



Integrasi Rencana Strategis dalam Praktik Manajerial Sekolah: Kajian Kualitatif di Lingkungan Pendidikan Menengah

Shelty D. M. Sumual^{1*}, Joulanda A. M. Rawis², Jeffry S. J. Lengkong³,
Hartini Ngadiorejo⁴, Lando E. Sumarauw⁵

¹⁻⁵ Program Studi S3 Manajemen Pendidikan, PPs, Universitas Negeri Manado, Indonesia

Jl. Kampus Unima Tonsaru, Kec. Tondano Selatan, Kab. Minahasa, Sulawesi Utara

Korespondensi penulis: sheltysumual@unima.ac.id

Abstract *In the context of secondary education, the Strategic Plan (Renstra) is an essential instrument in directing the implementation of school performance in a structured and long-term orientation. This study aims to evaluate the implementation of the Strategic Plan-based school performance implementation system in Minahasa Regency, by highlighting the integration of strategies into managerial practices, leadership effectiveness, and stakeholder participation. Using a qualitative approach of case studies, data was collected through in-depth interviews, participatory observations, document analysis, and questionnaires that were distributed to school principals, teachers, education staff, and school committees. The study results show that although most schools have prepared the Strategic Plan document according to the provisions, its implementation has not been thoroughly internalized in daily operational management. Many schools still position the Strategic Plan as an administrative document without integrating it into the evaluation and strategic decision-making process. The role of the principal as a strategic leader greatly determines the success of the implementation, but the uneven leadership capacity is a significant challenge. Stakeholder consider the Strategic Plan participation, especially teachers and the community, is also still minimal, while the evaluation system does not use comprehensively structured performance indicators. These findings underscore the importance of strengthening collaborative organizational culture, strategic leadership training, and the development of data-driven performance measurement systems. This research contributes to the literature on strategic education management. It opens opportunities for further exploration related to the digitalization of the Strategic Plan and the integration of strategy-based school performance evaluation.*

Keywords: *Strategic Plan; School Performance Management; Strategic Leadership; Stakeholder Participation; Educational Evaluation*

Abstrak Dalam konteks pendidikan menengah, Rencana Strategis (Renstra) menjadi instrumen penting dalam mengarahkan pelaksanaan kinerja sekolah secara terstruktur dan berorientasi jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi sistem pelaksanaan kinerja sekolah berbasis Renstra di Kabupaten Minahasa, dengan menyoroti integrasi strategi ke dalam praktik manajerial, efektivitas kepemimpinan, dan partisipasi stakeholder. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, analisis dokumen, dan kuesioner yang disebarakan kepada kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar sekolah telah menyusun dokumen Renstra sesuai ketentuan, pelaksanaannya belum terinternalisasi secara menyeluruh dalam manajemen operasional harian. Banyak sekolah masih memosisikan Renstra sebagai dokumen administratif tanpa mengintegrasikannya ke dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan strategis. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan, namun kapasitas kepemimpinan yang belum merata menjadi tantangan signifikan. Partisipasi stakeholder, terutama guru dan masyarakat, juga masih minim, sementara sistem evaluasi belum menggunakan indikator kinerja yang terstruktur secara menyeluruh. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi kolaboratif, pelatihan kepemimpinan strategis, dan pengembangan sistem pengukuran kinerja berbasis data. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen pendidikan strategis dan membuka peluang untuk eksplorasi lanjutan terkait digitalisasi Renstra dan integrasi evaluasi kinerja sekolah berbasis strategi.

Kata Kunci: Rencana Strategis; Manajemen Kinerja Sekolah; Kepemimpinan Strategis; Partisipasi Stakeholder; Evaluasi Pendidikan

1. PENDAHULUAN

Dalam lanskap pendidikan abad ke-21 yang penuh dengan kompleksitas dan dinamika global, manajemen strategis telah menjadi kerangka kerja fundamental dalam meningkatkan

kualitas penyelenggaraan pendidikan. Transformasi pendidikan tidak hanya menuntut reformasi kurikulum dan metodologi pembelajaran, tetapi juga reformasi sistemik pada tingkat kelembagaan (Sholehah & Susilo, 2024; Mangelep et al., 2025). Salah satu elemen penting dalam pendekatan manajerial modern di sektor pendidikan adalah keberadaan Rencana Strategis (Renstra), yang tidak sekadar menjadi produk administratif, melainkan sebagai instrumen perencanaan visioner yang mengarahkan pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan secara terukur dan berkelanjutan (Bryson, 2018; Domu et al., 2024). Dalam konteks ini, Renstra menjadi instrumen fundamental dalam menyinergikan seluruh aspek operasional sekolah, mulai dari alokasi sumber daya, pengembangan program, hingga pengambilan keputusan strategis.

Renstra di lingkungan sekolah menengah memiliki urgensi yang semakin besar seiring dengan meningkatnya tekanan dari lingkungan eksternal, seperti kebijakan pendidikan nasional yang fluktuatif, ekspektasi masyarakat terhadap layanan pendidikan yang berkualitas, serta penetrasi teknologi digital dalam seluruh aspek kehidupan. Pada saat yang sama, tekanan dari sisi internal seperti rendahnya kapasitas tenaga pendidik, ketimpangan sarana prasarana, serta lemahnya budaya organisasi juga menuntut hadirnya dokumen perencanaan strategis yang mampu menjawab tantangan secara proaktif dan adaptif (Kuncoro, 2017; Judijanto et al., 2024). Perencanaan strategis yang baik akan menghasilkan arah kebijakan yang partisipatif dan berbasis data, sehingga institusi pendidikan dapat berfungsi tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai pelaku perubahan (Robbins & Judge, 2017; Bryson, 2018; Kalengkongan et al., 2021).

Namun, dalam praktiknya, implementasi Renstra di banyak sekolah masih menghadapi tantangan serius. Beberapa studi menunjukkan bahwa Renstra sering kali tidak dijadikan referensi utama dalam pengambilan keputusan, melainkan sekadar formalitas administratif untuk memenuhi tuntutan birokrasi, seperti akreditasi atau laporan tahunan (Adam, 2021; Mufid et al., 2023; Kumesan et al., 2023; Saptomo & Aisyah, 2025). Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara substansi perencanaan strategis dan realitas implementasi di lapangan. Dalam konteks manajemen strategis, kegagalan bukan semata terletak pada kelemahan strategi, tetapi pada ketidakefektifan pelaksanaan strategi itu sendiri (Majid et al., 2020; Putri et al., 2022; Lohonauman et al., 2023; Pasaribu, 2024;). Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi sistematis terhadap pelaksanaan Renstra di tingkat sekolah guna menilai sejauh mana strategi yang telah dirumuskan mampu terimplementasi dan berdampak pada peningkatan kinerja kelembagaan.

Salah satu aktor kunci dalam keberhasilan implementasi strategi adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin strategis, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menyelaraskan sumber daya, membangun budaya kolaboratif, serta memfasilitasi perubahan institusional (Manambing et al., 2018; Novantoro et al., 2025). Namun, pada kenyataannya, banyak kepala sekolah lebih menekankan peran administratif daripada peran kepemimpinan strategis (Mangelep, 2017; Adam, 2021; Basar et al., 2024). Ketika kepala sekolah gagal menjembatani dokumen Renstra dengan tindakan nyata di lapangan, maka pelaksanaan program-program strategis menjadi parsial, tidak konsisten, dan berpotensi kehilangan relevansi terhadap tujuan jangka panjang (Kuncoro, 2017; Mangelep, 2017; Adam, 2021).

Solusi umum untuk permasalahan ini telah dikemukakan dalam berbagai literatur melalui pendekatan *school-based strategic planning* yang menekankan pada peran partisipatif seluruh pemangku kepentingan sekolah. Pendekatan ini menyarankan integrasi antara visi strategis, praktik kepemimpinan, sistem evaluasi, dan budaya organisasi (Mufid et al., 2023; Runtu et al., 2023). Dalam konteks Indonesia, keberhasilan Renstra sangat bergantung pada kemampuan sekolah untuk mengembangkan struktur organisasi yang fleksibel, sistem informasi manajemen yang terintegrasi, serta kepemimpinan transformasional pada tingkat kepala sekolah (Sulistyaningsih et al., 2018; Windasari et al., 2025).

Salah satu pendekatan yang dinilai efektif dalam pengelolaan dan evaluasi strategi adalah penggunaan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (Sasmita, 2019). Pendekatan ini mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran. Di sektor pendidikan, perspektif tersebut dapat diterjemahkan menjadi indikator seperti prestasi akademik siswa, kualitas proses pembelajaran, efektivitas pengelolaan sumber daya, dan tingkat keterlibatan stakeholder (Glickman et al., 2017). Sekolah yang menerapkan kerangka *Balanced Scorecard* secara sistematis dapat mengevaluasi implementasi Renstra secara lebih komprehensif dan berbasis data.

Lebih jauh lagi, sangat penting membangun sekolah sebagai *learning organization* yang menjadikan pembelajaran kolektif sebagai fondasi pengembangan institusi (Saputra & Zulmaulida, 2021). Dalam kerangka ini, partisipasi guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam penyusunan dan evaluasi Renstra menjadi kunci untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas terhadap arah strategis sekolah. Sayangnya, banyak sekolah di Indonesia belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan ini. Komite sekolah dan forum masyarakat sering kali berperan pasif, terbatas pada fungsi administratif tanpa terlibat dalam proses reflektif terhadap kebijakan strategis sekolah.

Beberapa studi terdahulu telah menyoroti kesenjangan ini. Yin (2018), dalam studi kasusnya di sekolah menengah di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi tergantung pada keterlibatan stakeholder dan efektivitas proses komunikasi internal. Stoner et al. menekankan pentingnya sinergi antara budaya organisasi dan struktur perencanaan strategis dalam menentukan mutu pendidikan (Pencawan et al., 2024). Sementara Caldwell menyoroti bahwa pemimpin sekolah harus berperan sebagai change agent yang mampu mengelola resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan kolaboratif dan transformatif (Basar et al., 2024). Ketiga studi tersebut secara umum mengisyaratkan bahwa keberhasilan Renstra bukan hanya persoalan teknokratis, tetapi juga persoalan sosial dan kepemimpinan.

Dengan mempertimbangkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis evaluatif terhadap sistem pelaksanaan kinerja sekolah berbasis Renstra di sekolah menengah. Penelitian ini mencoba untuk memetakan sejauh mana dokumen strategis telah diterjemahkan ke dalam kebijakan operasional sekolah, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses implementasi, serta menggambarkan peran kepala sekolah dan pemangku kepentingan lainnya dalam menunjang efektivitas pelaksanaan strategi. Kebaruan penelitian ini terletak pada upayanya untuk menghubungkan praktik implementasi Renstra dengan kerangka teoritik manajemen strategis dan partisipatif secara simultan. Selain itu, pendekatan evaluatif berbasis data lapangan yang digunakan diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan kebijakan pendidikan berbasis perencanaan jangka menengah.

Ruang lingkup penelitian ini mencakup institusi pendidikan menengah (SMA dan SMK) di Kabupaten Minahasa yang telah memiliki dokumen Renstra dan menerapkannya dalam kurun waktu minimal tiga tahun. Studi ini difokuskan pada dimensi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan partisipasi stakeholder, serta mencoba mengidentifikasi kesenjangan antara rencana strategis dan realitas implementatif di lapangan. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual, sekaligus menawarkan rekomendasi strategis yang relevan bagi kepala sekolah, dinas pendidikan, dan pemangku kepentingan lainnya dalam memperkuat praktik manajemen strategis berbasis Renstra di sekolah.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam pelaksanaan kinerja sekolah yang berbasis pada dokumen Rencana

Strategis (Renstra). Pendekatan kualitatif dipilih karena memiliki kemampuan untuk mengungkap realitas sosial secara kontekstual dan mendalam, dengan mempertimbangkan konstruksi makna yang dibentuk oleh para aktor di dalam lingkungan institusi pendidikan (Yin, 2018). Fenomena pelaksanaan Renstra di sekolah dianalisis sebagai suatu entitas kompleks yang tidak hanya mencakup proses administratif, tetapi juga mencerminkan dinamika interaksi sosial, budaya organisasi, dan pola kepemimpinan strategis.

Metode studi kasus dipandang paling sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif, terutama yang berkaitan dengan "bagaimana" dan "mengapa" strategi pendidikan dilaksanakan secara berbeda di masing-masing sekolah. Dalam penelitian ini, studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami praktik implementasi Renstra dari berbagai sudut pandang, serta menginterpretasikan hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja kelembagaan pendidikan secara holistik. Pendekatan ini juga memberikan keleluasaan dalam penggunaan beragam teknik pengumpulan data, sehingga dapat meningkatkan kedalaman serta validitas temuan.

Lokasi penelitian ditetapkan di sejumlah Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Minahasa, Provinsi Sulawesi Utara. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan kriteria bahwa sekolah-sekolah tersebut telah memiliki dokumen Renstra dan telah menerapkannya secara aktif selama setidaknya tiga tahun terakhir. Dengan memilih lokasi yang telah menjalankan Renstra dalam periode yang memadai, peneliti berharap memperoleh gambaran proses yang cukup komprehensif, mulai dari tahap perencanaan, implementasi, hingga evaluasi.

Subjek penelitian meliputi berbagai elemen penting dalam tata kelola sekolah, yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan, guru, tenaga administrasi, pengelola keuangan sekolah, serta komite sekolah dan perwakilan orang tua siswa. Keterlibatan aktor yang beragam ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman lintas perspektif mengenai peran, tanggung jawab, serta persepsi terhadap pelaksanaan strategi manajerial berbasis dokumen Renstra.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan empat teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, serta penyebaran kuesioner terbuka dan tertutup. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar mampu menjelajahi tema-tema pokok namun tetap fleksibel mengikuti arus narasi responden. Observasi partisipatif dilakukan secara langsung dengan mengamati kegiatan operasional sekolah, termasuk rapat perencanaan, diskusi evaluasi, dan praktik pengajaran yang dikaitkan dengan program strategis. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa dokumen Renstra,

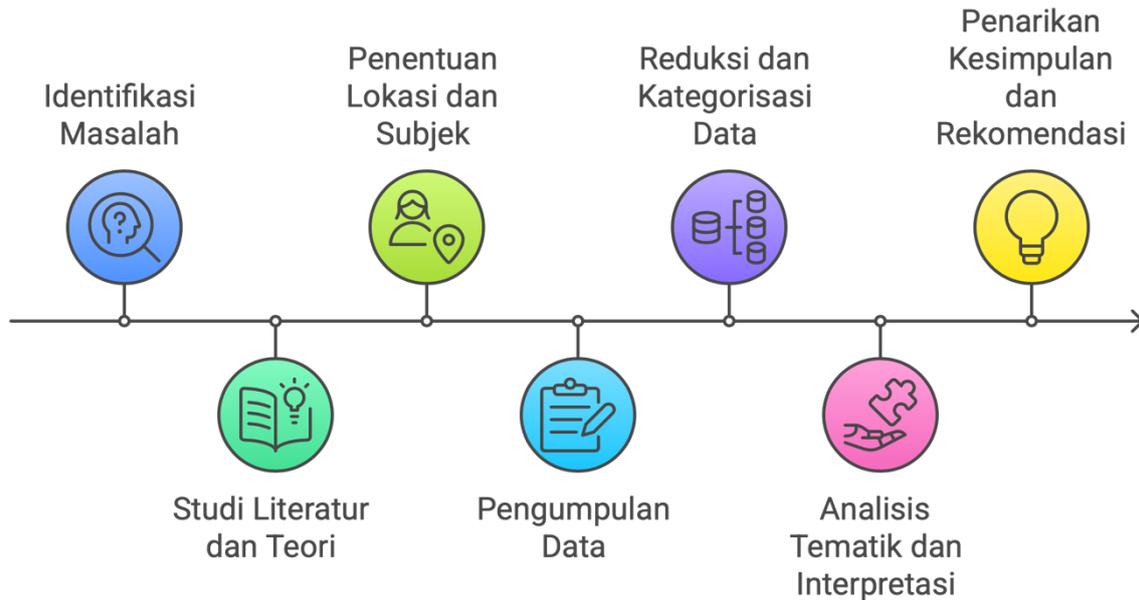
Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), laporan tahunan, notulen rapat, serta berita acara pelaksanaan kegiatan. Sementara itu, kuesioner digunakan untuk memperkuat data persepsi dari guru dan tenaga kependidikan mengenai pemahaman dan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan Renstra.

Data yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2014), yaitu melalui tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan mengelompokkan data ke dalam tema-tema utama seperti strategi, implementasi, hambatan, dan peran aktor. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi analitik dan jika diperlukan, dilengkapi dengan matriks serta visualisasi tematik. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori manajemen strategis dan studi terdahulu yang relevan. Untuk menjamin validitas data, diterapkan teknik triangulasi sumber dan teknik, verifikasi melalui member check, serta dokumentasi proses dalam bentuk audit trail.

Dalam aspek etika penelitian, peneliti menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika sosial. Setiap partisipan diberi informasi yang jelas mengenai tujuan penelitian dan hak mereka untuk berpartisipasi secara sukarela. Seluruh informasi yang diperoleh dijaga kerahasiaannya dengan cara menyamarkan identitas subjek dalam pelaporan. Transparansi proses juga dijaga dengan menyampaikan kepada pihak sekolah bahwa hasil penelitian ini bertujuan untuk pengembangan akademik serta masukan kebijakan pendidikan.

Meskipun penelitian ini dirancang untuk memperoleh pemahaman mendalam, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Waktu pengumpulan data yang terbatas membuat cakupan observasi tidak mencakup seluruh siklus tahunan perencanaan sekolah. Selain itu, sifat studi kasus membatasi kemungkinan generalisasi hasil ke luar konteks sekolah-sekolah yang diteliti. Hasil penelitian juga sangat bergantung pada tingkat keterbukaan responden dalam memberikan informasi.

Untuk membantu pembaca memahami alur kerja penelitian ini secara menyeluruh, disajikan gambar berikut:



Gambar 1. Alur penelitian evaluative berbasis studi kasus

Gambar 1 menjelaskan tahapan penelitian dari perumusan masalah hingga kesimpulan. Alur ini menunjukkan kesinambungan antara proses teoretis dan praktis dalam pelaksanaan studi kasus.

Dengan metodologi ini, diharapkan penelitian mampu memberikan kontribusi ilmiah yang kuat sekaligus temuan yang dapat digunakan secara praktis dalam konteks penguatan sistem manajemen strategis sekolah berbasis Renstra.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini diperoleh melalui triangulasi data dari wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi sekolah, serta kuesioner kepada guru dan tenaga kependidikan. Temuan lapangan menunjukkan dinamika implementasi dokumen Rencana Strategis (Renstra) di sekolah menengah di Kabupaten Minahasa, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga keterlibatan aktor kunci dalam sistem manajerial sekolah.

Secara umum, sebagian besar sekolah telah menyusun dokumen Renstra yang memuat visi, misi, tujuan strategis lima tahunan, serta indikator kinerja yang dijabarkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Penyusunan ini merujuk pada kerangka kebijakan yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan mencerminkan pemahaman terhadap prinsip-prinsip dasar perencanaan strategis sebagaimana dijelaskan oleh Bryson (2018). Namun demikian, observasi langsung menunjukkan bahwa implementasi Renstra belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam siklus manajerial sekolah sehari-hari. Sebagian besar

program operasional yang dijalankan belum didasarkan pada indikator kinerja yang ditetapkan dalam dokumen Renstra.

Ketidakterpaduan antara dokumen strategis dan tindakan operasional harian mengindikasikan adanya kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan strategi. Hal ini senada dengan pandangan Mintzberg (1994) yang menyatakan bahwa kegagalan strategi seringkali bukan disebabkan oleh kelemahan rumusan strategi, tetapi oleh lemahnya eksekusi yang tidak berakar pada budaya organisasi. Kepala sekolah dalam beberapa kasus mengklaim bahwa seluruh program mengacu pada Renstra, tetapi temuan lapangan memperlihatkan bahwa sebagian besar guru tidak memahami isi dokumen tersebut. Bahkan, keterlibatan mereka dalam proses penyusunan strategi sangat minim, yang menyebabkan rendahnya rasa kepemilikan terhadap program strategis sekolah.

Peran kepala sekolah dalam konteks ini menjadi sangat sentral. Sekolah yang menunjukkan kemajuan dalam pelaksanaan strategi umumnya dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, mampu mengartikulasikan arah kebijakan secara jelas, serta mendorong kolaborasi lintas unit. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial strategis secara aktif membentuk tim pengembang sekolah, memfasilitasi diskusi evaluatif internal, serta menetapkan indikator kinerja berbasis target yang terukur dan realistis. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan strategis oleh Adair (2014), yang menekankan bahwa pemimpin efektif tidak hanya menentukan arah, tetapi juga menyelaraskan sumber daya dan memotivasi seluruh unsur organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Namun demikian, tidak semua kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan berorientasi perubahan. Beberapa kepala sekolah cenderung menjalankan fungsi administratif secara konvensional, tanpa mengintegrasikan visi strategis ke dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang bersifat top-down menyebabkan keterputusan komunikasi antara level manajerial dengan pelaksana kebijakan, khususnya guru dan staf sekolah. Akibatnya, strategi yang telah dirancang tidak dipahami secara menyeluruh dan berpotensi dilaksanakan secara setengah hati.

Keterlibatan stakeholder, khususnya guru, komite sekolah, dan orang tua siswa, juga menjadi dimensi penting dalam efektivitas implementasi Renstra. Studi ini menemukan bahwa partisipasi guru dalam evaluasi strategi masih terbatas. Mereka lebih sering dilibatkan dalam pelaksanaan program tahunan, bukan dalam proses penyusunan maupun monitoring kinerja. Hal ini bertentangan dengan prinsip *learning organization* sebagaimana dikemukakan oleh Senge (2006), yang menyarankan bahwa keberhasilan institusi bergantung pada kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pembelajaran bersama. Komite sekolah, yang seharusnya berfungsi

sebagai mitra strategis kepala sekolah, justru berperan pasif, dengan kontribusi yang terbatas pada kegiatan seremonial dan tidak terlibat dalam evaluasi capaian Renstra.

Salah satu aspek menarik dalam temuan ini adalah adanya variasi dalam konsistensi strategi antar sekolah. Beberapa sekolah menunjukkan kesinambungan antara visi jangka panjang dengan program tahunan dan kegiatan operasional. Program seperti literasi sekolah, penguatan pendidikan karakter, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran telah dirancang dan dijalankan secara konsisten, serta dihubungkan dengan indikator kinerja yang relevan. Evaluasi dilakukan melalui forum dewan guru dan pelaporan berkala kepada dinas pendidikan. Pendekatan seperti ini mencerminkan praktik perencanaan strategis yang adaptif sebagaimana disarankan oleh Robbins dan Judge (2017), di mana organisasi perlu merespons lingkungan yang berubah dengan strategi fleksibel namun terstruktur.

Sebaliknya, beberapa sekolah mengalami disrupsi implementasi yang cukup signifikan. Disrupsi ini terutama dipicu oleh tiga faktor: pergantian kepemimpinan yang mengubah fokus dan arah strategi; ketidaksinkronan antara program sekolah dan kebijakan pemerintah yang sering berubah; serta keterbatasan dana BOS yang tidak memadai untuk mendukung seluruh kegiatan strategis. Situasi ini memperlihatkan bahwa strategi pendidikan tidak dapat bersifat statis, melainkan harus disusun dengan mempertimbangkan skenario perubahan dan fleksibilitas dalam eksekusi, sebagaimana ditegaskan oleh Bryson (2018) dalam konsep *strategic adaptability*.

Evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra dilakukan berdasarkan empat indikator utama yang mengacu pada kerangka *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (1996), yang telah disesuaikan dengan konteks pendidikan. Indikator pertama adalah prestasi akademik siswa, yang menunjukkan tren peningkatan nilai ujian dan hasil asesmen nasional. Namun, keterkaitan langsung antara peningkatan tersebut dengan implementasi strategi belum dapat dipastikan, karena sistem evaluasi kinerja belum menghubungkan Renstra dengan capaian akademik secara sistematis.

Indikator kedua berkaitan dengan kualitas proses pengajaran. Beberapa sekolah telah mengembangkan pendekatan inovatif seperti *project-based learning* dan penggunaan media digital dalam kelas. Namun, distribusi kualitas ini belum merata karena masih terdapat guru yang belum memperoleh pelatihan terkini mengenai strategi pembelajaran berbasis Renstra. Hal ini menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas guru sebagai bagian dari sistem manajemen strategi yang berkelanjutan (Glickman et al., 2017).

Indikator ketiga berfokus pada pengelolaan sumber daya. Meskipun anggaran sekolah yang berbasis RKAS telah dikelola sesuai prosedur, transparansi dan pelaporan yang berbasis

capaian strategi belum berjalan optimal. Beberapa kepala sekolah menyusun laporan keuangan secara administratif, namun tidak mengaitkannya dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam Renstra. Ini menunjukkan perlunya penguatan mekanisme performance-based budgeting agar seluruh anggaran benar-benar mendukung pencapaian sasaran strategis.

Indikator keempat, yakni keterlibatan masyarakat, masih menjadi tantangan terbesar. Orang tua dan masyarakat cenderung tidak dilibatkan dalam forum strategis sekolah, dan komunikasi dua arah masih terbatas. Sekolah belum mengembangkan sistem komunikasi yang intensif dan sistematis untuk mendorong partisipasi orang tua dalam evaluasi kebijakan pendidikan. Kondisi ini menurunkan legitimasi publik terhadap program sekolah dan melemahkan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan.

Temuan penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan strategi. Di satu sisi, komitmen kepala sekolah, dukungan dari tim manajemen, pelatihan dari Dinas Pendidikan, dan penggunaan teknologi digital untuk pelaporan menjadi faktor pendorong yang signifikan. Namun di sisi lain, keterbatasan literasi strategis di kalangan guru, lemahnya sistem monitoring internal, ketidakjelasan peran komite sekolah, serta keterbatasan fleksibilitas dana BOS merupakan hambatan yang konsisten muncul di berbagai sekolah.

Untuk menggambarkan situasi ini secara visual, disajikan bagan berikut:



Gambar 2. Pemetaan Dinamika Implementasi Renstra di Sekolah Menengah Kabupaten Minahasa (Sumber: Hasil analisis lapangan oleh peneliti (2025))

Gambar ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pendidikan bukanlah proses linier, tetapi sebuah sistem interaktif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, struktur organisasi, kapasitas sumber daya, serta dukungan dari pemangku kepentingan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun dokumen Rencana Strategis (Renstra) telah tersedia di sebagian besar sekolah menengah di Kabupaten Minahasa dan dirumuskan sesuai dengan ketentuan dari Dinas Pendidikan, tingkat integrasi strategi ke dalam praktik manajerial harian masih rendah. Fenomena ini mengafirmasi pernyataan Mintzberg (1994) bahwa kegagalan implementasi strategi tidak semata-mata bersumber dari kelemahan rancangan strateginya, melainkan dari ketidakefektifan proses pelaksanaan yang tidak didukung oleh sistem organisasi, budaya kerja, serta kapasitas sumber daya yang memadai. Dalam konteks sekolah, kekosongan ini terlihat jelas melalui lemahnya partisipasi guru, kurangnya pemahaman terhadap substansi Renstra, serta peran kepala sekolah yang belum sepenuhnya bertransformasi menjadi pemimpin strategis.

Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam menjembatani dokumen perencanaan strategis dengan tindakan nyata di lapangan. Namun, sebagaimana terlihat dalam hasil wawancara dan observasi, kapasitas kepemimpinan strategis masih menjadi persoalan utama. Dalam kasus sekolah-sekolah yang menunjukkan kesinambungan implementasi Renstra, kepala sekolah berperan aktif sebagai visioner yang mampu menyelaraskan arah kebijakan institusional dengan tindakan taktis yang terukur. Mereka menciptakan sistem internal yang adaptif terhadap dinamika eksternal, mendorong komunikasi lintas unit, serta memobilisasi sumber daya dengan efisien. Perilaku ini konsisten dengan model kepemimpinan strategis Adair (2014) yang menekankan pentingnya kombinasi antara arah visi yang jelas, penyesuaian internal, dan motivasi kolektif untuk menghasilkan transformasi kelembagaan.

Sebaliknya, di sekolah-sekolah yang pelaksanaan strategi cenderung terhambat, ditemukan bahwa kepala sekolah lebih menekankan fungsi administratif daripada strategis. Kepemimpinan yang bersifat instruksional dan top-down melemahkan proses kolaboratif antara manajemen dan pelaksana kebijakan di tingkat guru dan tenaga kependidikan. Ketidakterlibatan guru dalam proses penyusunan dan evaluasi Renstra menyebabkan rendahnya rasa memiliki terhadap dokumen tersebut, yang pada akhirnya berdampak negatif pada tingkat implementasi program. Hal ini menegaskan temuan Senge (2006) mengenai pentingnya menjadikan sekolah sebagai *learning organization*, di mana pembelajaran kolektif, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kolaborasi antar aktor menjadi pilar keberhasilan manajemen perubahan.

Selanjutnya, temuan penelitian ini mengungkapkan adanya gap struktural dalam sistem evaluasi kinerja berbasis Renstra. Evaluasi program masih bersifat administratif dan belum mengintegrasikan prinsip pengukuran berbasis kinerja secara sistematis. Meskipun beberapa sekolah telah menetapkan indikator dalam dokumen strategi, pengukuran capaian belum didasarkan pada data kuantitatif atau temuan terukur yang relevan dengan dimensi mutu pendidikan. Dalam kerangka *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), sistem pengukuran seharusnya mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan (*stakeholder*), proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Di sektor pendidikan, perspektif ini dapat diterjemahkan menjadi indikator seperti hasil akademik siswa, kualitas pengajaran, pengelolaan anggaran, serta keterlibatan masyarakat dalam tata kelola sekolah.

Namun, berdasarkan hasil observasi dan analisis dokumen, hanya sebagian kecil dari sekolah yang mengaitkan pelaksanaan program dengan indikator tersebut secara eksplisit. Sebagian besar evaluasi dilakukan dalam bentuk pelaporan kegiatan yang bersifat naratif, tanpa matriks kinerja yang terstruktur. Gambar 2 yang memetakan dinamika implementasi Renstra menunjukkan bahwa keterputusan antara strategi dan pelaksanaan juga berkaitan erat dengan belum terbangunnya sistem *performance monitoring* yang berbasis data. Sekolah belum mengembangkan dashboard indikator atau sistem evaluasi daring yang dapat digunakan sebagai alat pelaporan kinerja secara *real-time*. Keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi, baik karena kompetensi maupun infrastruktur, menjadi faktor pembatas dalam implementasi sistem evaluasi modern.

Disrupsi strategi juga tampak dalam bentuk ketidaksinkronan antara kebijakan pusat dan arah strategi lokal sekolah. Perubahan kebijakan seperti kurikulum nasional, sistem zonasi, atau prioritas anggaran dari pemerintah seringkali datang secara *top-down* dan tidak terakomodasi dalam dokumen Renstra sekolah yang bersifat jangka menengah. Hal ini menyebabkan disorientasi program di tingkat pelaksana karena terjadi ketidaksesuaian antara apa yang direncanakan dengan apa yang diwajibkan untuk dilaksanakan. Bryson (2018) menekankan bahwa strategi yang efektif harus disusun secara adaptif, yaitu dengan mempertimbangkan kemungkinan disrupsi dari lingkungan eksternal dan menyusun mekanisme revisi strategi yang responsif dan fleksibel. Sekolah perlu memiliki ruang refleksi dan kebijakan *re-alignment* strategi yang disepakati bersama oleh semua pemangku kepentingan.

Keterlibatan *stakeholder*, terutama guru dan orang tua siswa, menjadi aspek yang belum optimal. Meskipun dokumen strategi telah mengakui pentingnya partisipasi, dalam praktiknya

keterlibatan ini belum melampaui fungsi formalitas. Guru sebagian besar belum mengetahui indikator kinerja sekolah dan tidak terlibat dalam forum evaluasi strategi. Komite sekolah pun masih memiliki peran pasif, terutama dalam pengambilan keputusan dan pengawasan program. Temuan ini memperkuat kritik Robbins dan Judge (2017) terhadap model manajemen sekolah yang masih mengedepankan birokrasi dan mengabaikan inklusivitas proses. Padahal, dalam konteks manajemen partisipatif, keberhasilan suatu strategi ditentukan oleh sejauh mana aktor-aktor di dalamnya merasa menjadi bagian dari keputusan yang diambil dan bertanggung jawab atas keberhasilannya.

Sarana digital seperti aplikasi perencanaan sekolah, sistem manajemen pembelajaran (LMS), atau platform evaluasi daring, sebagaimana dilaporkan dalam beberapa sekolah di wilayah penelitian, terbukti membantu pelaporan dan pelacakan program strategis. Namun, penggunaannya masih terbatas dan belum terintegrasi sepenuhnya dengan sistem Renstra. Hal ini menunjukkan adanya potensi besar untuk mengembangkan sistem manajemen strategis berbasis teknologi di masa depan. Dalam studi yang lebih luas, Bernhardt (2013) menegaskan bahwa pengumpulan dan analisis data secara kontinu merupakan bagian dari budaya peningkatan mutu sekolah yang berkelanjutan (*continuous school improvement*), dan digitalisasi dapat menjadi pengungkit utama dalam proses ini.

Sebagian sekolah telah menunjukkan praktik baik (*best practices*), seperti menyusun indikator capaian tahunan yang diturunkan dari tujuan jangka menengah, mengadakan evaluasi program secara berkala, serta melibatkan komite sekolah dalam diskusi anggaran dan pelaporan. Meskipun demikian, praktik ini belum menjadi kebiasaan institusional yang mengakar secara menyeluruh di seluruh satuan pendidikan. Perlu adanya peraturan turunan atau kebijakan daerah yang mendukung penguatan kelembagaan strategi, serta pemberdayaan sumber daya manusia sekolah agar memiliki literasi strategis yang baik.

Temuan dari Tabel dan Gambar sebelumnya menunjukkan adanya pola konsisten antara sekolah dengan kepemimpinan strategis yang kuat dan pencapaian program yang lebih terstruktur. Sekolah-sekolah ini juga menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk menjadikan Renstra sebagai dokumen dinamis yang direvisi secara berkala berdasarkan evaluasi dan data yang tersedia. Dalam pandangan Wheelen dan Hunger (2012), dokumen strategi seharusnya hidup dan menjadi dasar pembelajaran organisasi (*organizational learning*)—yakni proses di mana organisasi merefleksikan apa yang telah dilakukan, mempelajari kesalahan, dan memperbaiki prosesnya secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Renstra dalam konteks sekolah sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural, kultural,

dan kepemimpinan. Ketiadaan sistem pengukuran kinerja yang andal, lemahnya kapasitas stakeholder, serta belum optimalnya adaptasi terhadap kebijakan eksternal menjadi faktor penghambat utama. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional, pelibatan stakeholder, dan sistem informasi manajemen menjadi kunci dalam mengoptimalkan strategi pendidikan berbasis Renstra secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa pelaksanaan sistem kinerja sekolah berbasis Rencana Strategis (Renstra) di sejumlah sekolah menengah di Kabupaten Minahasa masih menghadapi tantangan serius dalam hal integrasi strategi ke dalam praktik manajerial harian. Meskipun sebagian besar sekolah telah menyusun dokumen Renstra sesuai pedoman formal, temuan menunjukkan bahwa implementasinya seringkali bersifat administratif dan belum didukung oleh kepemimpinan strategis, partisipasi stakeholder, serta sistem evaluasi yang berbasis data. Peran kepala sekolah sebagai aktor kunci terbukti menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan strategi, namun kapasitas kepemimpinan yang belum merata menyebabkan rendahnya internalisasi visi strategis di kalangan guru dan staf.

Penelitian ini juga menyoroti belum optimalnya pemanfaatan kerangka Balanced Scorecard dalam menilai kinerja sekolah, serta terbatasnya keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya penguatan budaya organisasi yang kolaboratif, pengembangan sistem evaluasi berbasis indikator kinerja, serta pelatihan kepemimpinan strategis untuk kepala sekolah.

Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur manajemen strategis pendidikan dengan menegaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada desain dokumen, tetapi pada sinergi antara pelaksanaan, evaluasi, dan adaptasi. Penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan, seperti pengembangan model implementasi Renstra berbasis digital dan studi komparatif antar wilayah untuk memahami konteks yang lebih luas. Temuan ini dapat menjadi landasan bagi pembuat kebijakan dalam merancang intervensi yang lebih terfokus untuk meningkatkan tata kelola sekolah yang berbasis strategi dan kinerja.

REFERENSI

- Adam, A. (2021). Kebijakan otonomi perguruan tinggi sebagai dampak reformasi keuangan dalam bidang pendidikan di Indonesia. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 2(1), 52. <https://doi.org/10.51454/jet.v2i1.106>
- Basar, A., Kusmaningtyas, A., & Ardiana, I. D. K. R. (2024). Building an innovative climate: The impact of leadership and well-being on innovative work behavior in educational

settings. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 6795.
<https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3466>

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Domu, I., Regar, V. E., Manangin, S. A., & Mangelep, N. O. (2024). Pemberdayaan kelompok guru dalam mengembangkan proyek penguatan profil pelajar Pancasila berbasis etnorealistik. *Jubaedah: Jurnal Pengabdian dan Edukasi Sekolah (Indonesian Journal of Community Services and School Education)*, 4(3), 586–599.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Judijanto, L., Manu, C. M. A., Sitopu, J. W., Mangelep, N. O., & Hardiansyah, A. (2024). The impact of mathematics in science and technology development. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 451–458.
- Kalengkongan, L. N., Regar, V. E., & Mangelep, N. O. (2021). Analisis kesalahan siswa dalam menyelesaikan soal cerita pokok bahasan program linear berdasarkan prosedur Newman. *MARISEKOLA: Jurnal Matematika Riset Edukasi dan Kolaborasi*, 2(2), 31–38.
- Kumesan, S., Mandolang, E., Supit, P. H., Monoarfa, J. F., & Mangelep, N. O. (2023). Students' mathematical problem-solving process in solving story problems on SPLDV material. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(3), 681–689.
- Kuncoro, E. A. (2017). Strategi pembiayaan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu akademik pada perguruan tinggi. *Business Management Journal*, 1(1).
<https://doi.org/10.30813/bmj.v1i1.64>
- Lohonauman, R. D., Domu, I., Regar, V. E., & Mangelep, N. O. (2023). Implementation of the TAI type cooperative learning model in mathematics learning SPLDV material. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(2), 347–355.
- Majid, M., Lysandra, S., Masri, I., & Azizah, W. (2020). Pengaruh kecakapan manajerial terhadap manajemen laba akrual dan riil. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen*, 16(1), 70. <https://doi.org/10.31599/jiam.v16i1.115>
- Manambing, R., Domu, I., & Mangelep, N. O. (2018). Penerapan pendekatan pendidikan matematika realistik Indonesia terhadap hasil belajar siswa materi bentuk aljabar (penelitian di kelas VIII D SMP N 1 Tondano). *JSME (Jurnal Sains, Matematika & Edukasi)*, 5(2), 163–166.
- Mangelep, N. O. (2017). Pengembangan perangkat pembelajaran matematika pada pokok bahasan lingkaran menggunakan pendekatan PMRI dan aplikasi GeoGebra. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(2), 193–200.
- Mangelep, N. O. (2017). Pengembangan website pembelajaran matematika realistik untuk siswa sekolah menengah pertama. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(3), 431–440.

- Mangelep, N. O., Runtu, P. V., Rumintjap, F. O., Tarusu, D. T., & Kambey, A. N. (2025). Improving the quality of research and publications in Scopus journals for lecturers and students. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 985–990.
- Mufid, A., Surya, M. H., & Hayati, R. (2023). Implementasi aplikasi Education Management Information System (Emis) dalam pengambilan keputusan dan peningkatan layanan administrasi di Seksi Pendidikan Diniyah Pontren Kementerian Agama Bojonegoro.
- Novantoro, A., Janah, N., & Siswanto, D. H. (2025). Peningkatan kemampuan penalaran induktif matematika dengan model Group Investigation.
- Pasaribu, U. M., & Supsiliani. (2024). Pemanfaatan dana bantuan KIP-K oleh mahasiswa penerima KIP-K di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Medan.
- Pencawan, A. P., Damanik, T., Sinaga, P., Tarigan, M., & Kairuddin, K. (2024). Efektivitas media autograph dan papan transmet dalam meningkatkan pemahaman siswa pada konsep transformasi geometri. *Science*, 4, 469. <https://doi.org/10.51878/science.v4i4.3599>
- Putri, D., Ekawati, R., & Fiangga, S. (2022). Kemampuan penalaran matematika siswa dalam pemecahan masalah matematika ditinjau dari gaya belajar. *Jurnal Pendidikan Matematika Undiksha*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.23887/jjpm.v13i1.35865>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Runtu, P. V. J., Pulukadang, R. J., Mangelep, N. O., Sulistyaningsih, M., & Sambuaga, O. T. (2023). Student's mathematical literacy: A study from the perspective of ethnomathematics context in North Sulawesi, Indonesia. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(3), 57–65.
- Saptomo, P., & Aisyah, S. (2025). Analisis yuridis akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana desa oleh badan usaha milik desa.
- Saputra, E., & Zulmaulida, R. (2021). Analisis kemampuan penalaran deduktif siswa pada pembelajaran Creative Problem Solving (CPS). *Suska Journal of Mathematics Education*, 7(2), 113. <https://doi.org/10.24014/sjme.v7i2.14788>
- Sasmita, I. A. G. H. D. (2019). The effect of transformational leadership and psychological capital to individual readiness to change for employees in tourism development corporate. *Psikodimensia*, 18(2), 167. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>
- Sholehah, T., & Susilo, A. B. (2024). Perlindungan hukum bagi mahasiswa penyandang disabilitas sebagai salah satu bentuk fasilitas dan aksesibilitas di Kabupaten Semarang. *ADIL Indonesia Journal*, 5(1), 63. <https://doi.org/10.35473/aij.v5i1.2975>
- Sulistyaningsih, M., Kaunang, D. F., & Mangelep, N. O. (2018). PKM bagi guru sekolah dasar dalam mengembangkan alat peraga berbasis pendekatan matematika realistik. *MATAPPA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 126–133.

Windasari, Roesminingsih, E., Setiawan, A. C., Dzulquarnain, A. H., & Phan, H. P. (2025). Transformational leadership in education: How PLCs, self-efficacy, and motivation drive innovative teaching. *Multidisciplinary Reviews*, 8(7), 2025205. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025205>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.