

PENERAPAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENYUSUNAN PROGRAM PENDIDIKAN

Oleh

Merry Paulina Saimima; Sumarto
Universitas Pendidikan Indonesia

Email: merrypaulinasaimima@upi.edu, profsumarto@gmail.com

ABSTRAK

Implementasi Rencana Strategis dalam Merumuskan Program Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Cirebon. Dimana perencanaan strategis dalam penyusunan program pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi daerah, mendukung mekanisme dan organisasi yang memadai, memiliki data profesional dan dukungan dan informasi yang relevan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan: rencana strategis di Dinas Pendidikan dan perumusan program pendidikan di Dinas Pendidikan di Kota Cirebon. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan di Kota Cirebon. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah rencana strategis Kota Cirebon pada tahun 2019-2023, Kepala Dinas Pendidikan Kota Cirebon, Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Cirebon, dan Kasubag Program dan Keuangan Dinas Pendidikan Kota Cirebon.

Kata Kunci: Perumusan Program Pendidikan dan Rencana Strategis

ABSTRACT

Implementation of Strategic Plans in Formulating Education Programs in the Cirebon City Education Office. Where strategic planning in the preparation of educational programs is in accordance with the needs and potential of the region, supports adequate mechanisms and organizations, has professional data and support and relevant information. The purpose of this study was to find out: strategic plans in the Education Office and the formulation of educational programs in the Education Office in Cirebon City. This type of research is descriptive qualitative research. This research was conducted at the Education Office in Cirebon City. The main data sources in this study are the Cirebon City strategic plan for 2019-2023, the Head of the Cirebon City Education Office, the Secretary of the Cirebon City Education Office, and the Head of the Cirebon Education and Program Office.

Keywords: *Formulation of Education Programs and Strategic Plans*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia dan untuk itu setiap warga Negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Pemerataan akses dan peningkatan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup, sehingga mendorong tegaknya pembangunan manusia seutuhnya serta masyarakat madani dan modern yang dijiwai nilai-nilai pancasila, sebagaimana diamanatkan dalam UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sistem Pendidikan Nasional tersebut harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global. Untuk itu diperlukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.

Dalam UU Nomor 29 Tahun 1999, kemudian dilanjutkan dengan kehadiran UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dimana sejumlah kewenangan telah diserahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah memungkinkan daerah untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam upaya pembangunan daerahnya, termasuk dalam bidang pendidikan. Pemberlakuan otonomi daerah tersebut membawa implikasi terhadap perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan yang salah satunya adalah berkurangnya peran pemerintah pusat dalam pengelolaan pendidikan.

Diantara persoalan pendidikan yang dihadapi daerah sekarang diantaranya adalah menyangkut mutu lulusan yang masih rendah, kondisi fisik sekolah yang memprihatinkan, kekurangan guru dan kualifikasinya yang tidak sesuai, ketidakmerataan penyelenggaraan pendidikan, masalah relevansi, kurikulum dan hal-hal lainnya merupakan pekerjaan rumah yang cukup berat bagi pemerintah daerah dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah. Pemahaman dan komitmen yang kuat daerah pemerintah daerah tentang pendidikan sangat diperlukan dalam upaya menjawab berbagai permasalahan tersebut.

Menurut Hasbullah (2007) Posisi dan kedudukan Dinas Pendidikan di era otonomi daerah tampaknya mengalami perubahan dimana pembangunan program pendidikan sekarang lebih bertumpu pada prinsip-prinsip demokratisasi, peran serta masyarakat, pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki daerah. Dalam hal ini Dinas Pendidikan di daerah yang terkait secara langsung diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan pendidikan, perencanaan, pelaksanaan sampai pemantauan atau monitoring di sekolah-sekolah sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional ditingkat pusat.

Permasalahan berat pendidikan yang harus dihadapi dalam pembangunan pendidikan di daerah khususnya berkenaan dengan aspek peningkatan mutu pendidikan, pemerataan pendidikan, efisiensi manajemen, peran serta masyarakat dan akuntabilitas dan citra publik. Sehingga kewajiban berat yang dibebankan pendidikan adalah pendidikan harus berfungsi sebagai pengawet kebudayaan Negara yang sekaligus berorientasi pada perkembangan dan terwujudnya kemampuan manusia yang memiliki daya saing dan bermoral.

Dari data awal yang diperoleh dengan melakukan observasi dilokasi penelitian dan wawancara dengan beberapa responden diantaranya adalah Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Cirebon bahwa yang terlibat dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan adalah Sebuah Tim yang di antaranya terdiri dari beberapa orang dari Dinas Pendidikan itu sendiri. Dimana dalam menyusun program pendidikan berdasarkan renstra yang diterbitkan dari pusat dan yang menjadi acuan utama adalah rencana kerja sekolah empat tahunan yang dibuat oleh tiap-tiap sekolah dan disepakati oleh komite sekolah. Namun dalam pelaksanaannya terkadang tidak sesuai dengan rencana karena adanya keterlibatan pihak terkait yang mengatasnamakan aspirasi masyarakat.

Idealnya dalam melaksanakan penyusunan program pendidikan acuannya adalah Perencanaan Strategis yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam mewujudkan keteraturan dan keterarahan dalam melaksanakan tiap program serta penganggarannya agar tetap konsisten dengan visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan yang telah dicantumkan. Penelitian ini di fokuskan pada Perencanaan Strategis, Penyusunan Program Pendidikan dan Penerapan perencanaan strategis dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Cirebon.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan jenis deskriptif, yaitu jenis penelitian yang menggambarkan tentang suatu gejala, kondisi dan situasi yang ada. Penelitian ini akan mengungkap fenomena berdasarkan berbagai fakta yang ada dilokasi penelitian. Lokasi penelitian ini berada di Dinas Pendidikan Kota Cirebon yang berlokasi di Jalan Brigjen Dharsono-ByPass. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa data tersedia cukup lengkap yang menunjang penelitian ini, serta di Dinas Pendidikan Kota Cirebon belum pernah ada yang meneliti sebelumnya tentang penerapan strategis dalam penyusunan program pendidikan.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah Rencana Strategis (Renstra) pendidikan Dinas Pendidikan tahun 2019-2023. Selanjutnya Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan, Sekretaris dan Kasubag Program dan Keuangan sebagai informan yang terlibat langsung dalam proses perencanaan strategis dalam penyusunan program pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini akan membahas mengenai Perencanaan Strategis dan Penyusunan Program Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Cirebon.

Perencanaan Strategis Proses

Dalam hal ini yang di maksud proses adalah mengidentifikasi pihak-pihak mana sajakah yang harus dilibatkan dalam proses ini, bagaimana tujuan dari proses itu sendiri. Dari hasil telaah dokumentasi telah jelas bahwa pihak-pihak yang ikut terlibat dalam penyusunan renstra adalah pegawai Dinas Pendidikan sebagaimana dengan SK penyusunan renstra yang ada.

Dimana telah jelas disebutkan bahwa organisasi SKPD dalam hal ini Dinas Pendidikan mempunyai uraian tentang struktur organisasi yang ditujukan untuk menunjukkan organisasi, jumlah personil dan tata laksana. (Proses, Prosedur dan Mekanisme). Perencanaan strategis dalam suatu proses merupakan pengidentifikasian pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam hal ini baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi.

Perencanaan strategis sebagai proses terdiri dari beberapa tahap pokok, diantaranya menentukan siapa saja pihak yang harus dilibatkan dalam penyusunan rencana strategis di SKPD dan suatu proses mengenai penetapan tujuan melalui analisis dengan peran fungsi mereka dari masing-masing tim perencana.

Berdasar dengan hasil penelitian diatas, hal tersebut sejalan dengan bagian dari langkah Bryson (Abdullah & Afiff 2010) bahwa bermula dengan suatu proses dan lalu menjaganya agar memuat daya untuk proses dalam maupun luar organisasi yakni identifikasi pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses ini, penetapan tujuan melalui fungsi dan peran masing-masing dan pembentukan panitia perencanaan strategis yang akan mengatur dan mengelola seluruh proses.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah pertama dari sepuluh langkah Bryson. Karena setelah menentukan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan rencana strategis ini, selanjutnya menentukan peran dan fungsi masing-masing dan membentuk susunan panitia yang akan mengawal terbentuknya perumusan rencana strategis di SKPD ini. Meskipun pada bagian pelaksanaan akan peran dan fungsi masing-masing yang terlibat belum maksimal dilaksanakan karena kurangnya pemahaman dari beberapa orang tentang perencanaan strategis ini. Dan terakhir ada pembentukan kepanitiaan yang digunakan dalam proses penyusunan renstra dari awal sampai akhir namun belum optimalnya pelimpahan wewenang antara peran dan fungsi masing-masing.

Identifikasi wewenang

Dalam analisis perencanaan strategis dalam kaitannya dengan penyusunan program pendidikan ada identifikasi wewenang dimana dalam hal ini adalah wewenang formal dan wewenang informal dari organisasi. Didalamnya merupakan perundang-undangan, ketentuan-ketentuan, aturan-aturan serta harapan-harapan yang harus dipedomani dalam penyusunan perencanaan.

Organisasi pendidikan dalam hal ini Dinas Pendidikan berbeda dengan organisasi lainnya, dimana pendidikan keunikan dan kompleksitas yang tidak dimiliki organisasi lainnya. Ciri-ciri tersebut ditandai dengan pandangan terhadap pendidikan dan yang menjadi masukan adalah manusia, yang memerlukan pendidikan juga manusia dan keluarannya juga manusia. Philip (dalam Sutikno 2012) mengemukakan lima ciri perencanaan pendidikan yang baik adalah perencanaan pendidikan harus berpandangan jangka panjang, perencanaan pendidikan harus terperinci, perencanaan pendidikan harus

merupakan bagian integral manajemen pendidikan, dan perencana harus memperhitungkan bagian kualitatif karena perkembangan pendidikan bukan bagian kuantitatif saja.

Hal yang sama kemudian dirinci dengan jelas oleh Syamsuddin (Sutikno 2012) mengatakan bahwa perencanaan pendidikan yang baik terdiri dari delapan ciri yakni yang pertama Perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi karena pendidikan itu membangun manusia yang harus membangun dirinya dan masyarakat. Kedua Perencanaan pendidikan harus dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan berbagai potensi anak didik seoptimal mungkin. Ketiga Perencanaan pendidikan harus komprehensif dan sistematis dalam arti tidak parsial tetapi menyeluruh, terpadu serta disusun secara logis dan rasional serta mencakup berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Keempat Perencanaan pendidikan harus berorientasi kepada pembangunan dalam arti bahwa program pendidikan haruslah ditujukan untuk membantu mempersiapkan *manpower* yang dibutuhkan oleh berbagai sektor pembangunan. Kelima Perencanaan pendidikan harus menggunakan *resources* secermat mungkin karena *resources* yang tersedia adalah langka. Keenam Perencanaan pendidikan haruslah berorientasi pada masa depan karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan. Ketujuh Perencanaan pendidikan haruslah *responsive* terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat tidak statis tapi dinamis. Kedelapan Perencanaan pendidikan haruslah merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan hingga pembaharuan terus menerus berlangsung.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian di atas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah kedua dari sepuluh langkah Bryson. Dimana wewenang formal dan informal telah jelas diatur didalam rencana strategis dengan mengacu pada data peraturan, data kebijakan, dokumen-dokumen, data statistik dan harapan-harapan yang diinginkan dari masyarakat. Dimana kewenangan-kewenangan ini juga dapat dijadikan sebagai kekuatan dalam organisasi yang nantinya bisa mencermati dalam melakukan pengawasan terhadap Dinas Pendidikan melalui upaya menspesifikasikan secara transferan apa-apa saja yang diharapkan dalam tercapainya suatu tujuan.

Perjelas Misi

Mulyono (2008) mengatakan bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja dan hasil kerja yang optimal serta berdampak pada nilai-nilai yang agung maka perlu visi, misi, tujuan, sasaran operasional yang dilandasi keyakinan dan etika kerja yang tinggi serta mengelolanya didukung dengan kepemimpinan, manajemen dan administrasi yang baik termasuk dalam hal ini adalah lembaga pendidikan.

Misi adalah jalan terbaik sebuah organisasi pendidikan dimana dalam perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan, kemampuan mengelola organisasi untuk membuat peta secara akurat menggambarkan dunia yang akan dimasuki dengan memberikan kesempatan organisasi pendidikan untuk mengelola aktivitas pendidikan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan lingkungannya sehingga kelangsungan dan perkembangan organisasi dapat terjamin.

Rumusan misi yang baik membantu lebih jelas penggambaran visi yang ingin dicapai dan menguraikan upaya-upaya apa yang harus dilakukan. Dalam suatu dokumen perencanaan, rumusan misi menjadi penting untuk memberikan kerangka bagi tujuan dan sasaran serta arah kebijakan yang ingin dicapai untuk menentukan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai misi. (Permendagri 54/ 2010) Dimana kriteria misi dengan menunjukkan jelas upaya-upaya yang dilakukan pemerintah daerah daerah dalam rangka mewujudkan visi daerah, disusun dengan memperhatikan lingkungan strategis eksternal dan internal, serta disusun dengan menggunakan bahasa yang sederhana, jelas dan mudah di ingat. Kriteria inilah yang kemudian dijabarkan sebagai misi dari Dinas Pendidikan yang merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan berupa kegiatan apa yang sedang atau segera dilaksanakan.

Adapun cara merumuskan misi yaitu: Mengkaji visi yang telah ditetapkan, Menyiapkan misi dalam beberapa bentuk uraian untuk mencapai visi, Memastikan misi merupakan sekumpulan kegiatan yang menjadi prasyarat dalam mewujudkan visi, Mengkaji faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan misi dengan memperhatikan hasil analisis prediksi umum bidang kedepan, Menjaring aspirasi dari semua pelaku pembangunan, Merumuskan misi dalam beberapa bentuk dan pilihan yang singkat, padat dan diawali kata kerja, Menyepakati rumusan misi yang dipilih.

Menurut Bryson (Abdullah & Afiff 2010) Perjelas Misi dan nilai-nilai suatu organisasi adalah dengan menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan sebagai alur terdepan dari penjabaran seputar organisasi yang menjawab enam pertanyaan tentang siapa kita?, kebutuhan mana yang bisa dipenuhi?, apa yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan dan harapan?, bagaimana caranya memperlakukan *stakeholder*?, mana yang termasuk nilai-nilai ataupun norma-norma?, dan terakhir apa yang akan menjadikan organisasi dikenal karena keunikannya yang berbeda?

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian di atas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah ketiga dari sepuluh langkah Bryson yaitu perjelas misi dan nilai-nilai organisasi dimana dalam renstra telah jelas misi dan nilai-nilai organisasi yang tertuang berdasarkan penjabaran dari visi Dinas Pendidikan yang didalamnya terdapat kebutuhan yang ingin dipenuhi, ada nilai-nilai dan norma-norma dan sesuatu yang berbeda seperti yang tertuang dalam misi dan nilai-nilai dari Dinas Pendidikan.

Analisis Swot

Dibagian ini mengemukakan hasil analisis terhadap renstra dinas pendidikan untuk satuan pendidikan dan satuan pendidikan untuk kota, hasil telaah dan analisis yang berimplikasi sebagai tantangan dan peluang bagi pelayanan Dinas Pendidikan pada lima tahun yang akan datang.

Analisis Swot merupakan satu pekerjaan yang cukup berat karena hanya dengan itu alternatif-alternatif strategis dapat disusun. Kegagalan menganalisis berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategis dalam lingkungan internal dan yang terdapat dalam lingkungan internal yang terdapat dalam lingkungan eksternal sambil mencari hubungannya dengan misi, tujuan dan sasaran dalam organisasi. Cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

adalah dengan memperhatikan betul titik keseimbangan dari dua hal tersebut, kemudian masing-masing dua hal yang berlawanan tersebut dikaji dengan menentukan elistisitas untuk menambah kekuatan pendorong dan mengurangi kelemahan sehingga terjadi keseimbangan (Bahtiar 2012).

Boseman (Sagala 2011) menyebutkan kekuatan adalah kemampuan sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing, kelemahan adalah kebalikannya sedangkan peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai tujuan atau melampaui tujuannya dan tantangan adalah kebalikannya. Problema-problema yang berkaitan dengan kualitas pendidikan di daerah penanganannya memang tidak sesederhana yang dibayangkan, dengan faktor keragaman letak geografis dengan aneka ragam budaya, adat istiadat dan bahasa menuntut adanya pola-pola pelaksanaan pendidikan yang tidak seragam, keragaman latar belakang lingkungan alam dan pekerjaan menuntut pula adanya isi dan pola layanan pendidikan yang berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya.

Analisis eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis dan teknologi dan analisis internal dari organisasi sendiri. Dimana dalam analisis swot dapat dilakukan dengan membuat matriks SWOT dimana dalam menentukan strategi SO peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman) dan terakhir strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman). (Sagala 2011).

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah keempat dari sepuluh langkah Bryson yaitu melakukan analisis swot sebagai cara untuk menentukan faktor eksternal dan faktor internal sebagai bagian dari perencanaan strategis yang didalamnya merupakan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang. Dimana hasil telaah dokumentasi renstra yang didalamnya telah jelas disebutkan bahwa penyusunan renstra ini melakukan tahapan Analisis Layanan Pendidikan. Tahap ini dilakukan analisis layanan pendidikan baik eksternal maupun internal. Analisis eksternalnya merupakan analisis mengenai perkembangan penduduk usia sekolah, kebutuhan masyarakat akan pendidikan dalam hal ini dilihat indeks kemiskinan penduduk, kebijakan yang berpengaruh terhadap pendidikan, dan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat yang berhubungan dengan pendidikan. Sedangkan analisis internal berkaitan dengan profil pendidikan kabupaten/kota yang dapat memberikan gambaran yang jelas tentang penyelenggaraan pendidikan di Kota Cirebon serta hal-hal apa dalam analisis swot yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yaitu Kekuatan internal untuk melaksanakan program dan kegiatan antara lain adanya payung hukum dalam pengelolaan pendidikan. Sedangkan kelemahan adalah belum optimalnya fungsi-fungsi koordinasi program, kegiatan dan penganggaran antar bidang, beberapa pejabat struktural belum memahami atau menjalankan tupoksi berdasarkan peraturan yang berlaku serta belum tersusun naskah kurikulum mata pelajaran muatan lokal untuk setiap jenjang dan jenis pendidikan.

Identifikasi Isu-Isu Krusial

Isu-isu krusial strategis adalah kondisi yang dampaknya signifikan bagi daerah, bersifat penting, mendasar, mendesak, berjangka panjang dan menentukan tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah pada masa mendatang, dimana kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan pendidikan karena dampaknya yang signifikan bagi dinas pendidikan dimasa yang akan datang.

Suatu kondisi atau kejadian yang menjadi isu-isu strategis adalah keadaan yang apabila tidak diantisipasi, akan menimbulkan kerugian yang lebih besar atau sebaliknya dalam hal ini tidak dimanfaatkan akan menghilangkan peluang untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat dalam jangka panjang. Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi adalah memperhitungkan keunggulan yang dimiliki, memanfaatkan keunggulan dan kelemahan, memperhitungkan keadaan ekstern dan intern yang dapat mempengaruhi organisasi, memperhitungkan faktor-faktor (ekonomis, sosial dan psikologis), memperhatikan faktor-faktor (sosial, kultural dan hukum), memperhitungkan faktor ekologis-geografis dan menganalisis dengan cermat rencana-rencana. (Hasibuan 2001).

Dalam penentuan strategi harus dipahami bahwa hal yang pokok dalam formulasi strategi adalah menyusun perencanaan yang berkelanjutan. Strategi organisasi ini menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Suatu isu strategis bagi Dinas pendidikan diperoleh baik berasal dari analisis internal berupa identifikasi permasalahan pembangunan maupun analisis eksternal berupa kondisi yang menciptakan peluang dan ancaman bagi dinas pendidikan dimasa lima tahun yang akan datang.

Isu-isu strategi dalam SKPD ini tentu bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan dimana organisasi ini berdiri dimana unsur-unsur strategi menurut Melcher (Sagala 2011) meliputi pertama *Scope*, yaitu batasan dimana sebuah organisasi bergerak, Kedua *Specification*, yaitu standar untuk mengukur posisi strategis sebuah organisasi saat ini dan Ketiga *Deployment*, yaitu penyiapan alokasi dana, fasilitas, peralatan dan sumber daya manusia dalam organisasi.

Bryson dalam Abdullah & Afiff (2010) berpendapat bahwa dalam mengidentifikasi isu-isu dapat mengacu pada pendekatan langsung, pendekatan sasaran, pendekatan visi meraih sukses, dan pendekatan tidak langsung. Dimana identifikasi isu strategis yang digunakan di Dinas Pendidikan dapat dikatakan Pendekatan Visi meraih sukses dimana ketika merealisasikan sebuah visi seakan-akan diartikan sama dengan menciptakan perubahan dalam tingkatan tertentu.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah kelima dari sepuluh langkah Bryson yaitu mengidentifikasi isu-isu strategis yang menggunakan pendekatan visi meraih sukses.

Rumuskan strategi-strategi

Rumusan strategi merupakan pernyataan yang menjelaskan bagaimana tujuan dan sasaran akan dicapai serta selanjutnya dijabarkan dalam serangkaian kebijakan. Informasi yang diperlukan dalam perumusan strategi untuk mengendalikan isu-isu yang ada adalah hasil analisis gambaran pelayanan di dinas pendidikan, telaah visi dan misi kepala daerah, hasil analisis renstra Dinas Pendidikan Nasional, Provinsi dan satuan pendidikan.

Pada tahap ini setelah perencana merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil dan tujuan serta nilai-nilai organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kemudian menganalisis alternatif strategi-strategi yang ada. Merumuskan rancangan kebijakan dari setiap strategi dengan mempertimbangkan besarnya pengaruh kebijakan terhadap keberhasilan implementasi strategi serta keterkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Dimana strategi sebagai rencana besar organisasi untuk menghadapi tantangan saat ini sekaligus mencapai keberhasilan organisasi dimasa yang akan datang.

Suatu strategi hendaknya mampu memberikan informasi yang sekaligus mudah dipahami oleh setiap anggota tim yang terlibat. Analisis strategi ini sangat menentukan dalam proses rencana pembangunan daerah dalam meningkatkan akseptabilitas prioritas pembangunan. Dimana menurut Donelly (Salusu 1996) enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi yaitu apa, mengapa demikian, siapa, berapa, berapa lama dan hasil apa yang diperoleh dari strategi ini.

Bryson (Abdullah & Afiff 2010) Sebuah langkah strategis yang berupaya memposisikan focus-fokus utama aktivitas organisasi berdasarkan atas hamparan data yang telah tersedia kemudian mentransformasikannya menjadi informasi berharga yang sanggup menstimulans organisasi untuk berkpirah.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah keenam dari sepuluh langkah Bryson yaitu merumuskan strategi-strategi untuk menghadapi isu-isu strategis yang ada.

Pelajari Kembali strategi-strategi

Rumusan strategi juga menunjukkan keinginan yang kuat sebagaimana Dinas Pendidikan selaku SKPD terkait menciptakan nilai tambah terhadap pelayanan sehingga dapat dikenali sebagai indikasi keberhasilan atau kegagalan suatu strategi sekaligus untuk menciptakan budaya strategi dalam menjamin transformasi menuju pengelolaan yang lebih baik, transparan, akuntabel, dan berkomitmen terhadap kinerja strategi harus dikendalikan dan di evaluasi.

Merumuskan formulasi strategi-strategi adalah proses yang kompleks dimana tujuan-tujuan strategis suatu organisasi yang merupakan *resultante* dari wewenang, misi, visi maupun nilai-nilai keorganisasian akan diserap dan diracik menjadi strategi-strategi yang objektif. Strategi inilah yang kemudian diformulasikan dan dipilah kedalam perencanaan program-program realistis berjangka menengah.

Strategi dan arah kebijakan merupakan rumusan perencanaan yang komperhensif tentang bagaimana pemerintah daerah mencapai tujuan dan sasaran RPJMD yang efektif dan efisien. Melalui pendekatan komprehensif strategi dapat digunakan sebagai sarana untuk melakukan transformasi, reformasi dan perbaikan kinerja birokrasi.

Bryson (Abdullah & Afiff, 2010) mengatakan untuk membangun struktur yang objectivitas pada strateginya maka wajib mempersepsi serealitas mungkin setiap isu yang teridentifikasi untuk memformulasikan strategi-strategi yang langkah-langkahnya berpedoman pada konsep isu-isu strategis. Setiap strategi mengandung berbagai program yang spesifik untuk mencapai sasaran masing-masing, yang penentuan program diupayakan merata ditiap perspektif untuk menjaga keterpaduan dan daya ungkit strategi terhadap target indicator kinerja sasaran pokok, dimana tidak setiap perspektif terdapat program prioritas tergantung strategi untuk mencapai sasaran.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah ketujuh dari sepuluh langkah Bryson yaitu mempelajari kembali strategi-strategi sebagai upaya untuk menghadapi isu-isu strategis yang ada dan mempersiapkan segala kekuatan untuk menghadapi ancaman yang akan timbul.

Bentangkan suatu visi

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Dimana visi menggambarkan arah pembangunan atau kondisi daerah yang ingin dicapai lima tahun kedepan dan visi dari Dinas Pendidikan itu sendiri merupakan turunan dari visi pemerintah daerah. Menurut Mulyono (2008) Visi adalah suatu pikiran melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum kita alami sebelumnya.

Adapun kriteria rumusan visi adalah menggambarkan arah yang jelas tentang kondisi masa depan yang ingin dicapai dalam lima tahun, menjawab permasalahan pembangunan daerah dan isu strategis yang perlu diselesaikan dalam jangka menengah, disertai dengan penjelasan yang lebih operasional sehingga mudah dijadikan acuan bagi perumusan kebijakan, strategi dan program, disertai penjelasan mengapa visi tersebut dibutuhkan didaerah, relevansi visi dengan permasalahan dan potensi pembangunan di daerah dan terakhir sejalan dengan visi dan arah pembangunan jangka panjang dan menengah daerah.

Syarat visi yang baik adalah dapat dibayangkan oleh semua pelaku, memiliki nilai yang memang diinginkan dan dicita-citakan, memungkinkan wajar dan layak untuk dicapai dengan situasi kondisi kapasitas yang ada, memusatkan perhatian pada isu dan permasalahan utama daerah, dapat mengantisipasi dan disesuaikan dengan perubahan zaman, dapat dikomunikasikan dan mudah dimengerti oleh semua pelaku dan dapat dirumuskan dan ditulis dengan suatu pernyataan yang singkat jelas dan padat.

Bryson (Abdullah & Afiff 2010) Visi disamping mengandung sebuah tujuan yang jelas juga harus memenuhi fungsi-fungsi internal yang penting, di mana tugas yang paling utama adalah menegaskan fungsinya untuk memberikan petunjuk bagi seluruh organisasi yang pada gilirannya nanti keragaman corak-corak perilaku akan membuka jalan terjadinya fleksibilitas yang meninggi, inovasi, inspirasi dan prakarsa.

Dalam rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Kota Cirebon 2010-2023 telah ditetapkan visi pembangunan daerah yaitu “Visi Sehati (Sehat, Hijau, Agamis, Tentran, dan Inovatif), wujudkan Kota Cirebon sebagai kota kreatif berbasis budaya dan sejarah.”. Disamping turunan dari Visi pemerintah daerah setempat visi organisasi pendidikan ini juga mengacu pada visi pendidikan nasional yang berbunyi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memperdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah kedelapan dari sepuluh langkah Bryson yaitu membentangkan visi sehingga memperjelas keberadaan Dinas Pendidikan sebagai organisasi yang akan berfungsi apabila strategi-strategi yang ada telah berhasil direalisasikan.

Bentangkan rencana implementasi

Perencanaan strategis dalam membentangkan rencana implementasi adalah dengan menentukan aktivitas-aktivitas pengimplementasian. Dimana Dalam renstra telah jelas disebutkan bahwa dalam tahap ini memberikan umpan balik terhadap implementasi perencanaan, karena perencanaan dipandang sebagai suatu siklus yang berkelanjutan dan dinamis sesuai dengan perkembangan kondisi situasi baik secara internal maupun eksternal. Perubahan tersebut akan berdampak pada sasaran-sasaran yang diharapkan tercapai. Oleh sebab itu pada implementasi renstra harus dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan.

Perencanaan strategis yang baik implementasinya haruslah menjanjikan hal yang baik dimana perencanaan dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan dan merencanakan rencana atau strategi. Kemudian menterjemahkan kembali isu-isu strategi dinas pendidikan dengan proses analisis kemudian pemilihan strategi kedalam aksi yang biasanya disebut dengan implementasi.

Abdullah & Afiff (2010) Implementasi strategi merupakan salah satu bagian terpenting dari proses perencanaan strategi, pengimplementasian yang canggih dari sebuah strategi karena menuntut hadirnya suatu paket yang terintegrasi dari langkah-langkah yang akan memfasilitasi dan mendukungnya yang memungkinkan dipraktekkannya strategi yang ada tersebut.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah kesembilan dari sepuluh langkah Bryson yaitu membentangkan rencana implementasi kedalam strategi-strategi yang ada sebelum menjadi rencana strategis.

Evaluasi strategi-strategi

Hal yang dievaluasi kemudian membuat kita menggunakan kembali ragam strategi dimana menggunakan kekuatan untuk memperkecil kelemahan dan menghadapi tantangan kemudian memanfaatkan peluang untuk memperkecil kelemahan dan menghadapi tantangan.

Mengevaluasi rumusan rencana apakah menghasilkan kegiatan bagi program prioritas yang menjadi tugas dan fungsi dinas pendidikan yang lebih tepat dan rasional berdasarkan strategi yang dipilih dan telah mempertimbangkan faktor-faktor penentu keberhasilan untuk mencapai sasaran dan mengevaluasi apakah rancangan program tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Pendekatan sistem dalam renstra memberi dasar-dasar konseptual dalam perencanaan pendidikan, diharapkan dapat membantu dalam memecahkan masalah kependidikan. Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengukur tingkat pencapaian target, memperbaiki kinerja dan meningkatkan kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas pemantauan dan evaluasi.

Abdullah & Afiff (2010) Mengatakan bahwa Perlu pemahaman bahwa dalam melakukan evaluasi strategi tidak terdapat satupun tolak ukur yang absolut untuk menilai apakah strategi yang telah direalisasikan itu telah “baik” atau mungkin “masih belum baik”. Setiap strategi adalah persepsi spesifik dari suatu tim mengenai bagaimana cara terbaik yang akan ditempuh untuk menghadapi kendala-kendala yang telah diantisipasi.

Bryson dalam Abdullah & Afiff (2010) mengidentifikasi bahwa ada empat penyebab lain yang mengharuskannya dilakukan evaluasi atau revisi (periodik) pada strategi yakni pertama Strategi terlampau lambat dalam menghasilkan dampak-dampak yang diinginkan, Kedua Merubah prioritas-prioritas maupun permasalahan-permasalahannya, ketiga Interaksi-interaksi di antara strategi menghasilkan dampak-dampak sampingan yang tidak dihendaki dan keempat Perubahan percaturan atau agenda politik.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon telah mampu menjalankan langkah kesepuluh dari sepuluh langkah Bryson yaitu evaluasi strategi-strategi. Dimana ketika strategi termasuk “gagal” untuk segera dilakukan revisi sebelum akhirnya dijadikan rencana strategis. Dimana poin kesepuluh merupakan poin yang paling krusial karena menyangkut evaluasi sebelum renstra ini benar-benar akan diterapkan.

Penyusunan Program Pendidikan

Penyusunan program pendidikan ditinjau dari Dimensi Waktu

Ketika berbicara mengenai perencanaan dilihat dari dimensi waktunya akan ada perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Berdasarkan telaah dokumentasi di atas di ketahui bahwa dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan menggunakan perencanaan dimensi waktu Jangka Menengah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh dua informan yang sepakat bahwa penyusunan program pendidikan ini bersifat jangka menengah.

Dimana perencanaan jangka panjang (*long term planning*) biasanya berjangka waktu 10 tahun keatas, pada pelaksanaan perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran kuantitatif tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian tujuan yang bersifat fundamental contohnya adalah program pendidikan nasional. Perencanaan jangka menengah (*Medium term planning*) biasanya berjangka waktu 3 sampai 5 tahun, pada pelaksanaan perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang, meski perencanaan jangka menengah ini bersifat umum, sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksi secara kuantitatif contohnya propeda yaitu program pendidikan daerah dalam hal ini yang dimaksud adalah renstra pendidikan. Perencanaan jangka pendek (*Short term planning*) biasanya berjangka waktunya kurang dari setahun, perencanaan jangka pendek ini ini juga disebut perencanaan tahunan (*annual plan*) atau program tahunan.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon menjalankan perencanaan jangka menengah ketika dilihat dari waktunya.

Penyusunan program pendidikan ditinjau dari Dimensi Spasial

Perencanaan dilihat dari dimensi spasial akan ada perencanaan Nasional, Perencanaan Regional dan Perencanaan Tata Ruang. Berdasarkan telaah dokumentasi di atas di ketahui bahwa dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan menggunakan perencanaan dimensi Spasial regional. Hal yang sama juga diungkapkan oleh dua informan yang sepakat bahwa penyusunan program pendidikan ini regional.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon menjalankan perencanaan regional ketika dilihat dari spasialnya.

Penyusunan program pendidikan ditinjau dari Dimensi Besaran

Perencanaan ditinjau dari perencanaan dimensi besaran terdiri dari perencanaan makro, perencanaan mikro dan perencanaan meso. Berdasarkan telaah dokumentasi di atas di ketahui bahwa dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan menggunakan perencanaan mikro karena lebih bersifat institusional. Hal yang sama juga diungkapkan oleh dua informan dan triangulator yang sepakat bahwa penyusunan program pendidikan ini mikro karena berada pada sektor pendidikan.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon menjalankan perencanaan mikro ketika dilihat dari besarnya.

Penyusunan program pendidikan ditinjau dari Dimensi Jenis

Perencanaan ditinjau dari perencanaan dimensi jenis terdiri dari perencanaan dari atas kebawah, Perencanaan dari bawah ke atas, perencanaan menyerong kesamping, perencanaan mendatar, perencanaan menggeling, perencanaan gabungan atas kebawah dan bawah keatas. Berdasarkan telaah dokumentasi di atas di ketahui bahwa dalam penyusunan program pendidikan di Dinas Pendidikan menggunakan perencanaan dimensi gabungan atas kebawah dan bawah ke atas. Hal yang sama juga diungkapkan oleh dua informan yang sepakat bahwa penyusunan program pendidikan gabungan atas kebawah dan bawah keatas.

Merujuk kepada teori dan hasil penelitian diatas maka dapat diartikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Cirebon menjalankan perencanaan gabungan atas kebawah dan bawah keatas. ketika dilihat dari jenisnya. Sehingga jelas renstra pendidikan ini bersifat perencanaan menengah ketika di lihat dari waktu, perencanaan regional di lihat dari pasial, perencanaan mikro di lihat dari besaran dan perencanaan gabungan atas kebawah dan bawah keatas di lihat dari jenis. Hambatan-hambatan dalam perencanaan biasanya disebabkan dalam kesulitan meramalkan, kesulitan dalam pembiayaan, kesulitan dalam memperoleh data dan informasi serta kurang jelasnya tujuan.

Bahwa Model Perencanaan strategis dari Bryson yang terdiri dari sepuluh langkah Bryson semuanya dilaksanakan dalam perumusan program pendidikan ini. Manfaat dari perencanaan strategis ini terutama sekali tersembunyi pada karakteristiknya yang sistematis. Hal demikian menambah kelengkapan organisasi-organisasi dengan memiliki suatu rencana yang bertahap, sehingga memudahkannya penanganannya dalam menterjemahkan proses-proses yang luas cakupannya sedari dari perumusan strategis sehingga menjadi kenyataan operasional.

Dimana secara empiris dikatakan bahwa perencanaan strategis berguna untuk Pertama sebagai alat untuk Membantu menegaskan fokus terhadap hal-hal yang benar-benar penting, kedua Memberi kemudahan organisasi dalam menentukan skala prioritas aktivitasnya. Ketiga Mengoptimalkan efisiensi pada organisasi. Keempat Memberi dukungan terjalannya komunikasi yang lancar dalam menjelaskan maksud-maksud yang strategi. Kelima Membantu dalam menggalang dukungan dari pada stakeholder internal dan eksternal. Keenam Membantu terkristalisasinya pemahaman yang lebih baik atas dampak yang mungkin timbul terhadap keputusan-keputusannya dimasa depan dan ketujuh Memperbaiki koordinasi diantara berbagai aktivitas dan berbagai unit.

Namun dalam kenyataannya tak jarang masih dijumpai adanya para perencana yang kurang memiliki kemampuan proses belajar dimana perencanaan tak lain hanya sekedar membangun kelanjutan ide-ide tertentu berdasarkan atas scenario pengulangan melalui pola-pola rasionalisasi yang sama pula.

Perencanaan strategis dapat dikatakan berhasil bilamana paling tidak memenuhi empat persyaratan sebagaimana yang dikemukakan Heene (Abdullah & Afiff 2010) adalah pertama Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi haruslah dijabarkan secara jelas dan tanpa mengandung makna ganda. Kedua tujuan-tujuan harus dijalankan selama periode waktu dimana strategi itu berada dalam keadaan stabil. Ketiga lingkungan internal dan eksternal harus tetap dalam keadaan stabil, tidak berubah-ubah atau seandainya berubah maka perubahan itupun segala sesuatunya harus tetap berlangsung secara proporsional sehingga masih ada dalam koridor yang diprediksikan. Keempat Pastikan bahwa proses-proses yang menghantar pada perencanaan atas strategi-strategi itu adalah proses yang juga memainkan suatu peranan yang fundamental dalam pelaksanaan atas strategi-strategi tersebut.

Perencanaan strategis tidak saja mengagendakan aktivitas pembangunan, tetapi juga segala program yang mendukung dan menciptakan layanan masyarakat tersebut dapat dilakukan dengan baik, termasuk didalamnya upaya memperbaiki kinerja dan kapasitas birokrasi, sistem manajemen dan pemanfaatan teknologi informasi.

Secara teoritik suatu kebijakan pendidikan dirumuskan dengan mendasari diri pada landasan pemikiran yang lebih ilmiah empirik. Kajian ini menggunakan pola pendekatan yang beragam sesuai dengan paham teori yang dianut oleh masing-masing penentu kebijakan. Dalam hal ini pendekatan *Social Demans Approach* yang merupakan suatu pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan berdasarkan diri pada aspirasi, tuntutan serta aneka kepentingan yang didesakkan oleh masyarakat. Dan pendekatan *Man Power Approach* yang merupakan pendekatan yang lebih menitikberatkan pertimbangan-pertimbangan rasional dalam rangka menciptakan ketersediaan sumberdaya manusia (*human resources*) yang memadai dimasyarakat.

Dalam pandangan Hodgkinson (Rohman 2013) dalam semua jenis perumusan kebijakan selalu berkaitan dengan aspek *metapolicy* karena akan menyangkut hakekat (*substance*), sudut pandang (*perspective*), sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviour*) yang tersembunyi maupun yang nyata dari yang bertanggung jawab. Renstra memudahkan kita untuk menentukan kemana kita mencari, namun hal tersulit dalam organisasi ini ada pada tindakan prioritas yang baru serta proses implementasi renstra meliputi keseluruhan kegiatan adalah bagaimana merealisasikan, motivasi, kompensasi dan pengawasan terhadap kegiatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan bahwa: Perencanaan strategis di Dinas Pendidikan Kota Cirebon melalui tahapan proses, identifikasi wewenang, perjelasan misi, analisis swot, identifikasi isu-isu krusial, merumuskan strategi-strategi, mempelajari kembali strategi-strategi, membentangkan suatu visi, bentangkan rencana implementasi, evaluasi strategi-strategi, Hal tersebut didukung oleh teori model perencanaan strategis oleh Bryson tentang sepuluh langkah strategis.

Penyusunan Program Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Cirebon mengacu pada dimensi waktu, dimensi spasial, dimensi besaran dan dimensi jenis yang masing-masing disebut perencanaan menengah, perencanaan regional, perencanaan mikro serta perencanaan gabungan atas kebawah dan bawah keatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah & Afiff. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Hasbullah. 2007. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Adminstrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sagala, S. H. 2000. *Administrasi pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. H. 2011. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Grasindo.
- Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok. Holistica
- Undang-undang RI No 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.