



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202000122, 3 Januari 2020

Pencipta

Nama : **Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd, Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd, , dkk**

Alamat : **Jalan Raya Titan Asri L-1 Pandanwangi Blimbing, Malang , Jawa Timur, 65124**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Universitas Negeri Malang**

Alamat : **Jl. Semarang 5, Malang, Jawa Timur, 65145**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Jenis Ciptaan : **Modul**

Judul Ciptaan : **Modul 2 Mentoring Berbasis Refleksi Diri Untuk Kepemimpinan Strategis Kepala Sekolah Pemula Sebagai Pemimpin Pembelajaran**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **25 Desember 2019, di Malang**

Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.**

Nomor pencatatan : **000173616**

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd	Jalan Raya Titan Asri L-1 Pandanwangi Blimbing
2	Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd	Jalan Jaya Srani V/Blok 7-P No. 1 Sawojajar II
3	Ahmad Nurabadi, S.Pd., M.Pd	Perumahan Villa Gunung Buring, Jalan Palmera XVIII Nomor R-11
4	Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd	Jalan Candi Telaga Wangi 68-B Mojolangu Lowokwaru



MODUL 2

MENTORING BERBASIS REFLEKSI DIRI UNTUK
KEPEMIMPINAN STRATEGIS
KEPALA SEKOLAH PEMULA SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN



DISUSUN OLEH:

Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd.
Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd.
Ahmad Nurabadi, S.Pd., M.Pd.
Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd.

UNIVERSITAS NEGERI MALANG

2019

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Penulis panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan modul mentoring kepala sekolah pemula berbasis refleksi diri dalam meningkatkan kompetensi visioner untuk kepala sekolah pemula sebagai pemimpin pembelajaran.

Modul mentoring berbasis refleksi diri ini telah penulis susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan dan penyelesaian penulisan modul ini. Untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan dan penulisan modul ini.

Terlepas dari semua itu, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka penulis menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar penulis dapat memperbaiki modul mentoring berbasis refleksi diri ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga modul mentoring kepala sekolah pemula berbasis refleksi diri dalam meningkatkan kompetensi visioner untuk kepala sekolah pemula sebagai pemimpin pembelajaran ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca. Semoga apa yang telah penulis terima dari semua pihak, mudah-mudahan mendapat imbalan dari Allah *Subhanahuwataala* dan menjadi amal baik bagi kita semua, amin yarobbal'alam.

Malang, Mei 2019

Penulis

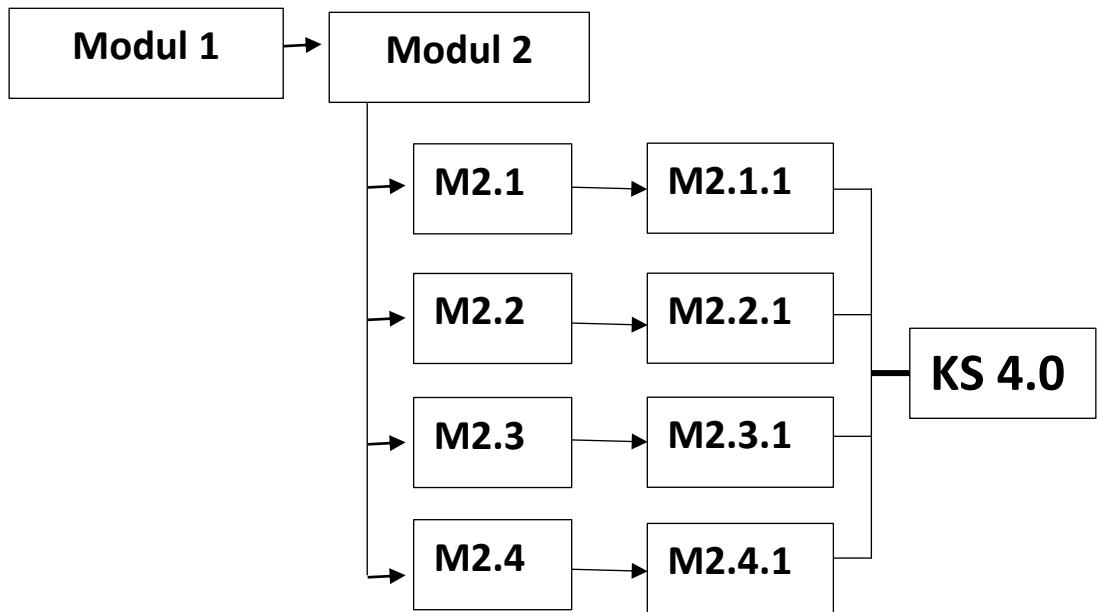
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
PETA KEDUDUKAN MODUL.....	4
GLOSARIUM.....	5
BAB I PENDAHULUAN	
A. Deskripsi.....	6
B. Prasarat.....	6
C. Petunjuk Penggunaan Modul	6
D. Tujuan Akhir.....	7
E. Kompetensi.....	7
F. Ruang Lingkup.....	8
G. Pengukuran Capaian Akhir Penggunaan Modul	8
BAB II MENTORING 1 MEMBUAT SWOT ANALYSIS LINGKUNGAN SEKOLAH	
A. Tujuan Mentoring.....	9
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	9
C. Rangkuman.....	14
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	15
E. Tes Formatif.....	16
F. Lembar Kerja.....	17
G. Kunci Jawaban Formatif.....	17
BAB III MENTORING 2 MEMBUAT URAIAN KEGIATAN UNTUK PROGRAM UNGGULAN	
A. Tujuan Mentoring.....	18
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	18
C. Rangkuman.....	22
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	23
E. Tes Formatif.....	24
F. Lembar Kerja.....	25
G. Kunci Jawaban Formatif.....	26
BAB IV MENTORING 3 MEMBUAT STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)	
A. Tujuan Mentoring.....	27
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	27
C. Rangkuman.....	30
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	31
E. Tes Formatif.....	32
F. Lembar Kerja.....	33
G. Kunci Jawaban Formatif.....	33

BAB V MENTORING 4 MEMBUAT INSTRUMEN EVALUASI PROGRAM	
A. Tujuan Mentoring.....	34
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	34
C. Rangkuman.....	36
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	37
E. Tes Formatif.....	38
F. Lembar Kerja.....	39
G. Kunci Jawaban Formatif.....	39
BAB VI PENUTUP.....	40
DAFTAR PUSTAKA.....	41

PETA KEDUDUKAN MODUL

Diagram dibawah ini akan menunjukkan kedudukan modul dalam keseluruhan program pembinaan dan pemberdayaan kepala sekolah pemula. Terutama Modul 2 tentang Kepemimpinan Strategis Kepala Sekolah Pemula.



Keterangan:

Modul 1	: Mentoring Berbasis Refleksi Diri Modul 1
Modul 2	: Mentoring Berbasis Refleksi Diri Modul 2
M2.1	: Memahami SWOT Analysis
M2.2	: Memahami Uraian Kegiatan dalam Program Unggulan
M2.3	: Memahami Standar Operasional Prosedur (SOP)
M2.4	: Memahami Instrumen Evaluasi Program
M2.1.1	: Membuat SWOT Analysis Lingkungan Sekolah
M2.2.1	: Membuat Uraian Kegiatan untuk Program Unggulan
M2.3.1	: Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP)
M2.4.1	: Membuat Instrumen Evaluasi Program
KS 4.0	: Kepala Sekolah Visioner, Inspiratif, Strategis, dan Integritas

GLOSARIUM

Induksi	:	Kegiatan orientasi pelatihan di tempat kerja, pengembangan dan praktik pemecahan berbagai permasalahan.
Mentoring	:	Bimbingan profesional melalui hubungan dua arah antara mentor dan mentee untuk mengembangkan pengetahuan, informasi, dan keterampilan.
Refleksi Diri	:	Perilaku aktif dan sadar untuk melihat diri sendiri secara obyektif, mengkritisi berbagai pengalaman yang telah dijalannya, dengan melibatkan pengetahuan, skill, dan afeksinya secara total.
Kepala Sekolah Pemula	:	Kepala sekolah yang baru pertama kali menjabat kurang dari 1 tahun.
Kompetensi	:	Kecakapan atau kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
Visioner	:	Kepala sekolah yang memiliki pandangan dan wawasan jauh ke depan.
Inspiratif	:	Kepala sekolah yang mampu mengilhami warga sekolah untuk selalu bekerja dan berkarya
Strategis	:	Kepala sekolah yang mampu mengubah warga sekolah melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem
Integritas	:	Kepala sekolah yang memiliki keutuhan prinsip, moral dan etika dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah.
Analisis	:	Kajian yang dilakukan untuk meneliti situasi dan kondisi secara mendalam.
Formulasi	:	Merumuskan atau menyusun program dan kegiatan dalam bentuk yang tepat.
Implementasi	:	Pelaksanaan dan penerapan standar kegiatan secara tepat.
Evaluasi	:	Memberikan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan.

BAB I

PENDAHULUAN

Sebagai pendahuluan, di dalam bab ini dikemukakan tentang: (1) deskripsi modul; (2) prasyarat penggunaan modul; (3) petunjuk penggunaan modul; (4) tujuan akhir modul; (5) kompetensi yang diharapkan dimiliki setelah menggunakan modul; (6) ruang lingkup mentoring; dan (7) pengecekan kemampuan pengguna modul.

A. Deskripsi Modul

Ada dua modul mentoring yang dikembangkan agar dapat digunakan oleh Kepala Sekolah Pemula dalam mementor dirinya sendiri, Pertama, modul mentoring berbasis refleksi diri 1: kepemimpinan visioner-inspiratif. Kedua, modul mentoring berbasis refleksi diri 2: kepemimpinan strategis-integritas.

Modul mentoring ini adalah modul mentoring berbasis refleksi diri 2 yang lebih difokuskan pada mementor Kepala Sekolah Pemula dalam menentukan arah pengembangan sekolahnya empat, atau delapan, atau dua belas tahun ke depan. Arah pengembangan sekolah yang dimaksudkan di dalam modul ini adalah analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Selain itu, pada akhir modul mentoring berbasis refleksi diri 2 ini, Kepala Sekolah Pemula yang dimentor dapat menginspirasi seluruh warga sekolah agar memiliki semangat unruk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

B. Prasyarat Penggunaan Modul

Penggunaan modul ini membutuhkan prasyarat yaitu sudah menguasai, memahami, dan mengimplementasikan modul 1.

C. Petunjuk Penggunaan Modul

1. Bacalah daftar ini modul mentong ini agar Kepala Sekolah Pemula membayangkan secara keseluruhan isi modul mentoring ini.

2. Bacalah secara keseluruhan modul mentoring, hanya membaca keseluruhan, dan tidak perlu bertindak apa-apa, agar Kepala Sekolah Pemula memahami keseluruhan isi modul mentoring ini.
3. Kepala Sekolah Pemula mulai melaksanakan tugas kepemimpinan strategis berdasarkan langkah-langkah yang telah dijelaskan dalam modul ini secara bertahap dari langkah pertama sampai langkah terakhir.
4. Kepala Sekolah Pemula melakukan pengukuran diri dalam memperoleh capaian akhir penggunaan model ini dan capaian kompetensi akhir.

D. Tujuan Akhir Penggunaan Modul

Setelah membaca dan mengikuti mentoring modul 2 tentang Kepemimpinan Sekolah Strategis ini, Kepala Sekolah Pemula berhasil menyusun dan atau memantapkan kembali dan atau mengesahkan kembali analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

E. Kompetensi yang diharapkan Dimiliki

Setelah membaca dan mengikuti mentoring modul 2 Kepemimpinan Sekolah Strategis Berbasis Refleksi Diri ini, Kepala Sekolah Pemula menjadi kepala sekolah strategis dengan empat kompetensi, yaitu (1) kompetensi dalam melakukan analisis lingkungan sekolah, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dengan menggunakan SWOT analysis; (2) kompetensi dalam memformulasi strategic yaitu dengan merumuskan kegiatan-kegiatan dalam mendukung program unggulan sesuai dengan kondisi sekolah; (3) kompetensi dalam mengimplementasikan program-program unggulan dengan menggunakan rumusan standar operasional prosedur (SOP) yang sudah disahkan; dan (4) kompetensi dalam mengevaluasi startegi yang sudah diformulasikan dengan menggunakan SOP untuk mengetahui ketercapaian program dan kegiatan yang sudah dirumuskan.

F. Ruang Lingkup Mentoring

Modul mentoring kepemimpinan strategis ini menghantarkan Kepala Sekolah Pemula dalam memulai melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin

pembelajaran, dalam bentuk: (1) menganalisis lingkungan sekolah dan menyusun strategi pengembangan sekolah dengan cara membuat program unggulan; (2) menerapkan dan mengevaluasi program unggulan yang sudah ditetapkan; dan (3) melakukan sosialisasi program unggulan serta kegiatan unggulan sekolah kepada seluruh masyarakat sekolah.

Ada empat kegiatan mentoring dalam modul mentoring kepemimpinan strategis, sebagai berikut:

1. Mentoring melakukan analisis lingkungan sekolah (internal dan eksternal).
2. Mentoring penyusunan atau menformulasikan strategi pengembangan sekolah.
3. Mentoring mengimplementasikan strategi dengan menggunakan standar operasional.
4. Mentoring melakukan evaluasi terhadap strategi atau pelaksanaan standar operasional.

G. Pengukuran Capaian Akhir Penggunaan Modul

Ada tiga aspek yang harus diukur pada akhir penggunaan Modul 2 Mentoring Berbasis Refleksi Diri Kepemimpinan Sekolah Strategis Berbasis Refleksi Diri ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah Pemula, yaitu kompetensi dalam merumuskan atau melakukan SWOT analysis terhadap lingkungan sekolah.
2. Kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah Pemula, yaitu kompetensi dalam merumuskan kegiatan-kegiatan dalam mendukung program unggulan sekolah.
3. Kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah Pemula, yaitu kompetensi dalam merumuskan standar operational prosedur (SOP) dalam mendukung program unggulan sekolah.
4. Rumusan SWOT, kegiatan, dan SOP yang dimiliki sekolah sebagai hasil akhir kinerja Kepala Sekolah Pemula sebagai pemimpin strategis.

BAB II

MENTORING 1

MENGANALISIS LINGKUNGAN

INTERNAL DAN EKSTERNAL

A. Tujuan Mentoring

Setelah membaca dan mengikuti modul 2 mentoring 1 tentang Kepemimpinan Strategis, Kepala Sekolah Pemula berhasil melakukan analisis lingkungan sekolah (internal dan eksternal) dengan menggunakan SWOT analysis di sekolahnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal sekolah.

MENGANALISIS LINGKUNGAN

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan sekolah secara keseluruhan. Baik faktor-faktor yang berada diluar sekolah maupun yang berada didalam sekolah yang semuanya mempengaruhi kemajuan sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran analisis lingkungan adalah sebagai berikut: 1) *Policy Oriented Role*: Peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja sekolah dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan; 2) *Integrated Strategic Planning Role*: Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja sekolah dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan sekolah yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan; dan 3) *Functional Oriented Role*: Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja sekolah dengan menyediakan informasi lingkungan yang member perhatian pada efektivitas kinerja fungsi sekolah tertentu, peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam sekolah yang menjadi target utama.

Struktur lingkungan sekolah secara umum dikategorikan ke dalam 2 bagian besar yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam sekolah, meliputi: struktur sekolah, budaya sekolah, kinerja sekolah, prestasi sekolah, dan sumber daya sekolah. Lingkungan internal adalah lingkungan sekolah yang berada di dalam sekolah tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada sekolah. Analisis lingkungan internal sekolah didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji struktur sekolah, budaya sekolah, kinerja sekolah, prestasi sekolah, dan sumber daya sekolah, untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing bidang tersebut sehingga sekolah dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman yang ada. Analisis terhadap lingkungan internal sekolah bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada struktur sekolah, budaya sekolah, kinerja sekolah, prestasi sekolah, dan sumber daya yang dimiliki sekolah, komponen tersebut dikatakan memiliki kekuatan apabila memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga sekolah akan memperoleh keunggulan kompetitif. Beberapa analisis yang digunakan untuk mengukur struktur sekolah, budaya sekolah, kinerja sekolah, prestasi sekolah, dan sumber daya sekolah, antara lain: Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppotunities, Threat*) dan analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dan pandangan berbasis sumber daya (*resource base view*). Masing-masing alat analisis memiliki kelebihan dan kelemahan dalam melakukan analisis lingkungan internal sekolah.

Lingkungan internal menurut Wheelen dan Hunger (2001) terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam sekolah tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari kepala sekolah. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya sekolah. Struktur adalah cara bagaimana sekolah dikelola yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan sekolah. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota sekolah. Norma-norma sekolah secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota

dari kepala sekolah sampai pendidik dan tenaga kependidikannya. Sedangkan sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi jasa sekolah. Aset ini meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial, seperti aset keuangan, sarana, prasarana dan fasilitas dalam wilayah fungsional. Analisis lingkungan internal sekolah merupakan proses menganalisis struktur sekolah, budaya sekolah, kinerja sekolah, prestasi sekolah, dan sumber daya sekolah untuk menentukan kemampuan yang penting, sehingga sekolah dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan efisien serta dapat menangani ancaman di dalam lingkungannya.

Lingkungan Eksternal adalah lingkungan yang berada di luar sekolah, meliputi: orang tua, masyarakat, pengguna, sekolah lain, teknologi, politik, hukum, pemerintah, ekonomi, social budaya, dan alam. Analisis lingkungan eksternal sekolah adalah berbagai faktor yang berada di luar sekolah yang harus diperhitungkan oleh sekolah pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal sekolah adalah semua kejadian di luar sekolah yang memiliki potensi untuk mempengaruhi sekolah. Pengertian yang lain tentang lingkungan eksternal sekolah adalah faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan sekolah mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur sekolah dan proses internalnya. Analisis lingkungan sekolah sangat penting bagi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan strategisnya. Sekolah tidak bisa berdiri sendiri, pengaruh lingkungan yang rumit dan kompleks dapat mempengaruhi banyak bagian berbeda dari sebuah sekolah.

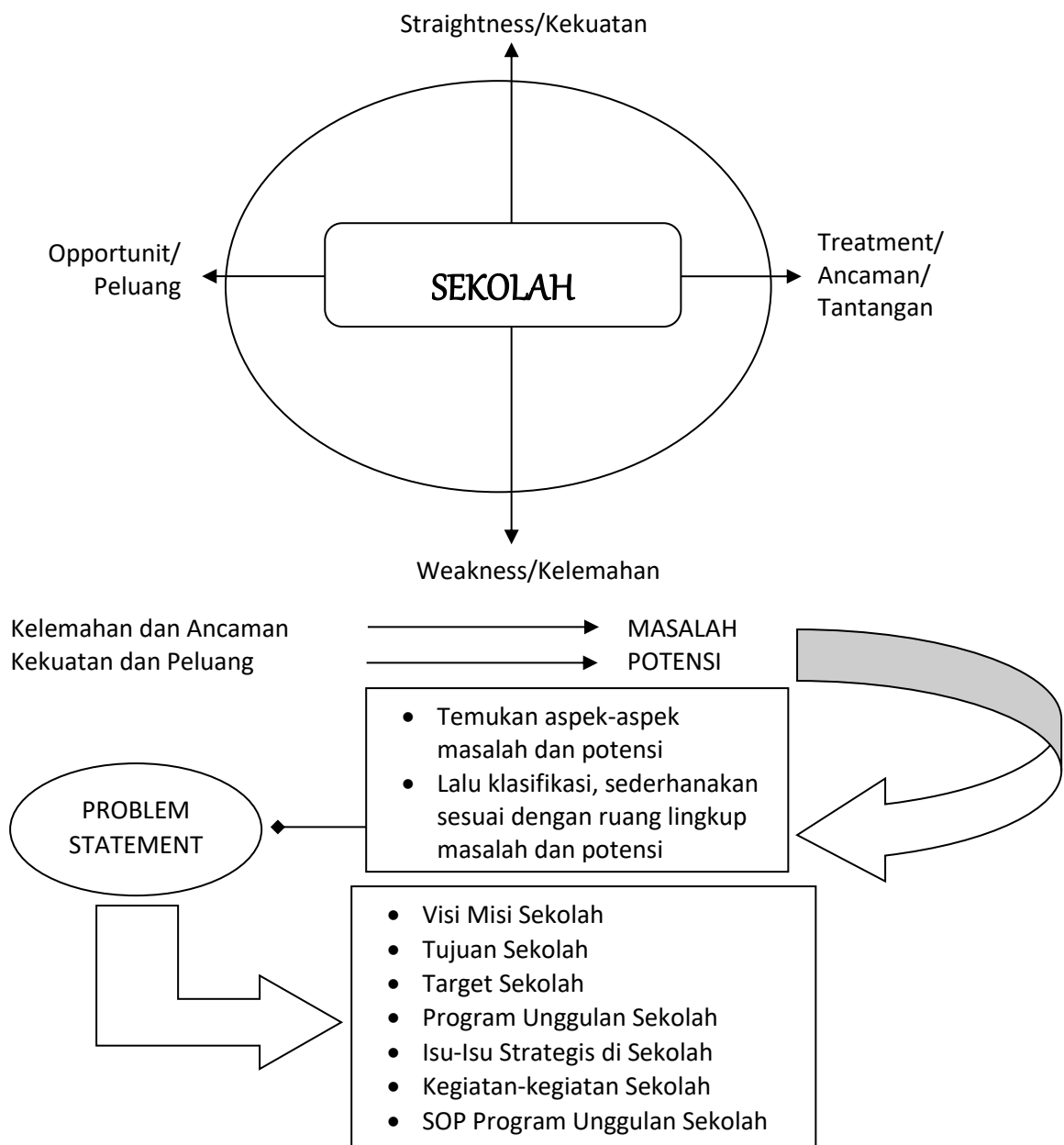
Prosedur Pelaksanaan Analisis Lingkungan: 1) Menentukan relevansi dari tingkatan lingkungan; 2) Menentukan tingkat relevansi dari *strategic issues*. *Strategic issues* adalah faktor lingkungan, baik faktor di dalam maupun diluar sekolah yang memiliki pengaruh pada kemampuan sekolah dalam mencapai tujuannya. Tugas utama dari kepala sekolah adalah menentukan isu mana yang strategis dan mana yang bukan; dan 3) Menerapkan teknik-teknik analisis lingkungan.

Terdapat berbagai macam teknik yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk melakukan analisis lingkungan. Beberapa diantaranya yaitu: 1) *External Factor Evaluation (EFE) matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE) matrix*, yang

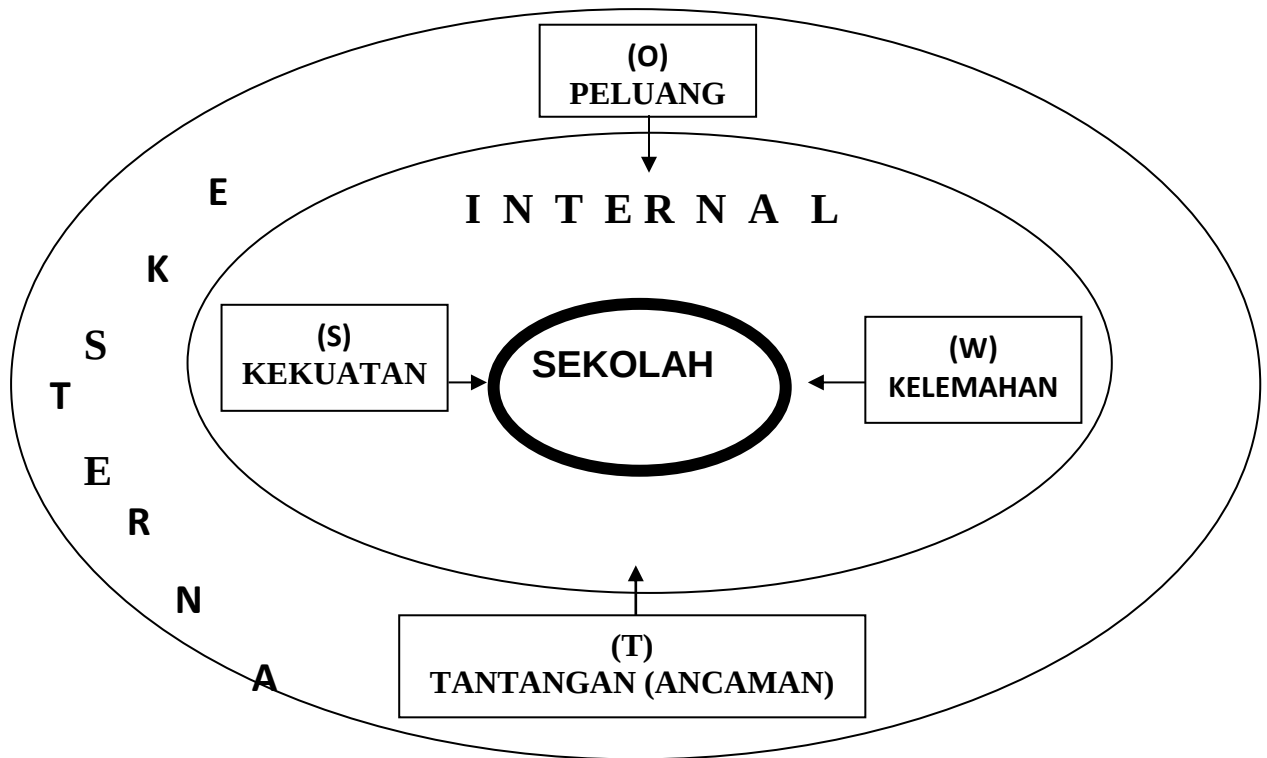
biasa disebut dengan *SWOT Analysis*; 2) *Environment Scanning*, ada 3 bentuk utama analisis ini yaitu: *Irregular Scanning Systems*: system ini digunakan jika terjadi krisis lingkungan dimana fokus utamanya ditujukan pada hal-hal yang sudah terjadi, digunakan untuk mengatasi krisis jangka pendek; *Regular Scanning Systems*: Sistem ini menjalankan analisa regular atas lingkungan yang signifikan, biasanya analisis ini terjadwal per semester dalam suatu review; dan *Continuous Scanning Systems*: Sistem ini secara konstan memonitor komponen lingkungan; dan 3) *Environmental Forecasting*: teknik ini merupakan proses penentuan kondisi-kondisi apa yang mungkin muncul dalam lingkungan sekolah pada masa yang akan datang.

Analisis SWOT dapat dilakukan oleh kepala sekolah pemula dengan menggunakan empat langkah strategi. Empat strategi itu meliputi: *Pertama*, strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan sekolah dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang; *Kedua*, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang; *Ketiga*, strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan sekolah dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman; dan *Keempat*, strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman (Purwanto, 2006).

Modul ini menuntun seorang kepala sekolah dapat melakukan analisis lingkungan sekolah dengan menggunakan SWOT Analysis. Berikut akan di gambarkan alur analisis SWOT yang harus dilakukan kepala sekolah sebagai langkah pertama dalam menjalankan kepemimpinan strategis.



Gambar 1.1 Alur Analisis SWOT



Gambar 1.2 Kondisi Internal dan Eksternal Analisis SWOT

C. Rangkuman

Modul mentoring kepemimpinan strategis ini menghantarkan Kepala Sekolah Pemula dalam memulai melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin pembelajaran dengan menyediakan arahan bagaimana menyusun dan atau memantapkan dan atau mengesahkan kembali arah pengembangan sekolah, yang meliputi analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi sekolahnya yang baru dipimpinnya.

Penelitian oleh *Centre for Creative Leadership* (2004) menunjukkan kepemimpinan strategis adalah tentang kemampuan seorang pemimpin mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem. Kepemimpinan strategis lebih jauh berarti kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, memengaruhi serta memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan sekolah.

Hughes dan Beatty (2005) menulis dalam bukunya “*Becoming a Strategic Leader*” bahwa fokus dari kepemimpinan strategis adalah “*sustainable competitive advantages*” yaitu mendorong dan menggerakkan segenap kemampuan karyawan sehingga akan berkembang. Lebih lanjut bahwa kepemimpinan strategis adalah kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki seseorang atau kelompok yang bertanggungjawab dan memiliki pengaruh penting untuk menjamin sekolah itu tetap bertahan hidup.

Strategi merupakan rumusan untuk mencapai visi, misi, tujuan, target, dan program unggulan sekolah. Tiga hal penting dalam strategi adalah *means*, *end* dan *way*, yaitu mengetahui dan memahami tujuan yang ingin dicapai dengan melihat sumber daya yang ada pada sekolah serta jalan yang ditempuh menuju tujuan tersebut. Proses dalam pelaksanaan strategi yaitu 1) menganalisis lingkungan, 2) memformulasikan strategi (*program unggulan*), 3) mengimplementasikan strategi, dan 4) mengevaluasi strateginya.

Sebagai calon pemimpin sekolah, penting bagi setiap kepala sekolah untuk memahami proses tersebut. Peran yang harus dilaksanakan adalah memahami dinamika kondisi internal dan eksternal sekolah, membangun tim untuk merumuskan formulasi strategi, memimpin sekolah dalam mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi serta kontrol secara berkelanjutan agar strategi terlaksana secara efektif dan efisien.

Karakteristik kepemimpinan strategis adalah:

1. Visioner, misioner dan strategis yakni memiliki, memahami dan mengkomunikasikan visi dan misi, mampu merumuskan dan merealisasikan strategi serta memiliki pengetahuan, terampil dan berwawasan luas.
2. Berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, *future-oriented* dan suka menetapkan prioritas.
3. Mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak.

4. Memiliki *personal style* dan *personal skills* seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap guru dan tenaga kependidikan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani mengambil resiko.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. *Langkah pertama*, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim analisis lingkungan internal dan eksternal yang ditugaskan untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Tim analisis lingkungan sekolah adalah seperti berikut:
 - a) Ketua :
 - b) Sekreteris :
 - c) Anggota : 1.
2.
3.
2. *Langkah kedua*, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim analisis lingkungan sekolah. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan tugas-tugas yang diemban tim analisis lingkungan sekolah, yaitu *Pertama*, strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan sekolah dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang; *Kedua*, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang; *Ketiga*, strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan sekolah dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman; dan *Keempat*, strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman.
3. *Langkah ketiga*, Kepala Sekolah menggerakkan tim perumus agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim analisis lingkungan sekolah berusaha melakukan analisis lingkungan sekolah dengan menggunakan analisis SWOT yang ada di dalam maupun di luar sekolah.

4. *Langkah empat*, hasil analisis SWOT lingkungan sekolah yang harus dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya hasil analisis SWOT sekolah dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.
5. *Langkah kelima*, kepala sekolah mengesahkan hasil analisis lingkungan sekolah agar secara resmi dapat dijadikan pijakan dan panduan dalam menentukan program dan kegiatan unggulan sekolah. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang analisis lingkungan sekolah.

E. Tes Formatif

1. Sebutkan 3 peran dalam analisis lingkungan sekolah?
2. Jelaskan prosedur dalam melaksanakan analisis lingkungan sekolah?
3. Sebutkan 3 jenis analisis yang dapat digunakan dalam menganalisis lingkungan sekolah?
4. Jelaskan tujuan dari peran *functional oriented role* dalam analisis lingkungan sekolah?
5. Sebutkan 3 variabel yang harus dianalisis dalam lingkungan internal sekolah?

F. Lembar Kerja

Lakukan SWOT analysis lingkungan sekolah (internal dan eksternal) sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing dengan menggunakan atau mengisi table dibawah ini.

ANALISIS SWOT LINGKUNGAN SEKOLAH

Tabel 1.1 Analisis SWOT Lingkungan Sekolah

INTERNAL EKSTERNAL	APA SAJA KEKUATAN YANG DIMILIKI	APA SAJA KELEMAHAN YANG DIHADAPI
	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
APA SAJA PELUANG 1. 2. 3. Dst	Kegiatan apa yang dapat dilakukan dengan kekuatan untuk mengisi peluang 1. 2., dst	Kegiatan apa yang dapat dilakukan dengan memperbaiki kelemahan untuk mengisi peluang 1. 2., dst
APA SAJA ANCAMAN/TANTANGAN 1. 2., dst	Kegiatan apa yang dapat dilakukan dengan kekuatan untuk menghadapi ancaman 1. 2., dst	Kegiatan apa yang dapat dilakukan dengan memperbaiki kelemahan untuk menghadapi ancaman 1. 2., dst

G. Kunci Jawaban Formatif

1. *Policy Oriented Role, Integrated Strategic Planning Role, and Functional Oriented Role.*
2. Menentukan relevansi dari tingkatan lingkungan, menentukan tingkat relevansi dari *strategic issues*, dan 3) menerapkan teknik-teknik analisis lingkungan.
3. Analisis SWOT, analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dan pandangan berbasis sumber daya (*resource base view*).
4. *Functional Oriented Role*: Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja sekolah dengan menyediakan informasi lingkungan yang member perhatian pada efektivitas kinerja fungsi sekolah tertentu, peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam sekolah yang menjadi target utama.
5. Struktur, budaya, dan sumber daya sekolah.

BAB III

MENTORING 2

MEMFORMULASIKAN STRATEGI

A. Tujuan Mentoring

Setelah membaca dan mengikuti kegiatan 2 mentoring modul 3 Kepemimpinan Sekolah Strategis ini, Kepala Sekolah Pemula berhasil menformulasikan strategi pengembangan sekolah dengan merumuskan program unggulan dan kegiatan-kegiatan sekolah di sekolahnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana menformulasi strategi dengan cara merumuskan program dan kegiatan unggulan sekolah.

MEMFORMULASIKAN STRATEGI

Strategy formulation atau formulasi strategi kepala sekolah untuk mengoptimalkan kepemimpinan strategisnya dapat mempertimbangkan hal-hal berikut: 1) sekolah menentukan misi dan goal sekolah; 2) sekolah menganalisa peluang dan ancaman; dan 3) sekolah menganalisa kekuatan dan kelemahan. Dari pertimbangan ketiga hal tersebut, sekolah kemudian menentukan strategi-strategi sekolah yang sesuai. Pemilihan strategi sekolah berkaitan dengan persaingan akan menjawab 3 hal penting berikut ini: 1) dimana kita akan bersaing, pada produk dan pasar mana kita akan bersaing; 2) bagaimana kita bersaing, kita akan bersaing pada kualitas, harga, realibilitas, layanan pelanggan, kecepatan atau hal lainnya; 3) dengan apa kita bersaing, sumber daya apa yang akan digunakan untuk memenangkan persaingan, apakah kita perlu melakukan akuisisi sumber daya, mengembangkan sumber daya sekolah untuk memenangkan persaingan. Ketiga hal strategi sekolah berkaitan dengan persaingan harus dibuat dengan pemahaman yang

kuat dan detail, kegagalan memahami secara detail akan mengakibatkan kegagalan implementasi strategi.

Pada tahap formulasi strategi ini dilakukan pengembangan strategi yang mendukung budaya, struktur sekolah yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Formulasi strategi dapat dilakukan dengan beberapa strategi, yaitu:

1. Strategi Korporasi

- a. Membangun citra merek (*brand image*) sekolah yang akan menjadi peluang peningkatan mutu pendidikan khususnya mutu pembelajaran.
- b. Pengembangan sekolah unggul melalui kerjasama dengan mitra strategis.
- c. Strategi memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek usaha yang menarik donatur.

2. Strategi Unggulan

- a. Penerapan kegiatan sekolah dengan sistem administrasi yang akuntabel dan transparan.
- b. Menghasilkan lulusan yang optimal sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- c. Pengembangan program unggulan sekolah melalui terciptanya sistem yang efektif dan efisien bagi sekolah.
- d. Memfasilitasi komunikasi sekolah yang transparan sehingga dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

3. Strategi Fungsional

- a. Kegiatan Operasional
 - 1) Pengembangan standarisasi operational prosedur (SOP) secara produktif, efektif dan efisien.
 - 2) Perencanaan proses pembelajaran yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
 - 3) Melakukan pemantauan dan menciptakan kondisi pembelajaran yang menyenangkan.

- 4) Pengembangan teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang berkesinambungan dan dapat diserap peserta didik dengan baik.
 - 5) Sistem evaluasi yang tepat waktu dan efisien.
 - 6) Perencanaan pembelajaran yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
 - 7) Kualitas dan kuantitas lulusan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan.
 - 8) Pengembangan komunitas sekolah yang loyal dan profesional sesuai dengan fungsi dan peranannya.
 - 9) Menjalin kemitraan bersama masyarakat sekitar dalam pengaplikasian CSR (*Corporate Social Responsibility*).
- b. Bidang Administrasi dan Keuangan
- 1) Memfasilitasi seluruh pendanaan yang diperlukan pada kegiatan sekolah.
 - 2) Menggambarkan seluruh aktifitas kegiatan sekolah dengan memberikan informasi Laporan Keuangan terkini kepada seluruh *Stakeholder*.
 - 3) Menciptakan cadangan dana untuk pengembangan kegiatan sekolah yang lain.
 - 4) Sistem administrasi yang efektif, efisien, dan dapat dipertanggung jawabkan.
 - 5) Menciptakan ketersediaan dana yang akan digunakan oleh sekolah dengan memperluas sumber pendanaan baik dari APBN, APBD, maupun masyarakat.
 - 6) Sistem keuangan yang efektif, efisien, bersih dan transparan.
 - 7) Menjaga stabilitas arus kas sekolah.
 - 8) Sistem administrasi yang tepat sasaran dan transparan.
 - 9) Memberikan manfaat yang optimal bagi setiap *Stakeholder*.
- c. Bidang SDM dan Sekolah
- 1) Ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas.
 - 2) Menciptakan struktur sekolah yang mampu mendukung seluruh fungsi kinerja sekolah dan tidak terbatas dalam pengembangan programnya.

- 3) Melatih, mengembangkan mitra-mitra profesional untuk mendukung setiap aktifitas sekolah.
- 4) Mengembangkan kemampuan sekolah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan Pendidikan/Pelatihan yang berkesinambungan.
- 5) Menciptakan sistem promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.

Dalam menyusun formulasi strategi kita akan menggunakan komponen-komponen dalam menyusun formulasi strategi. Ada lima komponen penting dalam formulasi strategi atau *strategic formulation*. Lima komponen dalam formulasi strategi adalah:

a. Misi sekolah

Sekolah yang sehat mengetahui dengan jelas alasan mengapa sekolah tersebut hadir. Dalam menjalankan perannya, sekolah harus dapat menjelaskan dengan pasti alasan sekolah tersebut berdiri. Alasan sekolah berdiri tersebut merupakan *mission statement* dari sekolah tersebut. Sekolah tidak boleh membuat *mission statement* yang tidak jelas misalnya alasan sekolah berdiri adalah mencari uang.

b. Tujuan sekolah

c. Analisa lingkungan internal

d. Analisa lingkungan eksternal

e. Pemilihan strategi

Analisa eksternal dan analisa internal kemudian digabungkan dan menghasilkan analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dari analisa SWOT ini kemudian menghasilkan strategi-strategi alternatif. Dengan pertimbangan yang seksama, antara alternatif-alternatif strategi ini kemudian dipilihlah satu atau beberapa strategi yang akan dijalankan sekolah. Strategi tersebut kemudian diformulasikan menjadi program unggulan, yang menjadi ciri khas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang kemudian menjadikan sekolah menjadi sekolah unggulan. Program unggulan tersebut kemudian di *breakdown* menjadi beberapa kegiatan sekolah yang harus mendukung tercapainya program unggulan sekolah yang sudah dirumuskan.

C. Rangkuman

Untuk mendapatkan formulasi strategi, kepala sekolah harus melaksanakan tahapan-tahapan orientasi, evaluasi dan kontrol. Pada tahapan orientasi, pemimpin mengintegrasikan pandangan dan opini bawahannya, hasil dari orientasi adalah data. Evaluasi dilakukan untuk mengolah data sehingga diperoleh beberapa alternatif kebijakan dan atau kebijaksanaan. Selanjutnya dilakukan kontrol terhadap alternatif yang dipilih dengan hasil dokumen tertulis. Kepala sekolah harus selalu mencari lebih dalam dan mengintegrasikan informasi dalam melaksanakan orientasi, evaluasi dan kontrol.

Implementasi strategi sangat didukung oleh program, anggaran dan prosedur. Menentukan program yang akan dilaksanakan harus berdasarkan visi misi sekolah, kekuatan dan kelemahan sekolah dan kebutuhan sekolah. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Thread*), yaitu memetakan kekuatan dan kelemahan sekolah (kondisi internal) dan memetakan peluang dan ancaman sekolah (kondisi eksternal).

Kepala sekolah strategis dalam hal ini pimpinan sekolah harus sadar bahwa ia adalah simbol sekolah. Dalam kesehariannya, kepala sekolah harus menjadi panutan bagi bawahannya (pendidik dan tenaga kependidikan). Seluruh pemikiran, sikap dan perilaku yang ditunjukkan kepala sekolah dinilai pihak luar yang mencerminkan sekolahnya. Maka, dalam setiap pengambilan keputusan, kepala sekolah strategis harus mempertimbangkan secara bijak dengan berpandangan kedepan (melihat dampak terhadap sekolah).

Kepala sekolah memahami posisi strategisnya untuk mengimplementasikan strategi. Kepala sekolah strategis memiliki unit-unit (yang secara hirarki berada di bawah pemimpin) yang membantunya untuk melaksanakan teknis atau kegiatan turunan dalam mendukung pencapaian strategi sekolah. Maka, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian yang lebih kepada Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah, karena SDM adalah yang utama. Baik buruknya, sukses gagalnya strategi suatu sekolah sangat tergantung bagaimana SDM menjalankan roda-roda sekolah. Jadi, peran yang diambil kepala sekolah sebagai seorang pemimpin strategis setelah memahami kondisi internal dan eksternal sekolah adalah pemimpin harus mampu

membangunkan dan menggerakkan SDM di sekolah agar selalu bergairah dalam proses memformulasikan dan mengimplementasikan strategi.

H. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan melakukan proses formulasi strategi yang berupa penentuan program dan kegiatan unggulan. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. *Langkah pertama*, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus program dan kegiatan unggulan yang ditugaskan untuk melakukan formulasi strategi. Tim perumus program dan kegiatan unggulan sekolah adalah seperti berikut:
 - a) Ketua :
 - b) Sekreteris :
 - c) Anggota : 1.
2.
3.
2. *Langkah kedua*, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim perumus program dan kegiatan unggulan sekolah. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan tugas-tugas yang diemban tim perumus program dan kegiatan unggulan sekolah, yaitu *Pertama*, menentukan program-program unggulan yang sesuai dan mendukung tercapainya tujuan, misi, dan visi sekolah secara terukur; *Kedua*, melakukan analisis untuk menentukan jenis-jenis kegiatan unggulan dalam setiap program unggulan.
3. *Langkah ketiga*, Kepala Sekolah menggerakkan tim perumus agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim perumus program dan kegiatan unggulan sekolah berusaha melakukan dan mengembangkan bermacam-macam formulasi strategi dalam bentuk program dan kegiatan unggulan.
4. *Langkah keempat*, hasil rumusan program dan kegiatan unggulan sekolah harus dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya hasil perumus program dan kegiatan unggulan sekolah dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.

5. *Langkah kelima*, kepala sekolah mengesahkan hasil rumusan program dan kegiatan unggulan sekolah agar secara resmi dapat dilaksanakan dan dirumuskan SOPnya. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang rumusan program dan kegiatan unggulan.

D. Tes Formatif

Berikut ini disiapkan beberapa soal tes formatif dalam rangka mengukur keberhasilan Kepala Sekolah Pemula dalam mengikuti mentoring 3. Kepala Sekolah Pemula mengerjakan soal-soal di bawah ini dengan sebaik-baiknya.

1. Pemilihan strategi sekolah tentang kompetisi harus dapat menjawab 3 hal penting, yaitu:
2. Jelaskan 4 ruang lingkup strategi unggulan sekolah?
3. Strategi Fungsional bidang SDM di Sekolah mencakup apa saja?
4. Sebutkan lima komponen dalam formulasi strategi?

E. Lembar Kerja

Buatlah rincian kegiatan dari program unggulan yang sudah dirumuskan pada modul 1 sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing dengan menggunakan atau mengisi table dibawah ini.

NO	PROGRAM PEMBELAJARAN UNGGULAN	NO	KEGIATAN PEMBELAJARAN	PENDUKUNG PEMBELAJARAN
1		1		
		2		
		3		
2		1		
		2		
		3		

F. Kunci Jawaban Formatif

1. Dimana kita akan bersaing?, bagaimana kita bersaing?, dan dengan apa kita bersaing?.
2. Penerapan kegiatan sekolah dengan sistem administrasi yang akuntabel dan transparan, menghasilkan lulusan yang optimal sesuai dengan visi, misi, dan

tujuan sekolah, pengembangan program unggulan sekolah melalui terciptanya sistem yang efektif dan efisien bagi sekolah, dan memfasilitasi komunikasi sekolah yang transparan sehingga dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

3. Ketersediaan sumber daya manusia yang professional dan berkualitas, menciptakan struktur sekolah yang mampu mendukung seluruh fungsi kinerja sekolah dan tidak terbatas dalam pengembangan programnya, melatih dan mengembangkan mitra-mitra profesional untuk mendukung setiap aktifitas sekolah, mengembangkan kemampuan sekolah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, dan menciptakan sistem promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.
4. Misi sekolah, tujuan sekolah, analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, dan pemilihan strategi.

BAB IV

MENTORING 3

IMPLEMENTASI STRATEGI

A. Tujuan Kegiatan Mentoring

Setelah membaca dan mengikuti Modul 2 mentoring 3 Kepemimpinan Sekolah Strategis ini, Kepala Sekolah Pemula berhasil mengimplementasikan program-program unggulan dengan menggunakan rumusan standar operasional prosedur (SOP) yang sudah disahkan di sekolahnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana mengimplementasikan strategi dengan cara merumuskan standar operasional prosedur (SOP) sebagai acuan dalam mengimplementasikan strategi yang bentuknya adalah program dan kegiatan unggulan.

IMPLEMENTASI STRATEGI

Pada *strategy implementation* atau implementasi strategi ini, sekolah kemudian melakukan langkah-langkah penerapan strategi dari formulasi strategi yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan. Sekolah kemudian menerapkan strategi ini dengan menerapkan struktur sekolah yang mendukung *strategy formulation*, mengalokasikan aset sekolah dalam penerapan strategi, memastikan bahwa sekolah memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan menjalankan strategi sekolah, menjalankan *reward system* untuk memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja dengan produktif.

Proses kepemimpinan strategik belum dapat dikatakan selesai ketika sekolah memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Sekolah masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategik dengan

membuat standar operational prosedur (SOP). Kita harus selalu ingat bahwa sebaik apapun rumusan strategi, hanya akan menjadi retorika belaka jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, agar sekolah dapat mencapai tujuan secara optimal, maka selain harus mampu merumuskan atau menformulasikan strategi, sekolah juga harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif. Jika salah satu langkah tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka tidak mustahil sekolah akan memetik kegagalan. Bahkan, rumusan strategi yang sempurna sekalipun hanya akan memberikan kontribusi yang minim bagi pencapaian tujuan sekolah jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik.

Banyak sekolah yang menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, dan tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas. Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh sekolah tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas dan efisiensi sekolah dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, mari kita perhatikan gambar 2.3 berikut.

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Gambar 1.3 Hubungan antara Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu:

1. *Succes*: Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap sekolah. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi sekolah disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble*: Merupakan situasi di mana sekolah menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette*: Merupakan situasi di mana sekolah kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun sekolah melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure*: kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh sekolah. Hal ini terjadi karena strategi sekolah tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. Perbedaan antara formulasi strategi dan implementasi strategi dapat dilihat pada table 2.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Perbedaan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi

FORMULASI STRATEGI	IMPLEMENTASI STRATEGI
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektivitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4. Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya.
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga.
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif.

4. Kepala sekolah memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan.
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang.
6. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal.
7. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari kepala sekolah kurang memadai.
8. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci.
9. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi atau pengawasan dari kepala sekolah kurang memadai.

C. Rangkuman

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara sekolah kecil, sedang, dan besar. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran sekolah. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur sekolah, alokasi sumberdaya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya sekolah, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya. Untuk memudahkan implementasi strategic maka kepala sekolah harus merumuskan dan membuat standar operasional prosedur (SOP). Dalam SOP tersebut akan menjelaskan tentang 3 hal yaitu: 1) Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan?; 2) Apa yang harus dilakukan?; dan 3) Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?. Sistematika penulisan SOP adalah sebagai berikut: Sampul SOP (nama program/kegiatan unggulan, logo sekolah, dan nama sekolah); Dasar Hukum; Tujuan; Target; Ruang Lingkup; Penanggung Jawab; Acuan Program Unggulan; Prosedur Kegiatan; Bagan Alur Kegiatan; dan Diskripsi Kegiatan.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan melakukan proses implementasi strategi yang berupa

penentuan dan pembuatan standar operasional prosedur (SOP). Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. *Langkah pertama*, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim penyusun SOP yang ditugaskan untuk melakukan dan menyusun bagaimana cara untuk mengimplementasikan strategi. Tim penyusun SOP adalah seperti berikut:

- a) Ketua :
- b) Sekreteris :
- c) Anggota : 1.
2.
3.

2. *Langkah kedua*, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim penyusun SOP. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan tugas-tugas yang diemban tim penyusun SOP, yaitu *Pertama*, menentukan siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan?; *Kedua*, menentukan apa yang harus dilakukan?; dan *Ketiga*, menentukan bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?. Sistematika penulisan SOP adalah sebagai berikut: Sampul SOP (nama program/**kegiatan** unggulan, logo sekolah, dan nama sekolah); Dasar Hukum; Tujuan; Target; Ruang Lingkup; Penanggung Jawab; Acuan Program Unggulan; Prosedur Kegiatan; Bagan Alur Kegiatan; dan Diskripsi Kegiatan.; *Kedua*, melakukan analisis untuk menentukan jenis-jenis kegiatan unggulan dalam setiap program unggulan.
3. *Langkah ketiga*, Kepala Sekolah menggerakkan tim penyusun SOP agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim penyusun SOP berusaha melakukan dan mengembangkan bermacam-macam implementasi strategi dalam bentuk standar pelaksanaan kegiatan dan bagan alur SOP.
4. *Langkah keempat*, hasil penyusun SOP harus dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya hasil penyusun SOP dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.

5. *Langkah kelima*, kepala sekolah mengesahkan hasil penyusun SOP agar secara resmi dapat dilaksanakan dan dirumuskan instrument evaluasinya. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang SOP.

E. Tes Formatif

1. Kinerja yang diperoleh sekolah tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, tetapi lebih dipengaruhi oleh:
2. Kondisi Failure adalah:
3. Perbedaan antara formulasi strategi dan implementasi strategi adalah:
4. SOP menjelaskan tentang 3 hal yaitu:

F. Lembar Kerja

Buatlah rumusan standar operasional prosedur (SOP) dari program unggulan yang sudah dirumuskan pada modul 1 sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing dengan menggunakan sistematika penulisan dibawah ini.

1. Sampul SOP (nama program/kegiatan unggulan, logo sekolah, dan nama sekolah);
2. Dasar Hukum;
3. Tujuan Sekolah;
4. Target Sekolah;
5. Ruang Lingkup;
6. Penanggung Jawab Program;
7. Acuan Program Unggulan;
8. Prosedur Kegiatan;
9. Bagan Alur Kegiatan; dan
10. Deskripsi Kegiatan.

G. Kunci Jawaban Formatif

1. Efektivitas dan efisiensi sekolah dalam mengimplementasikan strategi tersebut.
2. Kondisi yang tidak diinginkan oleh sekolah. Hal ini terjadi karena strategi sekolah tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.
- 3.

FORMULASI STRATEGI	IMPLEMENTASI STRATEGI
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektivitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4. Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

4. Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis, Apa yang harus dilakukan, dan Bagaimana sumberdaya akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan.

BAB V

MENTORING 4

IMPLEMENTASI STRATEGI

A. Tujuan Kegiatan Mentoring

Setelah membaca dan mengikuti modul 2 mentoring 4 Kepemimpinan Strategis ini, Kepala Sekolah Pemula berhasil mengevaluasi strategi yang sudah diformulasikan dengan menggunakan SOP untuk mengetahui ketercapaian program dan kegiatan yang sudah dirumuskan dan disahkan di sekolahnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana melakukan evaluasi strategi dengan cara merumuskan indikator-indikator evaluasi sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan dari implementasi strategi (program dan kegiatan unggulan).

EVALUASI STRATEGI

Tahap pengawasan terhadap seluruh aktivitas strategis sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, apakah program unggulan tersebut sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, serta menggunakan metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual yang dibandingkan dengan perencanaan awal. Metode evaluasi bisa diterapkan dalam periode tahunan, semester, bulanan atau mingguan, supaya segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya dengan harapan, segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya sesuai dengan SOP yang sudah dibuat.

Tujuan evaluasi strategic atau program unggulan sekolah yaitu: 1) mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan; 2) mengetahui target yang sudah dan belum tercapai; 3) mengetahui factor penghambat ketercapaian target; 4) mengetahui upaya yang sudah dilakukan dalam rangka mengatasi kendala; 5) mengidentifikasi unsur rencana dan pelaksanaan program yang perlu diperbaiki dan

dikembangkan sehingga diperoleh hasil yang lebih optimal untuk saat yang akan datang. Proses kepemimpinan strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi pendidikan atau sekolah; evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen dan kepemimpinan akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis. Evaluasi strategi bisa merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi terumana visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

1. Kegiatan Evaluasi strategi

- a. Mengkaji landasan strategi sekolah
- b. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan
- c. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sekolah sesuai dengan rencana

2. Kreteria Evaluasi Strategi

- a. Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten.
- b. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumberdaya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan
- c. Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi atau kepala sekolah untuk mengkaji serangkaian trend maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi.
- d. Keunggulan, sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif dibidang kegiatan tertentu yang sudah menjadi unggulan.

3. Alasan perlunya Evaluasi Strategi

- a. Semakin kompleknya masalah lingkungan sekolah
- b. Semakin sulitnya memprediksi masa organisasi

- c. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

4. Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manjerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternative dan memformulasikan kreteria evaluasi.

Evaluasi strategi harus dilaksasnakan secara berkelanjutan, bukannya diakhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah

5. Mengukur Kinerja Sekolah

Aktifitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang, menengah dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kreteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kreteria kuantitatif maupun kualitatif.

Mengambil tindakan korektif adalah melakukan perubahan untuk memosisikan kembali lembaga pendidikan atau sekolah ke tempat yang lebih kompetitif di masa depan. Contoh perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah memperbaiki struktur organisasi, mengganti satu atau dua guru yang penting, atau merevisif visi dan misi sekolah. Perubahan lain termasuk membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru. Mengambil tindakan korektif tidak berarti bahwa strategi terdahulu atau program dan kegiatan unggulan akan ditinggalkan sama sekali atau bahkan membuat suatu strategi baru atau program unggulan baru.

C. Rangkuman

Tahap pengawasan terhadap seluruh aktivitas strategis sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, apakah program unggulan tersebut sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, serta menggunakan metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual yang dibandingkan dengan perencanaan awal. Metode evaluasi bisa diterapkan dalam periode tahunan, semester, bulanan atau mingguan, supaya segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki

kinerjanya dengan harapan, segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya sesuai dengan SOP yang sudah dibuat.

Tujuan evaluasi strategic atau program unggulan sekolah yaitu: 1) mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan; 2) mengetahui target yang sudah dan belum tercapai; 3) mengetahui factor penghambat ketercapaian target; 4) mengetahui upaya yang sudah dilakukan dalam rangka mengatasi kendala; 5) mengidentifikasi unsur rencana dan pelaksanaan program yang perlu diperbaiki dan dikembangkan sehingga diperoleh hasil yang lebih optimal untuk saat yang akan datang.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan melakukan proses implementasi strategi yang berupa penentuan dan pembuatan standar operasional prosedur (SOP) setelah itu sesuai dengan rencana evaluasi diadakanlah evaluasi strategis. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. *Langkah pertama*, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim evaluasi strategis yang ditugaskan untuk melakukan evaluasi strategis serta membuat instrument ecaluasi strategis tersebut. Tim pelaksana evaluasi strategis adalah seperti berikut:
 - a. Ketua :
 - b. Sekrekeris :
 - c. Anggota : 1.
2.
3.
2. *Langkah kedua*, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim evaluasi strategis. Di dalam surat tugas tersebut ditekaskan tugas-tugas yang diemban tim evaluasi strategis, yaitu *Pertama*, merumuskan rencana instrument yang akan dipakai; *Kedua*, merumuskan indicator-indikator ketercapaian program unggulan; dan *Ketiga*, melakukan evaluasi yang dalam terhadap program dan kegiatan unggulan yang sudah ditetapkan.

3. *Langkah ketiga*, Kepala Sekolah menggerakkan tim evaluasi strategis agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim evaluasi strategis berusaha melakukan dan mengembangkan bermacam-macam instrument, dan indicator-indikatornya.
4. *Langkah keempat*, hasil evaluasi strategis harus dimanfaatkan dan dijadikan acuan terhadap penilaian kinerja keberhasilan program dan kegiatan unggulan.
5. *Langkah kelima*, kepala sekolah dan tim evaluasi strategis melakukan refleksi dan menentukan rencana tindak lanjut sebagai upaya untuk memperbaiki program dan kegiatan unggulan.

E. Tes Formatif

Berikut ini disiapkan beberapa soal tes formatif dalam rangka mengukur keberhasilan Kepala Sekolah Pemula dalam mengikuti mentoring 4. Kepala Sekolah Pemula mengerjakan soal-soal di bawah ini dengan sebaik-baiknya.

1. Metode evaluasi bisa diterapkan dalam periode kapan saja?
2. Jelaskan 5 tujuan evaluasi strategic untuk program unggulan sekolah?

F. Lembar Kerja

Buatlah rumusan instrument evaluasi strategic sesuai dengan program unggulan, kegiatan-kegiatan, dan standar operasional prosedur yang sudah dilakukan sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing dengan menggunakan indikator capaian kegiatan dibawah ini.

Indikator Evaluasi Strategik

Program Unggulan Sekolah

1. Ketercapaian target yang telah ditetapkan;
2. Target yang sudah dan belum tercapai;
3. Factor penghambat ketercapaian target;
4. Upaya yang sudah dilakukan dalam rangka mengatas hambatan;
5. Unsur rencana program unggulan yang perlu diperbaiki dan dikembangkan; dan
6. Unsur pelaksanaan program unggulan yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

G. Kunci Jawaban Formatif

1. Tahunan, semester, bulanan, dan mingguan
2. Mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan; mengetahui target yang sudah dan belum tercapai; mengetahui factor penghambat ketercapaian target; mengetahui upaya yang sudah dilakukan dalam rangka mengatasi kendala; dan mengidentifikasi unsur rencana dan pelaksanaan program yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

BAB VI

PENUTUP

Pertumbuhan dan perkembangan sekolah harus berkelanjutan. Pertumbuhan dan perkembangan sekolah secara berkelanjutan adalah upaya-upaya strategis sekolah khususnya kepala sekolah dalam menciptakan *distinctive competencies* guna memperoleh keunggulan kompetitif serta mempertahankan pertumbuhan jangka panjang sekolah. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu sekolah dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, dengan bersaing maka meningkatkan kemampuan sekolah dalam menghasilkan dan mengembangkan kinerjanya, terutama kinerja pembelajaran, yang sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Kemampuan kompetitif unggul yang dimiliki sekolah dapat menjamin keberlanjutan (*sustainable*) pertumbuhan sekolah dalam peta persaingan global yang terus berubah. Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, sekolah seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*).

DAFTAR RUJUKAN

- Barbara J. Davies & Brent Davies. 2004. *Strategic leadership, School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24:1, 29-38, DOI:10.1080/1363243042000172804.
- Barton, Elizabeth, A. 2009. *Leadership strategies for safe schools, 2nd ed.* California. ASAGE Company.
- Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones. 2010. *Strategic Management Theory, An Integrated Approach, 9th Edition.* South-Western Cengage Learning.
- Daryanto. 1997. *Evaluasi Pendidikan.* Solo: Rineka Cipta.
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12.* Jakarta: Salemba Empat.
- Davies, Barbara J. & Davies, Brent. 2004. *Strategic leadership, School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24:1, 29-38, DOI:10.1080/1363243042000172804.
- Ferraro, Jack. 2008. *The strategic project leader: mastering service-based project leadership.* Boca Raton. Auerbach Publications.
- Fred R. David. 2011. *Strategic Management, Concepts and Cases, 13th Ed.* Prentice Hall.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen.* Malang: Banyumedia Publishing.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskins. 2011. *Strategic Management, Competitiveness & Globalization, 9th Ed.* South-Western.
- Morrill, Richard L. 2007. *Strategic leadership: integrating strategy and leadership in colleges and universities.* Maryland. Rowman & Littlefield Publishers.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga.* Jakarta: Salemba Empat.
- Patching, Keith. 2007. *Leadership, Character and Strategy.* New York. Palgrave Macmillan.
- Purwanto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi.* Bandung: Yrama Widya.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2010. *Strategic management and business policy, achieving sustainability, 12th ed..* Prentice Hall.