Hunger dan Wheelen, 2003). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lemahnya komitmen warga sekolah, komunikasi, dan kurangnya partisipasi akan menjadi faktor penghambat dalam efektifitas implementasi renstra.

Tingkat perencanaan strategik di sekolah dikenal sebagai renstra yang kemudian dijabarkan dalam rencana tahunan bernama RKS (Rencana Kerja Sekolah). Rencana strategi ini disusun sebagai adanya kebutuhan bagi sekolah untuk merencanakan sebuah rencana pengembangan sekolah yang sesuai dengan kebutuhannya, hal ini sesuai dengan pernyataan Fidler (2003, hlm 2), yaitu *“the needs of that school and formulate a*

development plan suited to its needs.” Dengan demikian perencanaan strategis di tingkat sekolah harus mempertimbangkan kebutuhan.

Permasalahan dalam implementasi renstra juga terjadi di tingkat SMP swasta di kota Cilegon berdasarkan studi pendahuluan yang terkait keefektifan implementasi renstra, yaitu berdasarkan hasil studi pendahuluan terhadap sepuluh kepala sekolah diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1.1

Hasil Identifikasi Permasalahan terkait Implementasi Renstra pada SMP swasta di kota Cilegon

No	Pertanyaan	Persentase
1	SMP swasta di kota Cilegon membuat tim khusus untuk membuat Renstra	100 %
2	Penyusunan Renstra berdasarkan analisis SWOT	80 %
3	Ketercapaian Renstra	
	• 80 – 90 %	75 %
	• 70 – 80 %	25 %
4	Sosialisasi hasil Renstra	80 %
5	Faktor Penghambat Implementasi Renstra	
	• Sumber daya manusia (mencakup: kompetensi, komitmen warga sekolah, kedisiplinan)	60 %
	• Anggaran	15 %
	• Aturan yang mendukung program yang direncanakan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>)	10 %
	• Lain-lain (keterbatasan sarana dan prasarana dalam mendukung program)	5 %

Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan dalam implementasi renstra di SMP Swasta Kota Cilegon yaitu: (1) secara metode penyusunan renstra, SMP yang menggunakan analisis SWOT baru mencapai 80%, (2) tingkat pencapaian renstra masih ada yang berada di bawah 80%, yaitu sebanyak 25 %. Artinya renstra yang ditetapkan oleh SMP swasta di kota Cilegon tidak terlaksana sekitar 20%-30%. Angka ini menunjukkan bahwa SMP swasta di kota Cilegon tersebut mengalami masalah dalam proses implementasi, (3) Penyusunan renstra sudah didasarkan pada hasil analisis SWOT yaitu sebanyak 80%, walupun masih sederhana, artinya analisis ini lebih banyak menitik beratkan pada faktor internal sekolah, namun kurang mengeksplorasi faktor eksternal. Jadi dalam hal ini analisis tidak dilakukan secara komprehensif. (4) faktor penghambat yang ditemui SMP swasta di kota Cilegon dalam mengimplementasi renstra adalah faktor sumber daya manusia, yaitu antara lain karena keterbatasan kemampuan atau tingkat kompetensi guru dalam melaksanakan program yang telah direncanakan, selain itu adalah kurangnya komitmen warga sekolah dari para guru untuk dapat melaksanakan program, dan yang terakhir adalah masalah kedisiplinan guru untuk mampu mengikuti semua aturan dan tata tertib yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah, Hal ini pun sejalan dengan pernyataan mengenai kejelasan aturan yang tidak mendukung terhadap pelaksanaan program, sehingga menghambat pelaksanaan implementasi. (5) faktor lain yang menjadi penghambat dalam keterlaksanaan renstra adalah adanya keterbatasan anggaran, sehingga program,-program yang sudah ditetapkan dalam renstra sulit untuk dilaksanakan. Dan yang terakhir (6) faktor lain yang menjadi penghambat keterlaksanaan renstra adalah keterbatasan sumber daya seperti fasilitas sarana dan prasarana pendukung program.

Sejalan dengan fenomena yang terjadi pada saat dilakukan studi pendahuluan, maka beberapa penelitian pun mendukung bahwa efektivitas implementasi renstra dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah budaya organisasi (Chemwei, 2014; Ahmadi *et al*, 2012; Shannak *et al*, 2012), partisipasi (Knapkova dan Blahova, 2010), dan komitmen warga sekolah (Kohtamaki *et al*, 2011). Dengan demikian efektifitas

implementasi renstra dipengaruhi beberapa faktor, yaitu antara lain budaya organisasi, partisipasi, dan komitmen warga sekolah.

Dari hasil studi pendahuluan maka penulis akan memfokuskan terhadap dua faktor utama yang menjadi penghambat pelaksanaan implementasi renstra, yaitu antara lain :

Pertama, adalah ketika rendahnya tingkat kedisiplinan akibat kurang jelasnya aturan yang mendukung terhadap keterlaksanaan sebuah program. Hal ini berdasarkan wawancara langsung kepada kepala sekolah mengenai kedisiplinan, yaitu ketika adanya tindakan indisipliner beberapa guru yang terjadi secara terus menerus akibat kurang jelasnya aturan dan lemahnya penegakan disiplin sehingga beberapa perilaku ini menjadi suatu budaya yang sulit berubah sehingga tidak mendukung kepada tujuan sekolah. Hal ini didukung oleh pernyataan (Bullact, Lunenburg & Potter, 2012; Heilriegel & Slocum, 2011).

Bahwa efek dari budaya organisasi terhadap perilaku dan kinerja didasarkan kepada empat kunci, hal yang ketiga adalah budaya organisasi melalui norma, adalah sebagai suatu mekanisme dalam mengontrol terhadap perilaku yang diinginkan dan menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan, dan para pegawai harus menyerap budaya organisasi pada tingkat yang maksimal dan pemimpin harus menyiapkan pedoman dan petunjuk yang jelas bagi pegawai untuk mendorong pegawai dalam mencapai tujuannya perusahaan.

Yang kedua, faktor sumber daya manusia dalam hal ini komitmen warga sekolah dari semua *stake holder*, karena apabila *voluntary support* atau keinginan untuk ikut berpartisipasi dan bekerja sama belum muncul dalam diri setiap orang dalam organisasi, maka hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra yang sudah ditetapkan sebelumnya, hal ini senada dengan pernyataan (Grundy and King, 1992; Love *et al.*, 2002; Miller *et al.*, 2004; Collier *et al.*, 2004), bahwa partisipasi dalam perencanaan strategi akan mengantarkan komitmen warga sekolah pada implementasi strategi.

Karena komitmen warga sekolah tersebut memberikan alasan untuk melakukan suatu hal yang bermanfaat dalam organisasi. sesuai dengan pernyataan Hunger &

Wheelen (2003) bahwa penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan tidak dikomunikasikan akibatnya hanya orang yang sedikit berpartisipasi dalam strategi. Hal ini senada dengan pernyataan (Grundy and King, 1992; Love *et al.*, 2002; Miller *et al.*, 2004; Collier *et al.*, 2004).

Bahwa partisipasi dalam perencanaan strategi akan mempengaruhi keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi dan memperbaiki kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya partisipasi dari semua pihak maka visi, misi serta tujuan akan jelas.

Namun demikian terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi perencanaan strategis. Faktor yang dimaksud antara lain adalah kepemimpinan (Wijayanti, 2010, hlm.24-32), budaya organisasi (*Certo et al*, 1995; Alisson dan Kaye, 2005, hlm.287); komitmen warga sekolah (Subarsono 2005; Courtney 2002, hlm.210-217), partisipatif (Grundy and King, 1992; Love *et al.*, 2002; Miller *et al.*, 2004; Collier *et al.*, 2004), komunikasi (Edward dalam Subarsono, 2005), sumber daya (Saud dan Makmun, 2007; Edward dalam Subarsono, 2005). Dengan demikian bahwa keberhasilan suatu implementasi strategi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu antara lain kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen warga sekolah, partisipatif, komunikasi, dan sumber daya.

Merujuk pada uraian di atas dapat diduga bahwa norma dalam konteks budaya organisasi dan komitmen warga sekolah berpengaruh terhadap implementasi renstra. Namun demikian kondisi tersebut masih perlu diteliti lebih jauh dengan demikian penelitian ini adalah tentang Pengaruh Norma organisasi dan Komitmen warga sekolah terhadap Efektifitas Implementasi Renstra pada SMP Swasta di Kota Cilegon.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian tentang norma organisasi dan komitmen warga sekolah terhadap implementasi renstra perlu dilakukan, hal ini ditujukan untuk keefektifan dan kevalidan hasil penelitian yang akan dilakukan. Adapun fokus masalah yang akan diteliti adalah bagaimana efektifitas implementasi renstra.

Pemilihan fokus tersebut didasarkan pada masalah penelitian yang akan dikaji, yakni “Pengaruh Norma organisasi dan Komitmen warga sekolah terhadap Efektifitas Implementasi Renstra Masalah yang akan diteliti dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana norma organisasi dalam efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon?
2. Bagaimana komitmen warga sekolah dalam efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon?
3. Bagaimana efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon?
4. Seberapa besar pengaruh norma organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra?
5. Seberapa besar pengaruh komitmen warga sekolah terhadap efektifitas implementasi renstra?
6. Secara simultan, seberapa besar pengaruh norma organisasi dan komitmen warga sekolah terhadap efektifitas implementasi renstra ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah:

1. Deskripsi norma organisasi dalam efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon.
2. Deskripsi komitmen warga sekolah dalam efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon.
3. Deskripsi efektifitas implementasi renstra di SMP swasta di kota Cilegon.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh norma organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen warga sekolah terhadap efektifitas implementasi renstra

6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh norma organisasi dan komitmen warga sekolah terhadap efektifitas implementasi renstra

1.4 Manfaat Penelitian

Pertama, secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk memperluas dan memperdalam kajian administrasi pendidikan pada umumnya. Secara khusus, penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan untuk kajian perencanaan pendidikan. Hal ini dikarenakan masih jarang karya ilmiah dalam ruang lingkup administrasi pendidikan yang membahas mengenai manajemen stratejik khususnya implementasi strategi sebagai tindakan nyata dari perencanaan strategi.

Kedua, penelitian ini memiliki manfaat dalam aspek kebijakan. Hal ini dikarenakan selalu terjadi kesenjangan antara perencanaan yang menjadi target dengan implementasi di lapangan. Sehingga program yang dibuat dalam rencana strategis terkesan hanya sekumpulan program yang bersifat administratif, namun tidak dapat dilaksanakan. Hal ini berdampak pada tidak meningkatnya mutu dan kualitas sekolah. Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk membuat strategi implementasi yang efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di SMP swasta di kota Cilegon-SMP.

Berikutnya, secara praktis, penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi para pemimpin institusi pendidikan agar mampu menyusun rencana stratejik yang berkualitas – dan strategi implementasi yang efektif, sehingga semua program yang telah disusun dapat dilaksanakan dan tujuan SMP swasta di kota Cilegon untuk mencapai kualitas yang terbaik dapat tercapai.

1.5 Struktur Organisasi Tesis

Tesis ini akan disajikan dalam lima bab, sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini memaparkan latar belakang penelitian, identifikasi perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dipaparkan dalam bab ini. Secara umum, bab ini menjelaskan definisi strategi, perencanaan stratejik, implementasi stratejik sebagai bagian penting dari perencanaan strategi, peranan norma organisasi dalam konteks implementasi strategi, dan peranan komitmen warga sekolah dalam konteks implementasi strategi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan yang rinci tentang metode penelitian yang digunakan sebagai alat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan dan menganalisis data yang diperoleh selama penelitian. Data yang diperoleh tersebut akan dianalisis secara statistik dan dibandingkan dengan kajian pustaka dan metode penelitian dari penelitian terdahulu yang ada di bab-bab sebelumnya.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan dan beberapa rekomendasi yang didasarkan pada hasil analisis di bab empat.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang relevan dengan penelitian ini disusun di bagian ini.

LAMPIRAN