



Kepemimpinan Strategis dalam Pengembangan Perencanaan Sekolah yang Partisipatif dan Terukur

Rahayu Mardikaningsih¹, Ainil Masruroh², Siti Aisyah³, Didit Darmawan⁴, Mila Hariani⁵
Manajemen Pendidikan Islam, UNSURI Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia
Email: rahayumardikaningsih@gmail.com¹, ainmasrrh@gmail.com², staisyahhhh668@gmail.com³,
dr.diditdarmawan@gmail.com⁴, milamasroni@gmail.com⁵

Abstract

This study develops a conceptual framework for strategic leadership in developing school vision, mission, and strategic plans as living roadmaps rather than mere administrative documents. Using a qualitative literature review methodology, the research synthesizes existing knowledge on three key dimensions: participatory formulation processes that build collective ownership, performance indicators that are measurable and meaningful, and periodic evaluation mechanisms that generate continuous improvement. The findings indicate that effective strategic leadership requires the ability to facilitate inclusive dialogue, build a healthy data culture, balance consistency with flexibility, and develop stakeholder capacity for strategic thinking and action. A living strategic plan serves not only as a guiding document but also as an organizational learning instrument that enables schools to continuously develop and adapt to change. The study contributes a structured framework that can guide school leaders in designing planning processes that engage all stakeholders, establish clear accountability, and create cycles of reflection and improvement. Schools that successfully implement strategic leadership in planning will develop stronger coherence between their stated aspirations and daily practices, ultimately enhancing their capacity to achieve their educational goals.

Keywords: strategic leadership, school planning, vision mission, performance indicators, organizational learning

Abstrak

Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual untuk kepemimpinan strategis dalam menyusun visi, misi, dan rencana strategis sekolah sebagai peta jalan yang dinamis, bukan sekadar dokumen administratif. Dengan menggunakan metodologi tinjauan pustaka kualitatif, penelitian ini mensintesis pengetahuan yang ada mengenai tiga dimensi utama: proses perumusan partisipatif yang membangun rasa kepemilikan bersama, indikator kinerja yang terukur dan bermakna, serta mekanisme evaluasi berkala yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis yang efektif memerlukan kemampuan untuk memfasilitasi dialog inklusif, membangun budaya data yang sehat, menyeimbangkan konsistensi dengan fleksibilitas, serta mengembangkan kapasitas pemangku kepentingan dalam berpikir dan bertindak secara strategis. Rencana strategis yang dinamis tidak hanya berfungsi sebagai dokumen panduan, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang memungkinkan sekolah untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan. Studi ini menyumbangkan kerangka kerja terstruktur yang dapat memandu pemimpin sekolah dalam merancang proses perencanaan yang melibatkan semua pemangku kepentingan, menetapkan akuntabilitas yang jelas, dan menciptakan siklus refleksi dan perbaikan. Sekolah yang berhasil menerapkan kepemimpinan strategis dalam perencanaan akan mengembangkan koherensi yang lebih kuat antara aspirasi yang dinyatakan dan praktik sehari-hari, yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas mereka untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kata kunci: kepemimpinan strategis, perencanaan sekolah, visi dan misi, indikator kinerja, pembelajaran organisasi

PENDAHULUAN

Visi dan misi sekolah selama ini sering dipandang sebagai dokumen formal yang disusun untuk memenuhi persyaratan administrasi. Proses penyusunannya dilakukan oleh segelintir orang, biasanya pimpinan sekolah bersama beberapa guru senior, tanpa melibatkan pemangku kepentingan yang lebih luas. Setelah disusun dan disahkan, dokumen tersebut tersimpan rapi dalam arsip dan jarang dirujuk kembali dalam kegiatan sehari-hari. Ketika akreditasi atau kunjungan pengawas tiba, dokumen tersebut dikeluarkan kembali untuk menunjukkan bahwa sekolah memiliki arah yang jelas (Kamaludin, 2025). Padahal, kepemimpinan yang baik seharusnya mampu menjadi agen perubahan dalam sistem nilai di sekolah (Rojak et al., 2022). Namun kenyataan di lapangan sering kali menunjukkan kesenjangan antara apa yang tertulis dalam visi misi dengan praktik pendidikan yang berlangsung. Guru melaksanakan pembelajaran tanpa merujuk pada visi yang telah ditetapkan. Kebijakan sekolah yang diambil tidak selalu mencerminkan misi yang telah dirumuskan. Kepala sekolah sendiri kadang lupa dengan rumusan visi yang telah dibuat pada awal masa jabatan. Kondisi ini menciptakan situasi di mana sekolah berjalan tanpa peta yang jelas, mengandalkan kebiasaan dan tradisi yang diwariskan dari generasi ke generasi tanpa evaluasi kritis tentang relevansinya dengan kebutuhan masa kini (Rosyadi et al., 2025). Hal ini diperparah jika sekolah belum memiliki budaya belajar organisasi yang kuat untuk mendukung mental para stafnya (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Padahal dokumen perencanaan strategis

seharusnya menjadi instrumen yang memandu setiap langkah organisasi menuju tujuan yang disepakati bersama.

Rencana strategis sekolah yang disusun sebagai dokumen mati mencerminkan kegagalan untuk memahami fungsi sebenarnya dari perencanaan strategis dalam organisasi (Stevenson, 2019). Perencanaan strategis bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan alat manajemen yang membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ketika rencana strategis hanya disusun untuk memenuhi tuntutan eksternal, proses penyusunannya dilakukan dengan tergesa-gesa tanpa analisis yang memadai tentang kondisi internal dan eksternal sekolah. Kondisi ini sering kali berujung pada ketimpangan akses dan strategi yang tidak tepat sasaran (Rojak & Khayru, 2022). Target yang ditetapkan sering kali bersifat umum dan tidak terukur, sehingga sulit untuk menilai apakah sekolah telah mencapai apa yang direncanakan. Indikator keberhasilan tidak dirumuskan dengan jelas, sehingga evaluasi capaian menjadi tidak bermakna. Rencana kerja tahunan yang disusun tidak mencerminkan prioritas yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Anggaran sekolah dialokasikan berdasarkan kebiasaan dan usulan spontan tanpa mempertimbangkan apakah alokasi tersebut mendukung pencapaian tujuan strategis. Padahal kesuksesan sebuah organisasi sangat bergantung pada faktor-faktor yang mendukung efektivitas kerja secara menyeluruh (Darmawan, 2024c). Sekolah kehilangan kesempatan untuk menggunakan sumber daya yang terbatas secara optimal

karena tidak memiliki kerangka prioritas yang jelas. Kondisi ini diperparah oleh tidak adanya mekanisme evaluasi berkala yang memungkinkan sekolah melakukan penyesuaian terhadap rencana yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan strategis menjadi faktor penentu untuk mengubah paradigma perencanaan dari sekadar dokumen menjadi peta jalan yang hidup. Kepala sekolah yang memahami esensi kepemimpinan strategis tidak akan membiarkan proses penyusunan visi misi berlangsung secara tertutup dan prosedural (Baird, 2025). Penerapan gaya kepemimpinan yang situasional sangat dibutuhkan agar pengambilan keputusan bisa lebih tepat di tengah kondisi sekolah yang dinamis (Darmawan, 2024a). Mereka melihat proses perumusan visi sebagai momen penting untuk membangun kesepahaman dan komitmen kolektif. Visi yang dirumuskan secara partisipatif akan memiliki daya penggerak yang jauh lebih kuat dibandingkan visi yang ditentukan oleh satu atau dua orang. Ketika seluruh pemangku kepentingan merasa memiliki visi tersebut, mereka akan secara sukarela menyelaraskan tindakan mereka dengan arah yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang mau melayani juga terbukti mampu meningkatkan semangat dan kinerja para guru (Darmawan, 2024b). Kepala sekolah dengan kepemimpinan strategis juga memahami bahwa visi tidak akan berarti jika tidak diterjemahkan ke dalam rencana yang operasional dan terukur. Mereka memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan sekolah memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian tujuan strategis. Proses penyusunan rencana strategis menjadi

kesempatan untuk melakukan dialog tentang prioritas, alokasi sumber daya, dan indikator keberhasilan. Kepemimpinan yang tepat juga membantu tim untuk bekerja lebih kompak meskipun latar belakang mereka berbeda-beda (Gardi et al., 2024). Kepemimpinan strategis juga tercermin dalam kemampuan untuk menjaga konsistensi arah organisasi meskipun menghadapi berbagai tekanan dan perubahan situasi.

Keterlibatan partisipatif dalam penyusunan visi, misi, dan rencana strategis membawa manfaat yang melampaui sekadar kualitas dokumen yang dihasilkan (Pollák, 2021). Proses partisipatif membangun rasa kepemilikan yang membuat setiap pemangku kepentingan merasa bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang telah disusun. Budaya sekolah yang partisipatif ini pada akhirnya akan membuat guru lebih setia dan loyal terhadap pekerjaannya (Hariani & Irfan, 2022). Guru yang dilibatkan untuk merumuskan visi sekolah akan lebih memahami bagaimana peran mereka untuk mencapai visi tersebut. Orang tua yang dilibatkan dalam diskusi tentang rencana strategis akan lebih mendukung program-program yang diselenggarakan sekolah. Kesadaran bersama antara sekolah dan masyarakat merupakan kunci untuk membawa perubahan perilaku yang lebih baik (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Siswa yang dilibatkan untuk merumuskan cita-cita sekolah akan memiliki kebanggaan tersendiri terhadap institusi tempat mereka belajar. Lingkungan sosial yang positif seperti ini sangat mendukung pembentukan karakter dan perkembangan emosi anak (Gani, 2025). Staf administrasi yang dilibatkan dalam

perencanaan akan lebih memahami prioritas organisasi sehingga dapat mengarahkan upaya mereka pada hal-hal yang paling penting. Proses partisipatif juga membuka ruang bagi munculnya gagasan-gagasan segar yang mungkin tidak terpikirkan oleh pimpinan sekolah. Keberagaman perspektif yang dihadirkan dalam proses perencanaan memperkaya analisis tentang tantangan dan peluang yang dihadapi sekolah. Sekolah yang menerapkan pendekatan partisipatif akan memiliki perencanaan yang lebih realistis karena didasarkan pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang kondisi lapangan.

Penetapan indikator kinerja yang terukur menjadi elemen kritis yang membedakan rencana strategis yang hidup dengan yang mati. Indikator yang baik harus bersifat spesifik sehingga semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang ingin dicapai. Indikator harus terukur sehingga kemajuan dapat dinilai secara objektif (Kazanskaia, 2025). Pemimpin yang fokus pada pelayanan juga membantu staf membangun mental yang kuat untuk mencapai target (Hariani & Wardoyo, 2024). Indikator harus dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia sehingga realistis untuk diwujudkan. Indikator harus relevan dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga tidak terjadi kesenjangan antara apa yang diukur dengan apa yang penting. Indikator juga harus memiliki batas waktu yang jelas sehingga ada target yang memotivasi pencapaian. Sekolah perlu mengembangkan indikator pada berbagai tingkatan mulai dari indikator dampak jangka panjang hingga indikator proses jangka pendek (Ming & Kennedy, 2020). Kualitas mengajar guru juga harus menjadi salah satu ukuran

penting karena berpengaruh langsung pada hasil belajar siswa (Romli & Darmawan, 2025). Indikator dampak mengukur perubahan yang ingin dihasilkan oleh sekolah dalam jangka panjang seperti peningkatan kompetensi lulusan. Indikator proses mengukur langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai dampak tersebut seperti jumlah guru yang mengikuti pelatihan tertentu. Kombinasi indikator pada berbagai tingkatan memungkinkan sekolah untuk memantau kemajuan secara komprehensif. Selain itu, pengembangan budaya organisasi yang sehat sangat membantu meningkatkan performa kerja seluruh anggota sekolah (Rojak et al., 2025). Penetapan indikator yang baik memerlukan pemahaman tentang teori perubahan yang menjelaskan bagaimana input dan aktivitas yang dilakukan akan menghasilkan output, outcome, dan dampak yang diinginkan.

Evaluasi berkala terhadap capaian strategis menjadi mekanisme yang memastikan rencana tidak hanya disusun tetapi juga dilaksanakan dan diperbaiki secara berkelanjutan (Kazanskaia, 2025a). Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan sekolah untuk mendeteksi sejak dini jika terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Data yang diperoleh dari evaluasi menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi yang diterapkan. Evaluasi juga memberikan informasi tentang apakah asumsi yang mendasari rencana masih relevan dengan kondisi terkini. Kegiatan evaluasi ini pada dasarnya merupakan bagian dari upaya untuk memahami sejauh mana proses pendidikan telah berjalan sesuai koridor yang benar (Hutomo et al., 2012). Sekolah yang

melakukan evaluasi secara terbuka dan jujur akan belajar dari kegagalan dan memperkuat keberhasilan yang telah dicapai. Evaluasi tidak boleh dimaknai sebagai kegiatan mencari kesalahan tetapi sebagai sarana pembelajaran organisasi. Hasil evaluasi perlu dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan untuk membangun akuntabilitas. Dalam hal ini, komunikasi yang efektif antar seluruh warga sekolah menjadi kunci agar setiap informasi hasil evaluasi dapat dipahami dengan baik (Lembong et al., 2015). Sekolah perlu memiliki mekanisme yang memastikan bahwa hasil evaluasi benar-benar ditindaklanjuti dengan perbaikan yang nyata. Evaluasi yang tidak diikuti dengan tindakan perbaikan akan menjadi kegiatan yang sia-sia dan membuat pemangku kepentingan kehilangan kepercayaan terhadap proses perencanaan. Siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penyesuaian yang berkelanjutan menjadi ciri organisasi yang memiliki kapasitas untuk terus belajar dan berkembang.

Permasalahan utama dalam pengelolaan perencanaan strategis sekolah adalah terputusnya hubungan antara dokumen rencana dengan kegiatan operasional sehari-hari. Rencana strategis disusun sebagai dokumen tersendiri yang tidak terintegrasi dengan perencanaan tahunan, penganggaran, dan penilaian kinerja. Guru dan staf tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Sistem penilaian kinerja individu tidak dirancang untuk mengukur kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Anggaran sekolah dialokasikan berdasarkan usulan dari masing-

masing unit tanpa mempertimbangkan prioritas yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Akibatnya, sumber daya yang tersedia tidak digunakan secara optimal untuk mencapai hal-hal yang paling penting. Seringkali inovasi yang diharapkan muncul di sekolah terhambat karena kurangnya profesionalisme untuk menyelaraskan rencana dengan tindakan nyata (Sinambela et al., 2014). Kegiatan yang dilaksanakan sekolah sering kali lebih ditentukan oleh kebiasaan dan peluang yang muncul daripada oleh pertimbangan strategis. Ketika terjadi perubahan situasi, sekolah tidak memiliki kerangka yang jelas untuk mengevaluasi apakah kegiatan yang berjalan masih relevan atau perlu disesuaikan. Kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan menciptakan situasi di mana dokumen perencanaan kehilangan fungsi utamanya sebagai alat manajemen. Sekolah menjadi organisasi yang reaktif terhadap tekanan eksternal daripada organisasi yang proaktif untuk mewujudkan visinya sendiri.

Permasalahan kedua berkaitan dengan kualitas indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur capaian strategis. Sebagian besar sekolah menggunakan indikator yang bersifat kuantitatif sederhana seperti jumlah kegiatan yang dilaksanakan atau jumlah peserta yang hadir. Indikator semacam ini memberikan informasi tentang output tetapi tidak memberikan informasi tentang outcome atau dampak yang sebenarnya dihasilkan. Penilaian yang terlalu sederhana seringkali gagal menggambarkan hasil belajar yang sesungguhnya telah dicapai oleh siswa (Darmanto et al., 2014). Sekolah mungkin melaporkan bahwa mereka telah melaksanakan

sepuluh kegiatan pelatihan guru, tetapi tidak dapat menjawab apakah pelatihan tersebut benar-benar meningkatkan kompetensi guru dan berdampak pada pembelajaran siswa. Indikator yang tidak mencerminkan hal yang penting akan memberikan rasa aman palsu bahwa sekolah telah mencapai sesuatu padahal capaian sebenarnya belum diketahui. Pengembangan indikator yang bermakna memerlukan kemampuan untuk mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif seperti perubahan perilaku atau peningkatan kualitas. Sistem evaluasi pembelajaran yang lebih komprehensif sangat dibutuhkan agar gambaran kemajuan sekolah menjadi lebih akurat (Gunawan et al., 2016). Sekolah sering kali tidak memiliki kapasitas untuk mengembangkan dan mengumpulkan data indikator yang lebih kompleks. Sistem data yang ada tidak dirancang untuk mendukung pengukuran capaian strategis secara berkelanjutan. Pengumpulan data dilakukan secara sporadis hanya ketika diperlukan untuk laporan atau akreditasi. Ketidakmampuan mengukur capaian strategis secara akurat membuat sekolah kehilangan informasi penting yang seharusnya menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan.

Sekolah saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks dengan perubahan kebijakan yang cepat, tuntutan masyarakat yang meningkat, dan keterbatasan sumber daya yang terus menjadi kendala. Dalam situasi seperti ini, kemampuan untuk menetapkan prioritas yang jelas dan mengalokasikan sumber daya secara efektif menjadi faktor penentu keberhasilan. Keterlibatan masyarakat melalui jalur pendidikan formal maupun non-formal juga

berperan besar untuk menciptakan kemajuan sekolah yang lebih inklusif (Warin, 2022). Perencanaan strategis yang dilakukan dengan baik memberikan kerangka untuk mengambil keputusan yang konsisten dengan arah jangka panjang organisasi. Tanpa perencanaan yang baik, sekolah akan mudah terjebak dalam kegiatan yang sibuk tetapi tidak bermakna, menghabiskan energi untuk hal-hal yang tidak mendukung pencapaian tujuan. Penelitian ini penting untuk menyediakan kerangka konseptual yang dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk menyelenggarakan proses perencanaan yang partisipatif, menetapkan indikator yang bermakna, dan melakukan evaluasi yang berkelanjutan. Kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan juga menjadi pertimbangan mengingat masih terbatasnya literatur yang membahas secara komprehensif tentang kepemimpinan strategis terkait perencanaan sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual kepemimpinan strategis dalam pengelolaan perencanaan sekolah yang mencakup tiga dimensi utama yaitu proses partisipatif dalam perumusan visi misi dan rencana strategis, penetapan indikator kinerja yang terukur dan bermakna, serta mekanisme evaluasi berkala yang menghasilkan perbaikan berkelanjutan. Kerangka yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi kepala sekolah untuk menjalankan fungsi kepemimpinan strategis yang mengubah dokumen perencanaan dari sekadar administrasi menjadi instrumen manajemen yang hidup. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan dengan

menghubungkan konsep kepemimpinan strategis dengan praktik perencanaan yang partisipatif dan berbasis data. Kontribusi praktisnya berupa panduan bagi pengelola sekolah untuk merancang dan mengelola proses perencanaan yang mampu menggerakkan seluruh pemangku kepentingan menuju tujuan bersama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka yang bertujuan menghasilkan sintesis pengetahuan tentang kepemimpinan strategis dalam pengembangan perencanaan sekolah. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber yang tersebar di bidang manajemen pendidikan, kepemimpinan organisasi, dan perencanaan strategis. Chapman, McNeill, dan McNeill (2005) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena dalam kedalaman yang memadai melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis. Prosedur penelitian ini mengadaptasi prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Darmawan et al. (2020) tentang pentingnya memahami dinamika organisasi untuk menganalisis fenomena kepemimpinan dan manajemen. Khasanah, Arum, dan Darmawan (2010) menegaskan bahwa dalam penelitian manajemen, pemahaman tentang proses perencanaan dan pengambilan keputusan menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan. Akmal, Kurniawan, Darmawan, dan Wardani (2015) juga mengingatkan bahwa pendekatan dalam manajemen pendidikan harus

mempertimbangkan karakteristik institusi pendidikan yang memiliki keunikan dalam hal tujuan dan proses pencapaiannya. Scheurich (2014) menekankan pentingnya refleksi kritis dalam proses penelitian kualitatif untuk menghasilkan pemahaman yang lebih kaya tentang kompleksitas fenomena yang dikaji.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi yang memungkinkan identifikasi tema-tema utama dari berbagai sumber yang dikaji. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas yang terkandung dalam setiap sumber yang dianalisis. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber yang memastikan bahwa setiap konsep kunci didukung oleh minimal tiga referensi yang independen. Proses sintesis dilakukan dengan cara membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk menemukan pola yang konsisten serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penelusuran literatur dilakukan dengan memanfaatkan basis data akademik terpercaya menggunakan kata kunci yang relevan dengan kepemimpinan strategis, perencanaan sekolah, visi misi, indikator kinerja, dan evaluasi strategis. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan kerangka konseptual yang tidak hanya komprehensif tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Analisis yang dilakukan secara cermat terhadap berbagai sumber yang telah teridentifikasi memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih utuh tentang bagaimana kepemimpinan strategis dapat mengelola proses perencanaan sekolah yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan strategis dalam pengembangan perencanaan sekolah dimulai dengan pemahaman bahwa visi bukan sekadar pernyataan tentang cita-cita, tetapi janji kolektif tentang masa depan yang ingin diwujudkan. Pemimpin strategis menyadari bahwa visi yang tidak didukung oleh pemahaman bersama akan kehilangan daya penggerakannya (Davies & Davies, 2006). Proses perumusan visi perlu dirancang sebagai rangkaian dialog yang memungkinkan setiap pemangku kepentingan untuk merefleksikan apa yang mereka anggap sebagai tujuan paling penting dari keberadaan sekolah (Pandya et al., 2024). Keterlibatan aktif semua pihak dalam dialog ini mencerminkan prinsip perilaku organisasi yang sehat di sekolah (Darmawan, 2013). Dialog ini tidak dapat dilakukan dalam satu kali pertemuan yang singkat, tetapi memerlukan waktu dan kesabaran untuk menggali nilai-nilai yang dijunjung bersama. Pemimpin strategis berperan sebagai fasilitator yang membantu peserta dialog merumuskan aspirasi mereka ke dalam bahasa yang jelas dan menginspirasi. Visi yang lahir dari proses dialog akan terasa lebih nyata dan membumi dibandingkan visi yang disusun oleh segelintir orang di ruang tertutup. Proses dialog juga membangun hubungan antar pemangku kepentingan yang sebelumnya mungkin tidak pernah duduk bersama untuk membicarakan hal-hal fundamental tentang pendidikan. Melalui strategi kepemimpinan yang tepat, kualitas pendidikan dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan (Ismaya et al., 2023). Pemimpin strategis yang efektif tidak terburu-buru untuk menghasilkan rumusan visi yang

sempurna, tetapi lebih mementingkan proses yang membangun komitmen dan pemahaman bersama. Mereka memahami bahwa kualitas hubungan yang terbangun dalam proses sering kali lebih menentukan keberhasilan implementasi dibandingkan kualitas rumusan visi itu sendiri.

Misi sebagai penjabaran dari visi perlu dirumuskan dengan memperhatikan tiga elemen penting yaitu apa yang menjadi peran sekolah, siapa yang menjadi fokus layanan, dan bagaimana nilai-nilai diwujudkan dalam tindakan (Syafitri et al., 2023). Penyusunan misi yang jelas membantu menciptakan kondisi kerja yang mendukung profesionalisme guru (Darmawan et al., 2021). Perumusan misi yang baik akan memberikan arah yang jelas tentang apa yang menjadi prioritas sekolah dalam jangka menengah. Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa misi tidak menjadi sekadar slogan yang indah tetapi tidak memberikan petunjuk tentang tindakan yang harus dilakukan. Setiap pernyataan dalam misi harus dapat diterjemahkan ke dalam program dan kegiatan yang nyata. Proses perumusan misi juga perlu melibatkan pemangku kepentingan yang lebih luas untuk memastikan bahwa perspektif yang berbeda dipertimbangkan. Guru akan memberikan masukan tentang aspek pembelajaran yang paling penting. Orang tua akan menyuarakan harapan mereka tentang layanan yang diinginkan. Siswa akan menyampaikan pengalaman mereka tentang apa yang membuat sekolah bermakna. Staf akan mengemukakan aspek operasional yang kritis bagi kelancaran kegiatan. Misi yang berfokus pada pengembangan menyeluruh juga mendukung kompetensi sosial anak di

sekolah (Hariani et al., 2021). Pemimpin strategis perlu memiliki kemampuan untuk menyintesis berbagai masukan tersebut ke dalam rumusan yang koheren tanpa kehilangan esensi dari setiap perspektif. Misi yang dirumuskan secara inklusif akan memiliki legitimasi yang kuat di mata seluruh komunitas sekolah.

Penerjemahan visi dan misi ke dalam rencana strategis memerlukan kemampuan untuk menetapkan prioritas dengan tegas (Goldman & Salem, 2015). Penetapan prioritas yang tepat akan meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Darmawan, 2024). Sekolah yang ingin mencapai banyak hal sekaligus berisiko tidak mencapai apa pun karena sumber daya yang terbatas tersebar ke terlalu banyak arah. Pemimpin strategis perlu membantu organisasi untuk menentukan apa yang paling penting untuk difokuskan dalam periode tertentu. Penetapan prioritas harus didasarkan pada analisis yang cermat tentang kondisi internal sekolah dan perkembangan eksternal yang terjadi. Analisis internal perlu mengidentifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan yang perlu diatasi. Analisis eksternal perlu memetakan peluang yang dapat ditangkap dan ancaman yang perlu diantisipasi. Pemimpin yang mampu melihat situasi dengan jernih akan lebih mudah memperbaiki kinerja tim (Gardi et al., 2024). Prioritas yang ditetapkan harus menjadi jawaban atas pertanyaan tentang di mana sekolah akan menginvestasikan sumber daya yang terbatas untuk mendapatkan dampak yang paling besar. Pemimpin strategis perlu memiliki keberanian untuk mengatakan tidak terhadap gagasan-gagasan yang baik tetapi tidak menjadi prioritas. Penetapan

prioritas yang jelas juga memudahkan seluruh pemangku kepentingan untuk menyelaraskan upaya mereka. Ketika semua orang memahami apa yang menjadi fokus utama, koordinasi menjadi lebih mudah dan energi tidak terbuang pada kegiatan yang tidak strategis.

Indikator kinerja yang bermakna memerlukan pemikiran yang cermat tentang apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh sekolah. Indikator yang baik tidak sekadar mengukur aktivitas yang mudah dihitung, tetapi mengukur perubahan yang ingin dihasilkan (Hattie, 1990). Pengukuran kinerja yang tepat merupakan bagian dari tanggung jawab etis seorang pemimpin (Rojak & Darmawan, 2021). Sekolah perlu mengembangkan indikator pada berbagai tingkatan mulai dari indikator masukan yang mengukur sumber daya yang tersedia, indikator proses yang mengukur kualitas pelaksanaan kegiatan, indikator keluaran yang mengukur hasil langsung dari kegiatan, hingga indikator hasil yang mengukur perubahan yang terjadi pada penerima manfaat. Indikator hasil jangka pendek mungkin berupa peningkatan pengetahuan atau keterampilan, sementara indikator hasil jangka panjang mungkin berupa perubahan perilaku atau pencapaian tujuan hidup. Hal ini sangat penting untuk melihat bagaimana pendidikan memicu mobilitas sosial anak didik (Hartono & Sulistyono, 2022). Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa indikator yang dipilih benar-benar mencerminkan apa yang menjadi prioritas organisasi. Terlalu banyak indikator justru dapat membingungkan dan mengalihkan perhatian dari hal-hal yang paling penting. Sekolah perlu memilih indikator kunci yang menjadi fokus utama pemantauan. Indikator-

indikator tersebut harus mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan sehingga mereka dapat menilai sendiri kemajuan yang dicapai. Pengembangan indikator yang partisipatif juga penting agar semua pihak merasa bahwa ukuran keberhasilan yang digunakan adalah adil dan relevan.

Sistem pengumpulan data untuk indikator kinerja perlu dirancang sedemikian rupa sehingga tidak membebani guru dan staf dengan beban administratif yang berlebihan (Schildkamp et al., 2019). Data yang akurat membantu sekolah memberikan layanan terbaik bagi kepuasan kerja para pengajar (Irfan & Hariani, 2022). Data yang dikumpulkan harus memiliki tujuan yang jelas dan digunakan untuk perbaikan, bukan sekadar untuk memenuhi tuntutan pelaporan. Pemimpin strategis perlu mengidentifikasi data apa yang sudah tersedia dari kegiatan rutin sekolah dan data apa yang perlu dikumpulkan secara khusus. Pemanfaatan teknologi dapat membantu efisiensi pengumpulan dan pengolahan data, tetapi teknologi bukanlah solusi instan. Teknologi digital harus dipandang sebagai alat untuk mendorong budaya inovasi di sekolah (Rojak, 2025). Sekolah perlu memiliki kapasitas untuk mengolah data menjadi informasi yang bermakna untuk pengambilan keputusan. Data yang tidak diolah dan dianalisis dengan baik hanya akan menjadi tumpukan angka yang tidak memberikan manfaat. Pemimpin strategis perlu membangun budaya di mana data digunakan untuk belajar, bukan untuk mencari kesalahan. Guru dan staf perlu merasa aman untuk melaporkan data yang menunjukkan ketidakberhasilan karena informasi tersebut justru paling berharga untuk

perbaikan. Sekolah yang berhasil membangun budaya data yang sehat akan memiliki kemampuan untuk terus meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan. Sistem data yang terintegrasi juga memudahkan evaluasi terhadap keterkaitan antara berbagai indikator sehingga pemahaman tentang hubungan sebab akibat dalam organisasi menjadi lebih baik.

Evaluasi berkala terhadap capaian strategis perlu dirancang sebagai proses yang terjadwal dan terstruktur, bukan kegiatan yang dilakukan hanya ketika ada kebutuhan mendesak (João, 2015). Proses evaluasi ini penting untuk menjaga loyalitas dan semangat kerja seluruh staf (Hariani & Irfan, 2022). Sekolah dapat menetapkan jadwal evaluasi triwulanan untuk memantau kemajuan indikator-indikator proses dan evaluasi tahunan untuk menilai pencapaian indikator hasil. Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan deteksi dini terhadap masalah sehingga koreksi dapat dilakukan sebelum keterlambatan menjadi terlalu besar. Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa evaluasi melibatkan berbagai perspektif, tidak hanya dari tim manajemen tetapi juga dari pihak yang menjalankan program di lapangan. Guru yang melaksanakan kegiatan memiliki wawasan tentang hambatan yang dihadapi yang mungkin tidak terlihat oleh pimpinan. Orang tua yang menerima layanan memiliki pengalaman tentang kualitas layanan yang mungkin berbeda dari yang dilaporkan secara internal. Siswa juga memiliki peran untuk memberikan umpan balik demi perkembangan sosial-emosional mereka (Gani, 2025). Siswa yang menjadi sasaran program memiliki sudut pandang unik tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak. Evaluasi yang partisipatif akan

menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi. Hasil evaluasi perlu didokumentasikan dengan baik dan dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan. Transparansi membangun kepercayaan dan menunjukkan bahwa sekolah serius untuk menjalankan komitmennya untuk terus belajar dan berkembang.

Tindak lanjut hasil evaluasi menjadi faktor penentu apakah siklus perencanaan akan berjalan atau berhenti. Hasil evaluasi yang tidak ditindaklanjuti akan membuat pemangku kepentingan kehilangan kepercayaan bahwa partisipasi mereka dalam proses evaluasi bermakna. Keberanian melakukan perubahan berdasarkan evaluasi adalah ciri kepemimpinan yang transformasional (Rojak, 2024). Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa setiap evaluasi menghasilkan keputusan yang jelas tentang apa yang akan dipertahankan, apa yang akan diubah, dan apa yang akan dihentikan. Keputusan untuk menghentikan program yang tidak efektif sering kali lebih sulit daripada memulai program baru, tetapi merupakan bagian penting dari pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Perubahan yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi perlu dikomunikasikan dengan jelas sehingga semua pihak memahami alasan di balik perubahan tersebut. Pemimpin strategis juga perlu memastikan bahwa siklus perencanaan tidak berhenti pada satu putaran evaluasi, tetapi berlanjut ke perencanaan periode berikutnya dengan memanfaatkan pembelajaran yang diperoleh (Kazanskaia, 2025a). Lingkungan kerja yang dinamis menuntut staf untuk terus belajar dan berkembang (Hariani &

Mardikaningsih, 2026). Rencana strategis bukan dokumen statis yang tidak boleh diubah, tetapi dokumen hidup yang terus disempurnakan berdasarkan pengalaman dan perubahan situasi. Sekolah yang memiliki siklus perencanaan yang sehat akan terus meningkat kapasitasnya dari waktu ke waktu karena setiap periode memberikan pembelajaran yang berharga. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman menjadi keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru oleh organisasi lain.

Keterlibatan partisipatif dalam perencanaan strategis memerlukan perancangan forum yang memungkinkan semua suara didengar secara setara. Forum yang hanya dihadiri oleh perwakilan yang ditunjuk mungkin tidak cukup untuk menangkap keragaman perspektif yang ada. Keterlibatan aktif guru dalam forum sekolah akan meningkatkan motivasi kerja mereka (Musthofa & Darmawan, 2024). Sekolah dapat menggunakan berbagai mekanisme seperti survei tertulis, diskusi kelompok terfokus, atau pertemuan terbuka yang dihadiri oleh siapa saja yang berminat. Survei dapat menjangkau lebih banyak orang tetapi kurang memberikan ruang untuk dialog. Diskusi kelompok terfokus memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam tetapi hanya melibatkan sedikit orang. Pertemuan terbuka memberikan kesempatan bagi semua orang yang hadir untuk berbicara tetapi mungkin didominasi oleh suara-suara yang lantang. Pemimpin strategis perlu memilih kombinasi mekanisme yang paling sesuai dengan konteks dan sumber daya yang tersedia (Baidowi & Dewi, 2025). Komunikasi yang inklusif sangat penting untuk menjaga kolaborasi antarbudaya di

sekolah (Sajjapong et al., 2025). Yang terpenting adalah adanya niat yang sungguh-sungguh untuk mendengar, bukan sekadar memenuhi formalitas partisipasi. Sekolah perlu menyediakan berbagai saluran partisipasi yang mengakomodasi preferensi dan keterbatasan yang berbeda. Orang tua yang tidak dapat hadir dalam pertemuan dapat memberikan masukan melalui formulir daring. Guru yang merasa tidak nyaman berbicara di depan umum dapat menyampaikan pendapat secara tertulis. Siswa dapat dilibatkan melalui forum khusus yang disesuaikan dengan usia mereka. Partisipasi yang inklusif membutuhkan upaya yang sengaja untuk menjangkau pihak-pihak yang cenderung tidak bersuara.

Komunikasi tentang visi, misi, dan rencana strategis perlu dilakukan secara terus-menerus, bukan hanya pada saat peluncuran dokumen. Pemimpin strategis perlu mencari berbagai kesempatan untuk mengingatkan seluruh pemangku kepentingan tentang arah yang telah ditetapkan bersama. Komunikasi yang konsisten akan membangun budaya akademik yang kuat di sekolah (Rojak, 2023). Pengingat dapat dilakukan melalui spanduk di lingkungan sekolah, pesan dalam rapat rutin, atau penyisipan dalam berbagai komunikasi tertulis. Visi yang hanya tertulis di dinding tanpa pernah dirujuk akan cepat dilupakan. Pemimpin strategis perlu menunjukkan dengan keteladanan bahwa setiap keputusan yang diambil selalu merujuk pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Ketika guru melihat bahwa pimpinan sungguh-sungguh menggunakan visi sebagai dasar pengambilan keputusan, mereka akan lebih serius untuk menjadikan visi sebagai acuan dalam

pekerjaan mereka. Komunikasi yang efektif juga berarti menerjemahkan visi ke dalam bahasa yang relevan dengan setiap kelompok pemangku kepentingan. Siswa mungkin perlu mendengar visi dalam cerita tentang masa depan yang ingin mereka capai (Nsengiyumva, 2024). Penyadaran melalui komunikasi pendidikan akan mendorong perubahan perilaku yang lebih baik (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Orang tua mungkin perlu mendengar bagaimana visi tersebut akan berdampak pada anak mereka. Guru mungkin perlu memahami implikasi visi terhadap praktik pembelajaran yang mereka lakukan. Kemampuan untuk mengomunikasikan visi secara beragam merupakan keterampilan penting bagi pemimpin strategis.

Pengembangan kapasitas seluruh pemangku kepentingan untuk memahami dan menggunakan perencanaan strategis menjadi investasi jangka panjang yang sangat penting. Guru yang tidak memahami konsep perencanaan strategis akan kesulitan melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan rutin sangat diperlukan agar kompetensi guru tetap terjaga dan relevan (Mardikaningsih et al., 2022). Pelatihan tentang perencanaan strategis tidak perlu rumit, tetapi perlu disesuaikan dengan tingkat pemahaman yang berbeda. Pelatihan untuk guru dapat difokuskan pada bagaimana menyelaraskan perencanaan pembelajaran di kelas dengan rencana strategis sekolah (Parish, 2025). Pelatihan untuk staf administrasi dapat difokuskan pada bagaimana menyusun rencana kerja tahunan yang mendukung pencapaian indikator strategis. Pelatihan untuk komite sekolah dapat difokuskan pada bagaimana

melakukan evaluasi terhadap implementasi rencana strategis. Kepemimpinan yang melayani akan membantu anggota organisasi merasa didukung dalam berkembang (Hariani & Wardoyo, 2024). Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa pengembangan kapasitas tidak berhenti pada pelatihan satu kali, tetapi merupakan proses yang berkelanjutan. Diskusi rutin tentang kemajuan pencapaian rencana strategis dapat menjadi sarana pembelajaran yang efektif. Ketika guru mendiskusikan mengapa suatu indikator belum tercapai, mereka belajar tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pengembangan kapasitas juga berarti menciptakan ruang bagi anggota organisasi untuk saling belajar dari pengalaman. Sekolah yang memiliki kapasitas perencanaan yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan karena mereka terbiasa berpikir secara strategis.

Penyusunan rencana operasional tahunan yang selaras dengan rencana strategis menjadi jembatan yang menghubungkan visi jangka panjang dengan kegiatan sehari-hari. Setiap program dan kegiatan yang tercantum dalam rencana operasional tahunan harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan pencapaian indikator strategis. Guru dengan kompetensi pedagogik yang tinggi akan lebih mudah menyelaraskan rencana kelas dengan visi sekolah (Romli & Darmawan, 2025). Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa proses penyusunan rencana operasional tidak berjalan sendiri terpisah dari rencana strategis (Ropianto et al., 2017). Tim yang menyusun rencana operasional perlu memahami dengan baik apa yang menjadi prioritas dalam rencana strategis. Alokasi anggaran tahunan juga harus

mencerminkan prioritas yang telah ditetapkan, bukan sekadar mengulang pola alokasi tahun sebelumnya. Fasilitas yang dikelola dengan baik juga harus mendukung rencana operasional tersebut (Naser & Darmawan, 2024). Keputusan tentang berapa banyak sumber daya yang dialokasikan untuk setiap program merupakan wujud nyata dari komitmen terhadap rencana strategis. Sekolah yang mengalokasikan anggaran untuk kegiatan yang tidak mendukung pencapaian indikator strategis sebenarnya sedang mengkhianati komitmen yang telah dibuat. Pemimpin strategis perlu memiliki keberanian untuk mengalihkan sumber daya dari kegiatan yang sudah menjadi kebiasaan tetapi tidak strategis ke kegiatan baru yang lebih mendukung pencapaian tujuan. Proses penyusunan rencana operasional juga merupakan kesempatan untuk melakukan dialog tentang bagaimana prioritas strategis diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Dialog ini memperkuat pemahaman bersama tentang apa yang menjadi fokus dan mengapa fokus tersebut penting.

Penetapan target yang realistis namun menantang memerlukan keseimbangan antara aspirasi dan kapasitas (Artz & Arnold, 2018). Kepemimpinan yang disiplin membantu sekolah mencapai target kinerjanya dengan lebih konsisten (Saputra & Darmawan, 2023). Target yang terlalu rendah tidak akan memotivasi organisasi untuk berusaha lebih baik. Target yang terlalu tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan membuat orang kehilangan semangat. Pemimpin strategis perlu memiliki pemahaman yang baik tentang kapasitas organisasi saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan. Target perlu ditetapkan berdasarkan data kinerja masa lalu yang

dianalisis dengan cermat. Jika tahun lalu sekolah berhasil mencapai tingkat partisipasi orang tua sebesar 60 persen, target untuk tahun ini mungkin 65 persen atau 70 persen tergantung pada upaya yang akan dilakukan. Harapan besar dari lingkungan sekitar harus diimbangi dengan strategi yang masuk akal (Rojak & Khayru, 2022). Target juga perlu mempertimbangkan sumber daya yang tersedia dan tantangan eksternal yang mungkin dihadapi. Penetapan target yang melibatkan pihak yang akan bertanggung jawab mencapainya akan meningkatkan komitmen. Ketika guru dilibatkan untuk menetapkan target peningkatan hasil belajar, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab untuk mencapainya. Target yang ditetapkan secara sepihak oleh pimpinan cenderung tidak mendapatkan komitmen yang sama. Pemimpin strategis perlu memfasilitasi proses penetapan target yang partisipatif namun tetap menantang. Target yang baik juga perlu dilengkapi dengan rencana tentang bagaimana target tersebut akan dicapai, bukan sekadar angka yang ingin diraih.

Monitoring implementasi rencana strategis tidak dapat dilakukan hanya dengan melihat laporan akhir tahun, tetapi perlu dilakukan secara berkelanjutan (Balkaran, 2016). Monitoring yang baik adalah kunci untuk menjaga kepuasan kerja seluruh warga sekolah (Sahid & Darmawan, 2024). Pemimpin strategis perlu mengembangkan sistem monitoring yang memberikan informasi tentang kemajuan secara real-time. Dashboard yang menampilkan indikator-indikator kunci dapat membantu seluruh pemangku kepentingan melihat kemajuan yang dicapai. Monitoring yang baik memungkinkan deteksi

dini terhadap masalah sehingga koreksi dapat dilakukan sebelum keterlambatan menjadi terlalu besar. Ketika sebuah indikator menunjukkan tren yang menurun, sekolah dapat segera menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan perbaikan. Monitoring juga membantu menjaga fokus organisasi pada hal-hal yang menjadi prioritas. Sekolah yang ramah lingkungan dan teratur memerlukan pengawasan yang ketat (Hariani et al., 2025). Tanpa monitoring yang teratur, perhatian organisasi mudah teralihkan oleh isu-isu yang mendesak tetapi tidak strategis. Pemimpin strategis perlu mengalokasikan waktu dalam rapat rutin untuk membahas kemajuan pencapaian indikator strategis. Pembahasan tersebut tidak boleh sekadar melaporkan angka, tetapi harus menganalisis mengapa angka tersebut tercapai atau tidak tercapai. Diskusi tentang kemajuan strategis akan membangun kesadaran kolektif tentang apa yang menjadi fokus dan apa yang perlu diperbaiki. Sekolah yang memiliki budaya monitoring yang baik akan lebih cepat untuk merespon perubahan situasi.

Penyesuaian rencana strategis di tengah jalan bukan merupakan kegagalan, tetapi bagian normal dari siklus perencanaan yang sehat (Sterbenk, 2025). Fleksibilitas ini menunjukkan profesionalisme untuk menghadapi inovasi pendidikan (Sinambela et al., 2014). Asumsi yang mendasari rencana mungkin berubah karena perkembangan eksternal yang tidak terduga. Kapasitas organisasi mungkin berkembang lebih cepat atau lebih lambat dari yang diperkirakan. Pengalaman dalam implementasi mungkin menunjukkan bahwa strategi tertentu tidak seefektif yang diharapkan. Pemimpin strategis

perlu memiliki fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian tanpa kehilangan arah jangka panjang. Penyesuaian perlu dilakukan melalui proses yang tetap melibatkan pemangku kepentingan, bukan keputusan sepihak. Komunikasi tentang alasan penyesuaian perlu dilakukan secara transparan sehingga semua pihak memahami bahwa perubahan adalah bagian dari pembelajaran. Sekolah yang inklusif akan selalu berusaha memperbaiki diri melalui masukan masyarakat (Warin, 2022). Sekolah yang terlalu kaku untuk memegang rencana awal mungkin kehilangan kesempatan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi. Sebaliknya, sekolah yang terlalu sering mengubah rencana tanpa alasan yang jelas akan kehilangan fokus dan konsistensi. Keseimbangan antara konsistensi dan fleksibilitas merupakan ciri kepemimpinan strategis yang matang. Pemimpin strategis perlu memiliki kerangka yang jelas tentang dalam kondisi apa rencana perlu disesuaikan dan bagaimana proses penyesuaian dilakukan. Dokumentasi tentang perubahan yang dilakukan dan alasan di baliknya menjadi bagian penting dari pembelajaran organisasi.

Akuntabilitas dalam implementasi rencana strategis memerlukan kejelasan tentang siapa bertanggung jawab atas pencapaian setiap indikator. Tanggung jawab bersama tanpa kejelasan peran sering kali berakhir dengan tidak ada yang benar-benar bertanggung jawab (Uzarski & Broome, 2019). Pembagian tugas yang jelas akan meningkatkan rasa puas para pengajar dalam bekerja (Putra & Sinambela, 2021). Pemimpin strategis perlu memastikan bahwa setiap indikator strategis memiliki penanggung jawab yang jelas. Penanggung jawab tidak berarti

harus mengerjakan sendiri, tetapi bertugas mengoordinasikan upaya kolektif untuk mencapai target. Penetapan penanggung jawab perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara tugas dengan kapasitas dan wewenang yang dimiliki. Penanggung jawab yang tidak memiliki wewenang yang memadai akan kesulitan mengoordinasikan pihak lain. Iklim religius di madrasah juga dapat menjadi landasan kejujuran dalam bekerja (Darmawan & Mahbubah, 2026). Pemimpin strategis perlu memberikan wewenang yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sistem akuntabilitas juga perlu mencakup mekanisme pelaporan yang jelas. Penanggung jawab perlu melaporkan kemajuan secara berkala kepada forum yang tepat. Laporan tidak boleh menjadi kegiatan yang menakutkan karena mencari kesalahan, tetapi menjadi kesempatan untuk mendapatkan dukungan untuk mengatasi hambatan. Pemimpin strategis perlu menciptakan iklim di mana orang merasa aman untuk melaporkan kemajuan yang sebenarnya, termasuk ketika target belum tercapai. Akuntabilitas yang sehat membangun kepercayaan bahwa semua pihak serius untuk menjalankan komitmen yang telah dibuat bersama.

Pengembangan budaya evaluasi yang konstruktif memerlukan pergeseran cara pandang tentang evaluasi dari kegiatan mencari kesalahan menjadi kegiatan belajar bersama. Pemimpin strategis perlu memberikan teladan dengan secara terbuka mengakui kegagalan dan belajar dari kegagalan tersebut. Evaluasi yang sehat akan berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja guru di kelas (Mardikaningsih, 2023). Ketika pimpinan bersikap defensif terhadap

kritik, anggota organisasi akan belajar untuk menyembunyikan masalah. Sebaliknya, ketika pimpinan menunjukkan rasa ingin tahu tentang penyebab kegagalan dan keinginan untuk belajar, anggota organisasi akan merasa aman untuk melaporkan masalah yang mereka hadapi. Evaluasi yang konstruktif fokus pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, bukan pada penunjukan kesalahan individu. Pertanyaan yang diajukan dalam evaluasi sebaiknya adalah apa yang dapat kita pelajari, bukan siapa yang harus disalahkan. Fasilitas pendukung yang baik juga perlu dievaluasi efektivitasnya secara rutin (Ramadhan et al., 2024). Sekolah perlu merayakan keberhasilan tetapi juga memberikan penghargaan kepada mereka yang berani mencoba dan belajar dari kegagalan. Budaya evaluasi yang sehat juga mencakup kemampuan untuk memberikan umpan balik yang membangun tanpa menimbulkan rasa tersinggung. Keterampilan memberikan dan menerima umpan balik perlu dilatih karena tidak semua orang memilikinya secara alami. Sekolah yang berhasil membangun budaya evaluasi yang konstruktif akan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk terus meningkatkan kualitas layanan. Budaya ini menjadi fondasi bagi perbaikan berkelanjutan yang menjadi ciri organisasi yang unggul.

KESIMPULAN

Kepemimpinan strategis dalam pengembangan visi, misi, dan rencana strategis sekolah memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan tiga dimensi utama yaitu proses perumusan yang partisipatif untuk membangun kepemilikan bersama, penetapan indikator kinerja yang terukur dan bermakna

untuk memandu pencapaian, serta evaluasi berkala yang menghasilkan perbaikan berkelanjutan. Keberhasilan sistem ini ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk memfasilitasi dialog yang inklusif, membangun budaya data yang sehat, menciptakan keseimbangan antara konsistensi dan fleksibilitas, serta mengembangkan kapasitas seluruh pemangku kepentingan untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Rencana strategis yang hidup tidak hanya menjadi dokumen yang mengarahkan, tetapi juga menjadi instrumen pembelajaran organisasi yang memungkinkan sekolah untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan.

Implikasi dari temuan ini bagi praktik manajemen pendidikan adalah perlunya kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk memandang perencanaan strategis sebagai proses pembelajaran organisasi, bukan sekadar kewajiban administratif. Saran yang dapat diberikan adalah agar sekolah mulai melakukan evaluasi terhadap praktik perencanaan yang selama ini berjalan untuk mengidentifikasi celah antara dokumen dan implementasi. Pembentukan tim perencanaan yang representatif dan pelatihan tentang metodologi perencanaan partisipatif dapat menjadi langkah awal yang strategis. Sekolah juga disarankan untuk mengembangkan sistem data yang mampu mendukung pemantauan indikator strategis secara berkelanjutan. Evaluasi berkala terhadap capaian strategis perlu dijadwalkan secara teratur dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Kepala sekolah perlu mengembangkan kapasitas sebagai fasilitator yang mampu memimpin proses perencanaan yang inklusif

dan membangun komitmen kolektif terhadap visi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, & A. Wardani. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IntiPresindo Pustaka.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- guru di MTS Nurul Ikhlas Sidoarjo. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 4(3), 86-92.
- Anam, R. C., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja
- Artz, M., & Arnold, M. C. (2018). Starr oder doch flexibel? Zielvorgaben richtig gestalten. *Controlling & Management Review*, 62(5), 14-23. <https://doi.org/10.1007/S12176-018-0030-1>
- Baidowi, A., & Dewi, E. R. (2025). The Role of Strategic Approaches in the Planning and Development of Educational Institutions. *Al Ilmu.*, 2(2), 9-16. <https://doi.org/10.62872/jejk8378>
- Baird, J. (2025). Does Strategic Leadership Enhance Organizational Success? *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(2). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.43113>
- Balkaran, L. (2016). The Importance of Auditing Your Company's Strategic Plan. *Edpacs*, 54(3), 1-10. <https://doi.org/10.1080/07366981.2016.1210970>
- Bashor, M., El-Yunusi, M. Y. M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 7(1), 2427-2451.
- Chapman, S., McNeill, P., & McNeill, P. (2005). *Research methods*. Routledge.
- Darmanto, D., A. R. Putra & R. Mardikaningsih. (2014). *Evaluasi Hasil Belajar*. Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1-14.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024b). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80-97.
- Darmawan, D. (2024c). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mahbubah, S. M. (2026). Iklim Religius Madrasah dan Pembentukan Karakter Siswa MI

- (Madrasah Religious Climate and Character Formation of MI Students). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(3. C), 245-270.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.
<https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Goldman, C. A., & Salem, H. (2015). *Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid*. <https://doi.org/10.7249/PE157>
- Gunawan, A., R. Mardikaningsih & R. Yuliana. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.
- Hariani, M., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(2), 45–58.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulistyono, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Hattie, J. (1990). Performance Indicators in

- Education. *Australian Journal of Education*, 34(3), 249–276. <https://doi.org/10.1177/000494419003400304>
- Hutomo, S., D. Akhmal, D. Darmawan, & Y. Yuliana. (2012). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Addar Press, Jakarta.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27-36.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247.
- João, S. (2015). *Developing a structured and strategically focused performance assessment system*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.1.4194.1602>
- Kamaludin, K. (2025). Relevansi visi dan misi dalam penyusunan program sekolah. *Jurnal Madinasika*, 6(2), 283–289. <https://doi.org/10.31949/madinasika.v6i2.15161>
- Kazanskaia, A. N. (2025a). *Measuring Success and Performance in Strategic Planning: Indicators, Reporting, and Continuous Improvement*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-strplnbtstgd-09>
- Kazanskaia, A. N. (2025b). *Strategic Planning for Sustainable Organizational Impact: Principles, Practices, and Professional Development*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-strplnbtstgd-12>
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Jakarta: Spektrum Nusa Press.
- Lembong, D., S. Hutomo, & D. Darmawan. (2015). *Komunikasi Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45-56.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Rahmah, K., & Masnawati, E. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 17-26.
- Ming, N., & Kennedy, A. I. (2020). Developing and Using Indicators for Continuous Improvement. *Teachers College Record*, 122(14), 1–32. <https://doi.org/10.1177/016146812012201407>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu/ Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.

- Naser, M. J. A., & Darmawan, D. (2024). Tapping Into Self-Efficacy And Learning Facilities For Enhanced Academic Achievement: A Case Study Of Mi Nu Brebek Waru Students. *Hikamatzu/ Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 140-153.
- Nsengiyumva, M. R. (2024). Crafting Communicating a Strategic Vision: Key Characteristics, Development Processes, and Implementation Strategies for Organisational Success. *Idosr Journal of Current Issues in Social Sciences* and. <https://doi.org/10.59298/jciss/2024/101.19273638>
- Pandya, H., Dongre, A., & Varma, J. (2024). Lessons learned in development of vision and mission statements. *Education and Health*. <https://doi.org/10.62694/efh.2024.21>
- Parish, P. (2025). *The importance of the strategic plan in aligning planning, people and performance*. 83–94. <https://doi.org/10.4324/9781003655176-13>
- Pollák, F. (2021). *Towards Improving the Quality of the Strategy Process*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.31843.68643>
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Ramadhan, A. M., Nuriyah, F., Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2024). Renovasi dan Penambahan Fasilitas Pendukung sebagai Daya Tarik Mahasiswa untuk Belajar di Gazebo Universitas Sunan Giri Surabaya. *Paramacitra Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(01), 49-54.
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A. (2025). Digital Technology as a Driver of Innovative Culture and Creative Engagement of Higher Education Human Resources. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 11-17.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.

- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in access to education in developing countries: Determinants, impacts, and solution strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Romli, A. B. S., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap hasil belajar siswa setingkat menengah kejuruan. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 130-146.
- Ropianto, M., Rukun, K., Hardianto, Hayadi, B. H., Mesterjon, Utami, F. H., & Candra, O. (2017). *Optimization of Strategic Planning Organization in the Framework of Achievement Objectives of Education*. 149–151. <https://doi.org/10.2991/ICEST-17.2017.50>
- Rosyadi, I., Lessy, Z., & Muqowim, M. (2025). Rethinking Institutional Identity in Religion-Based Schools: Policy Challenges from MDTA Jambi. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Agama*. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v17i2>
- .8170
- Sahid, S., & Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction And Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu/ Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Sajjapong, T., Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 25–38.
- Scheurich, J. (2014). *Research method in the postmodern*. Routledge.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Sahlberg, P. (2019). *Data-based decision making in developing countries: balancing accountability measures and improvement efforts*. 4(3), 166–171. <https://doi.org/10.1108/JPC-07-2019-037>
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Sterbenk, Y. (2025). *Strategic Planning*. 64–74. <https://doi.org/10.4324/9781003455134-8>
- Stevenson, I. (2019). An improvement plan is not enough — you need a strategy: *Phi Delta Kappan*, 100(6), 60–64. <https://doi.org/10.1177/0031721719834031>
- Syafitri, I. I. R., Halimahturrafiah, N., Sucipto, E. S., Nellitawati, & Sabandi, A. (2023). Merumuskan Visi dan Misi pada

Pendidikan Dasar dalam Mencapai Tujuan Pendidikan di Indonesia. *Aulad*. <https://doi.org/10.31004/aulad.v6i2.504>

Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12–17.

<https://doi.org/10.1016/J.PROFNURS.2018.09.007>

Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.