

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA SMAN 10 FAJAR HARAPAN

Ulfah Irani Z<sup>1</sup>, Murniati AR<sup>2</sup>, Khairuddin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>) Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2,3</sup>) Prodi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala

<sup>3</sup>) kh.khairuddin@gmail.com, <sup>1</sup>) airo\_ryu@yahoo.com,

**Abstract:** *Quality education can be achieved if school implements appropriate strategic management. Based on the assumption and the weakness of school management nowadays, the writer is interested in conducting a study with the objective to describe and analyze the profile, implementation, and evaluation of strategic management in the effort to improve education quality in SMAN 10 Fajar Harapan State Senior High School. Subjects of the study were principal, vice principal, treasurer, school administrative office personnel, school committee, and teachers. Data were collected through observation, interview, and documentation study. The results of the study showed that the profile of the school described the visions, missions, goals, targets and school resources. The strategies were implemented through internal and external school activities described through school structural organization, teamwork, and the distribution of job, day and time of study, cost asset, curriculum, school promotion, new student enrollment, school culture, ethic code, school policy, geographical environment, demography, environment culture and community appreciation, government regulation, development of science and technology, involvement of school committee, partner institution and alumni, and strategy implementation in achieving national education standard. The evaluation was conducted continuously by involving top management and all personnel either in short, medium, or long term by using school and teacher self-evaluation instruments, and benchmarking in order to improve school performance and education quality.*

**Keywords:** *strategic management and quality of education.*

**Abstrak:** Pendidikan bermutu dapat terlaksana bila sekolah mengimplementasikan manajemen strategi yang tepat. Beranjak dari asumsi tersebut dan permasalahan lemahnya manajemen sekolah dewasa ini, penulis tertarik melakukan penelitian dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis profil, implementasi dan evaluasi manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang dilakukan pada SMAN 10 Fajar Harapan dimana yang menjadi subyek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, tenaga tata usaha, komite sekolah dan guru. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil SMAN 10 Fajar Harapan mendeskripsikan visi, misi, tujuan, sasaran dan profil sumber daya sekolah. Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang dideskripsikan melalui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya sekolah, kode etik, kebijakan sekolah, keberadaan lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite sekolah, lembaga mitra, alumni dan implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional. Pelaksanaan evaluasi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan Benchmarking untuk meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan.

**Kata kunci:** *manajemen strategik dan mutu pendidikan*

## PENDAHULUAN

Sekolah sebagai salah satu pusat pelaksana kegiatan pendidikan merupakan lembaga terstruktur yang memiliki peran dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah sebagai institusi mikro yang berperan langsung dalam mencetak generasi Indonesia yang berkualitas, sudah seharusnya memperoleh perhatian yang besar dari pemerintah dan masyarakat.

Sekolah akan berfungsi dengan maksimal jika didukung oleh sistem manajemen yang terencana yang didukung sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sarana-prasarana serta dana/biaya pendidikan yang tepat. Penerapan peraturan dan sistem manajemen yang baku dalam lembaga pendidikan tentunya sangat dibutuhkan dalam upaya pemaksimalan potensi sekolah sehingga terciptalah pendidikan yang bermutu.

Sekolah yang bermutu berkolerasi terhadap peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas. Semakin baik mutu sebuah sekolah idealnya akan menghasilkan input, proses dan output yang baik pula.

Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut sekolah berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan sekolahnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mengimplementasikan strategik dalam mengelola sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Murniati (2008:74) mengemukakan bahwa "manajemen strategik sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh manajemen puncak

bersama personil secara terus menerus, dan merupakan siklus yang mampu melahirkan keputusan untuk memenuhi relevansi kebutuhan organisasi dengan kebutuhan lingkungan". Dalam konteks masa kini, melalui manajemen strategik, pimpinan puncak dalam suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan, harus mampu merumuskan dan menentukan strategik organisasi yang tepat sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya.

Ada beberapa permasalahan yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian tentang implementasi manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Pertama, rendahnya mutu pendidikan dan daya saing sekolah di Indonesia. Berdasarkan data "Education for All (EFA) Global Monitoring Report yang dikeluarkan UNESCO pada tahun 2011, indeks pembangunan pendidikan Indonesia sebesar 0,934 sehingga menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia" (Runtuwene, 2013:1). Lebih lanjut, data Balitbang menyatakan bahwa "di tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) hanya tujuh sekolah yang memperoleh pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma Program* dari 8.036 Sekolah Menengah Atas yang ada di Indonesia" (Kulsum, 2013:1).

Hal tersebut menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia masihlah rendah

sehingga diperlukan upaya peningkatan mutu pendidikan. Sekolah menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi dimana tantangan tersebut meliputi dampak globalisasi dan kompetisi. Dengan melihat fenomena perkembangan dan persaingan antar sekolah yang semakin meningkat tersebut, sekolah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggulan dalam menghadapi pesaing. Manajemen strategik merupakan salah satu pilihan tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Dengan mengikuti proses tahapan manajemen strategik, sekolah dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan.

Kedua, timbulnya persepsi bahwa dengan adanya pergantian pimpinan maka kinerja sekolah juga berubah. Penerapan manajemen strategik memberikan solusi dalam mengamati, mengelola, dan mengevaluasi seberapa efektif dan efisien sebuah sekolah bekerja dalam mencapai tujuannya dan kinerja organisasi secara sistematis dan sinergis seperti menjawab pertanyaan mengapa suatu sekolah sukses dan gagal dalam mengelola sekolah, mengapa dengan menghadapi lingkungan sekolah yang sama tetapi sekolah menunjukkan prestasi dan kinerja yang berbeda, dan mengapa dengan kepemimpinan yang berbeda menunjukkan

kinerja yang berbeda pula dalam mengelola sekolah.

Dalam konteks manajemen strategik, kepala sekolah perlu mencerminkan peran koordinatif, sebagai fasilitator dan pengambil keputusan (*decision maker*) yang tepat terhadap program strategik sekolah yang dijalankan oleh tim dalam kurun waktu tertentu baik jangka panjang, menengah dan pendek sehingga perencanaan yang telah dibuat dapat diselenggarakan dengan baik. Keterkaitan antara perencanaan, penerapan dan evaluasi strategik lintas pimpinan saling terkait dan tidak dapat berdiri sendiri, ada tahapan sistematis yang harus dijalankan sekolah sesuai dengan program yang telah dan akan ditetapkan sehingga dapat meminimalkan potensi keterpurukan kinerja sekolah dengan pergantian pimpinan.

Ketiga, meningkatnya jumlah sekolah unggulan yang tersebar di Indonesia. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat ini berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah sekolah unggul yang tersebar di Indonesia, termasuk di Aceh. Salah satunya adalah keberadaan SMAN 10 Fajar Harapan sebagai salah satu sekolah unggul di Propinsi Aceh. SMAN 10 Fajar Harapan merupakan salah satu sekolah unggul yang menerapkan sistem asrama (*Boarding School*) dan merupakan sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah yang memperoleh rata-rata nilai UAN (Ujian Akhir Nasional) di atas 9 (Sembilan) bahkan pernah memperoleh nilai UAN tertinggi di Indonesia dan banyak lulusan sekolah

tersebut yang melanjutkan pendidikannya di berbagai universitas terkemuka di Indonesia dan luar negeri. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui bagaimanakah implementasi strategi yang diterapkan sekolah tersebut dalam meningkatkan mutu sekolahnya.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan terkait tentang profil sekolah, implementasi dan evaluasi strategik. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi para kepala sekolah, guru, konselor, tenaga kependidikan dan personel pendidikan lainnya tentang penerapan manajemen strategik dalam mengembangkan dan mengelola sekolah.

## **KAJIAN KEPUSTAKAAN**

### **Pengertian Manajemen Strategik**

David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategik sebagai "seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya".

Lebih lanjut, Sagala (2011:129) menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan "suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan

(sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan".

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang, yang berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dalam bidang pendidikan, Siagian (2012:27) mengemukakan manajemen strategik sebagai:

Suatu proses dinamik yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus menerus yang melahirkan strategik dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi.

Oleh karenanya, manajemen strategik perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal.

### **Tahapan Manajemen Strategik**

Proses manajemen strategik terdiri atas empat tahap yaitu "pengamatan lingkungan, perumusan strategik, penerapan/implementasi strategik, dan evaluasi dan pengendalian strategi" (Murniati, 2008:50). Pengamatan lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal.

Lingkungan internal meliputi "variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi" (Murniati&Usman, 2009:46). Lebih lanjut, Siagian (2011:33) membagi lingkungan eksternal kedalam dua bagian yaitu:

Lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.

Perumusan strategik atau formulasi strategik merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan

kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penetapan tujuan strategik dan keuangan perusahaan, serta merancang strategik untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Implementasi strategik "sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategik yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategik" (Murniati & Usman, 2009:50). Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses implementasi pendidikan yaitu program, anggaran dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diurutkan secara sistematis. Anggaran merupakan biaya program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang.

Evaluasi dan pengendalian strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga aktivitas penilaian strategik yang mendasar yaitu: "(1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini, (2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana" (David, 2009:506).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif yang merupakan salah satu metode yang menggambarkan dengan jelas tentang kondisi objek penelitian dilakukan, serta menggambarkan variabel atau kondisi di lapangan dalam suatu kondisi tertentu. Penelitian ini telah dilaksanakan mulai tanggal 20 April 2014 sampai dengan 16 Mei 2014 bertempat di SMAN 10 Fajar Harapan Banda Aceh. Selanjutnya, proses penelitian dilakukan dengan memilah data dan menganalisis dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan untuk selanjutnya dilaporkan.

Subyek atau responden utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara sekolah, tenaga tata usaha, komite sekolah dan guru di SMAN 10 Fajar Harapan. Instrumen dalam penelitian ini dikumpulkan melalui instrumen dalam bentuk pedoman wawancara, daftar observasi, pedoman studi dokumentasi dan catatan lapangan peneliti. Kualitas instrumen sangat menentukan keberhasilan penelitian yang dilakukan. Oleh karenanya, sebelum instrumen tersebut digunakan peneliti terlebih dahulu mempersiapkan kisi-kisi instrumen guna memberikan gambaran tentang fokus penelitian dan selanjutnya dikonsultasikan dengan dosen pembimbing.

Uji kredibilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap *member check*. Prosedur analisis data dilakukan dalam

tiga tahapan sesuai dengan yang disarankan Sugiyono (2009: 338): “yakni reduksi data, display data dan verifikasi data”. Lebih lanjut, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis IFAS, EFAS dan Matriks SPACE.

## **HASIL PEMBAHASAN**

### **Profil SMAN 10 Fajar Harapan**

Berdasarkan data hasil penelitian pada profil yaitu terdiri dari profil SMAN 10 Fajar Harapan, dokumentasi visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan profil sumber daya manusia dan sarana prasarana terlihat bahwa profil ini telah menggambarkan model sekolah yang mengimplementasikan mutu pendidikan dengan baik. Berikut bahasan penulis.

Visi dan misi merupakan konsep perencanaan yang disertai tindakan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan untuk mencapai tujuan. Adapun pernyataan visi SMAN 10 Fajar Harapan adalah “unggul dalam prestasi berlandaskan nilai Islami”. Jika dikaji dari konsep bahasa, kata unggul diartikan sebagai nilai lebih yang ditonjolkan sehingga membedakannya dengan yang lainnya pada umumnya sedangkan prestasi merupakan capaian yang dicapai sekolah baik secara akademik dan non akademik. Sedangkan konsep Islami dapat diartikan sebagai penciptaan nilai Islam dalam aktivitas sekolah baik dalam pembelajaran, pengajaran, lingkungan sekolah, rukhiyah, rutinitas dan keteladanan. Secara konseptual, ada indikator-indikator yang harus dipenuhi untuk mencapai

tujuan visi tersebut. Unggul dalam prestasi tentunya perlu dibuktikan dengan adanya prestasi akademik dan non akademik yang diraih sekolah melebihi rata-rata sekolah menengah atas pada umumnya. Jika dikaji secara garis besar berdasarkan temuan data prestasi sekolah, SMAN 10 Fajar Harapan telah memenuhi indikator unggul dalam prestasi. Selanjutnya, penerapan nilai Islami juga telah dicerminkan dari pelaksanaan shalat berjamaah, pengajian malam, keteladanan dan rutinintias.

Morrissey (Anwar, 2013:8) mengemukakan bahwa rumusan visi sebaiknya “kurang dari sepuluh kata, menarik perhatian, mudah diingat, memberi inspirasi dan tantangan prestasi di masa mendatang dan konsisten dengan nilai strategis serta misi organisasi”. Secara teoretis, pernyataan visi menyatakan “tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi (*what we want to be*) sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan apa sebabnya kita ada (*why we exist*) atau apa yang kita percayai dapat kita lakukan (*what we believe we can do*)” (David, 2009:16). Perencanaan pendidikan untuk visi keunggulan sekolah menurut Anwar (2013:13) haruslah selaras dengan hakikat “pembaharuan pendidikan dengan mempertimbangkan pendekatan *supply drive* ke pendekatan *demand drive* sehingga sekolah memiliki *sense of quality*”

Dalam penyusunan visi dan misi juga perlu diperhatikan “sejarah, preferensi masa kini, lingkungan pasar, sumber daya dan kompetensi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya” (Shadrina, 2013:1).

Merujuk pada konsep di atas maka pernyataan visi SMAN 10 Fajar Harapan yang terdiri dari 6 (enam) kata dapat dikatakan telah baik, mudah diingat dan mencerminkan *demand drive* dan *sense of quality* dengan mengemukakan wawasan keunggulan yang ingin diraih sekolah berupa peningkatan kompetensi/ prestasi dan sistem nilai yang ingin dicapai sekolah berupa penerapan nilai Islami.

Selanjutnya pernyataan misi, tujuan dan sasaran sekolah. Berdasarkan hasil penelitian telah dipaparkan misi sekolah antara lain membentuk generasi yang taqwa kepada Allah SWT, cerdas, berilmu pengetahuan, terampil, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab, membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, rendah hati dalam membina generasi yang memiliki jiwa pengabdian kepada agama, Negara, masyarakat, dan keluarga dengan penuh kejujuran dan keikhlasan, menghormati orang tua, guru dan sesama dalam meningkatkan prestasi kerja dengan dilandasi rasa kekeluargaan, keteladanan, dan akhlaqul karimah, amanah dalam setiap bentuk tanggung jawab yang diberikan dengan mengharap keridhaan Allah SWT dan nyaman dan kondusif sebagai tempat belajar dalam mengembangkan potensi diri dan bakat yang dimiliki demi meraih prestasi dan cita-cita.

Bila dikaji secara keseluruhan, terdapat keselarasan antara visi dan misi sekolah yang dirumuskan. Misi dan tujuan sekolah tersebut dicapai melalui tindakan dan kesadaran personal sekolah untuk mencapai visi yang telah

dirumuskan yaitu membentuk iklim lingkungan pembelajar dan membentuk generasi yang takwa kepada Allah SWT yang diindikasikan melalui aktivitas rutin sekolah.

Adapun pernyataan misi yang baik haruslah memenuhi komponen diantaranya “konsumen, produk atau jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, fokus pada citra publik dan karyawan” (David, 2009:102). Berdasarkan misi sekolah di atas dapat dikaji bahwa komponen yang tertera meliputi konsumen sekolah berupa peserta didik, jasa yang ditawarkan adalah pendidikan, pasarnya berupa masyarakat, Negara dan keluarga, memuat pengembangan teknologi, kecakapan hidup, pertumbuhan, filosofi dan citra publik tetapi tidak menyertakan komponen karyawan. Oleh karenanya, komponen karyawan perlu ditambahkan dalam misi. Sedangkan tujuan dan sasaran sekolah sudah sesuai dengan pernyataan visi dan misi sekolah.

Lebih lanjut, visi dan misi SMAN 10 Fajar Harapan telah merujuk pada implementasi manajemen strategik. Visi dan misi sekolah merupakan “rangkaiannya tujuan yang ingin dicapai sekolah baik berupa dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, implikasi, tindakan, kekuatan, kecakapan dan kemampuan melihat dan memahami masa depan” (Sagala, 2011:134). Oleh karenanya, visi, misi, tujuan dan sasaran SMAN 10 Fajar Harapan telah mengacu pada pengakajian masa depan sekolah guna meningkatkan mutu sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya maka diperoleh data sumber daya sekolah yang SMAN 10 Fajar Harapan yang selanjutnya penulis gunakan untuk menganalisis profil sekolah melalui matriks IFAS, EFAS dan SPACE. Berdasarkan analisis EFAS dan IFAS diketahui bahwa total skor bobot kekuatan internal SMAN 10 Fajar Harapan sebesar 2,15, total skor bobot kelemahan sekolah sebesar 0,52, dan total skor bobot peluang dan ancaman masing-masing sebesar 2,21 dan 0,69.

Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) sekolah lebih besar dari faktor-faktor kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) sekolah. Lebih lanjut, melalui analisis Matriks SPACE diketahui bahwa strategi yang cocok dalam mengembangkan sekolah adalah mendukung strategi agresif yaitu menjalankan strategi SO (Strategi menggunakan kekuatan untuk mencapai peluang). Sehingga dapat dijelaskan bahwa profil SMAN 10 Fajar Harapan berada dalam keadaan stabil dan dapat terus berkembang dengan strategi memanfaatkan keunggulan sekolah dan peluang yang tersedia untuk meningkatkan mutu pendidikan SMAN 10 Fajar Harapan.

### **Implementasi Manajemen Strategik**

Aspek proses dalam penelitian ini menggambarkan upaya yang dilakukan sekolah dalam mengimplementasikan manajemen strategik melalui serangkaian aktivitas dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a)

kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi sekolah, *teamwork* dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya dan kode etik, dan kebijakan sekolah, b) kondisi lingkungan eksternal sekolah meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah, lembaga mitra dan alumni dan c) implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional.

Struktur sekolah tersebut menggambarkan kejelasan hubungan kerjasama dan kewenangan dalam organisasi sekolah SMAN 10 Fajar Harapan. Secara fungsional, struktur SMAN 10 Fajar Harapan telah memperjelas adanya pembagian tugas (*job description*) yang jelas yang didasarkan pada kewenangan personil dalam mengelola dan mengembangkan bidang pengelolaan sekolah yang telah disandangkan pada struktur jabatan yang tertera. Dengan demikian, struktur sekolah telah menjelaskan adanya hubungan koordinasi dan *teamwork* yang dibentuk berdasarkan bidang keahlian dalam mengelola sekolah. Anwar (2013:55-56) mengemukakan bahwa proses pendidikan yang bermutu merujuk pada:

Kebermutuan subsistem dalam sistem proses yang mengacu pada ukuran kemampuan sistem dalam melaksanakan apa yang seharusnya dikerjakan, subsistem komunikasi yang berfungsi dalam memproses dan memeberikan informasi,

dan subsistem monitoring sebagai kontrol sistem terhadap kegiatan dan akuntabilitas subsistem dalam hubungan sinergisnya di seluruh sistem.

Selanjutnya, *teamwork* dan pembagian tugas sekolah dijelaskan dalam paduan kerja pengelola sekolah dimana masing-masing memiliki tanggung jawab, kewenangan dan tugas yang harus dikerjakan baik harian, mingguan, bulanan, semesteran, awal tahun dan akhir tahun pelajaran. *Teamwork* dibentuk berdasarkan musyawarah sekolah dan surat keputusan kepala sekolah dan pihak terkait. SMAN 10 Fajar Harapan memiliki tim pengembang sekolah, tim guru mata pelajaran yang tergabung dalam MGMP, KKG dan organisasi siswa (OSIS). Masing-masing tim memiliki rencana kerja yang tercermin dari berbagai kegiatan dan program pengembangan sekolah berdasarkan bidang pengembangan masing-masing.

Aspek pembiayaan SMAN 10 Fajar Harapan pada dasarnya bersumber dari dana pemerintah. Sekolah hanya menyertakan iuran komite sekolah dan uang makan untuk menunjang pembiayaan sekolah. Sekolah membuat rencana anggaran tahunan sekolah, anggaran kegiatan sekolah dan laporan keuangan yang dilaporkan secara berkala. Sumber dana tersebut dikelola untuk pembiayaan pelaksanaan PBM, pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan personil sekolah dan siswa dan pembiayaan berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan di SMAN 10 Fajar Harapan.

Berdasarkan Permendiknas No.69 Tahun 2009 tentang standar biaya operasi nonpersonalia menyatakan bahwa biaya non personalia meliputi “alat tulis sekolah, bahan habis pakai, biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya jasa dan daya, transportasi/perjalanan dinas, konsumsi, asuransi, pembinaan siswa, uji kompetensi, biaya praktek kerja industri dan biaya pelaporan” (BSNP, 2009:7). Merujuk pada Permendiknas di atas dan berdasarkan analisa penulis terhadap RKAS dan RAPBS SMAN 10 Fajar Harapan, maka penggunaan pembiayaan sekolah telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tindak penyimpangan penggunaan dana sekolah sangat kecil.

Kurikulum yang diberlakukan SMAN 10 Fajar Harapan mengacu pada pengembangan KTSP dan kurikulum 2013. Hal tersebut sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang penyelenggaraan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas. Lebih lanjut, kurikulum sekolah juga mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 69 Tahun 2013 tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum SMA untuk memberlakukan kurikulum 2013 mulai tahun ajaran 2013/2014.

Penyelenggaraan promosi dan penerimaan siswa baru SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui publikasi media elektronik dan cetak.

Ada dua variabel penting dalam penerapan strategi melalui “pemasaran yaitu segmentasi pasar (*market segmentation*) yang merupakan pembagian pasar menjadi bagian-bagian konsumen yang berbeda menurut kebutuhan dan pemosisian produk (*product positioning*) yang merupakan upaya untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen” (David, 2009:454).

Dalam penyelenggaraan penerimaan siswa baru, sekolah mengadakan seleksi administrasi, tes akademik dan wawancara. Sebagai sekolah unggul di bidang akademik, SMAN 10 Fajar Harapan menginput siswa yang berprestasi secara akademik yang tersebar di penjuru Provinsi Aceh. Hanya siswa yang secara akademis baik dapat diterima sebagai peserta didik di sekolah ini.

Hal tersebut senada dengan pernyataan Departemen Pendidikan dan Budaya (Muhaimin, 2009:71-72) yang mengemukakan bahwa “masukan (input) sekolah unggul adalah siswa yang diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan seperti prestasi superior dengan indikator nilai rapor, UAN, tes akademik dan psikotes”.

Selanjutnya, budaya dan kode etik sekolah. Dalam hal ini, SMAN 10 Fajar Harapan telah membangun budaya siswa yang baik yaitu lingkungan pembelajar, penanaman nilai Islam, program pembiasaan dan keteladanan yang diciptakan dalam keseharian aktivitas sekolah. Sedangkan budaya kerja tenaga kependidikan dan pendidik SMAN 10 Fajar Harapan telah

baik, masing-masing karyawan dan guru melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dan dikembangkannya slogan budaya malu sekolah yang mengharuskan personil sekolah untuk aktif bekerja dan disiplin.

Aspek budaya juga memiliki peran dalam implementasi strategik. Marquardt (Usman, 2013:214) mengemukakan bahwa “setiap organisasi memiliki budaya yang mencangkup serangkaian nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, normal, kepribadian, ritual dan kecintaan bersama terhadap organisasi”. Peran budaya dalam implementasi strategik sangat besar dalam mencapai kesuksesan implementasi strategik. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh seberapa dukungan lingkungan yang diperoleh strategi dari budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, sekolah menerapkan beberapa kebijakan seperti tata tertib sekolah dan asrama, kalender pendidikan, jadwal pelajaran dan pengajaran, kebijakan cuti pegawai dan sebagainya. Rohman (2012:108) menyatakan bahwa: “kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan”. Berdasarkan pernyataan Rohman di atas dapat dijelaskan bahwa kebijakan menyatakan pengaturan perilaku yang dibuat untuk mensukseskan keberhasilan strategi yang diimplementasikan.

Keberadaan lingkungan eksternal juga berpengaruh terhadap penyelenggaraan

strategik sekolah. Lingkungan eksternal SMAN 10 Fajar Harapan menggambarkan bahwa secara geografis posisi sekolah sangat strategis dalam menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini. Keadaan demografis dan ekonomi orang tua siswa, keikutsertaan komite sekolah, alumni, lembaga mitra, budaya dan apresiasi masyarakat menunjukkan keselarasan dalam mendukung program-program dan kegiatan sekolah.

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan memberi kontribusi terhadap perkembangan sekolah. Sekolah yang difasilitasi dengan jaringan internet memudahkan siswa dan guru mengakses informasi untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan. Tata usaha sekolah juga telah memberlakukan program 5 S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Pada saat ini program 5 S telah banyak diadopsi oleh berbagai industri termasuk sekolah. Program 5 S “pertama kali diperkenalkan di Jepang sebagai suatu gerakan untuk mengadakan pemilahan (*seiri*), penataan (*seiton*), pembersihan (*seiso*), penjagaan kondisi yang mantap (*seiketsu*)” (Kusnadi, 2014:1). Oleh karenanya, saat penelitian dilakukan, pegawai tata usaha dapat dengan cepat mengumpulkan berbagai data dan dokumen yang dibutuhkan penulis.

Dalam mengimplementasikan strategi-strategi tersebut sekolah juga berpedoman pada pemenuhan standar pendidikan nasional Indonesia antara lain pemenuhan standar isi,

proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan (BSNP, 2013:23). SMAN 10 Fajar Harapan telah berpedoman pada pengimplementasian standar pendidikan nasional dengan membuat rencana pengembangan sekolah yang tercantum dalam Renstra, RKS dan RKAS.

### **Evaluasi Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah dan hasil studi dokumentasi ditemukan bahwa evaluasi dilakukan melalui forum musyawarah sekolah, observasi, supervisi dan monitoring yang dilakukan manajemen puncak sekolah dan evaluasi diri sekolah yang dimuat dalam evaluasi diri sekolah, evaluasi diri guru dan *Benchmarking*. Evaluasi tersebut dilakukan setiap minggu, bulan, semester dan tahun.

Sama halnya seperti sebuah perusahaan pada umumnya, SMAN 10 Fajar Harapan juga melakukan evaluasi dan pengendalian strategik dengan mengevaluasi diri sekolah, guru bahkan *benchmarking*. Evaluasi dilakukan saat strategi sedang dijalankan, setelah strategi dijalankan dan sebelum strategi baru diberlakukan dengan merefleksi strategi yang telah di terapkan sekolah sebelumnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Adapun kesimpulan dari penelitian ini meliputi: (1) Profil SMAN 10 Fajar Harapan terdiri dari dokumentasi visi yaitu ‘Unggul dalam Prestasi Berlandaskan Nilai Islami’, misi, tujuan, dan sasaran sekolah diantaranya mewujudkan generasi yang bertaqwa kepada Allah, berprestasi, dan berakhlak mulia dan profil sumber daya sekolah; (2) Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui berbagai pelaksanaan strategi yang tertuang dalam berbagai aktivitas, program, penganggaran dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi sekolah, *teamwork* dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru melalui tes, budaya (budaya malu, program pembiasaan berupa rutinitas, spontan dan keteladanan) dan kode etik yang mengatur hubungan guru dengan personil sekolah lainnya), kebijakan sekolah berupa tata tertib sekolah, asrama dan kebijakan sekolah lainnya), b) kondisi lingkungan eksternal sekolah meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah, lembaga mitra dan alumni dan c) implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional; (3) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara

terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang serta melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan *Benchmarking*.

### Saran

Adapun saran yang ingin penulis ajukan meliputi: (1) Penyegaran visi dan misi sekolah sangat perlu dilakukan secara berkala agar dapat disesuaikan dengan perkembangan zaman; (2) Dalam menyikapi kelemahan internal/sumber daya, SMAN 10 Fajar Harapan juga harus meningkatkan strategi kemitraan (*cooperative strategy*); (3) kepala sekolah harus meningkatkan pengawasan, strategi hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) untuk meningkatkan kedisiplinan dan memperkecil penyimpangan penyelenggaraan strategi. (4) kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan studi komperatif penerapan manajemen strategik lebih lanjut pada lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

### DAFTAR KEPUSTAKAAN

#### Buku

- Anwar, M. Idochi. (2013). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- BSNP. (2009). Standar Pembiayaan Pendidikan Nasional. Jakarta:BSNP.
- , (2013). *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas*. Jakarta: BSNP.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhaimin, et.al. (2009). *"Manajemen Pendidikan" Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Murniati & Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Murniati. (2008). *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Sagala, Saiful. (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Siagian, Sondang. P. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

#### Web

- Kusnadi, Eris. (2014). *Tentang 5S-Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*. Diakses dari eriskunadi.wordpress.com., pada tanggal 23 Juli 2014.
- Rohman, Arif. 2009. *Kebijakan Pendidikan di Era Desentralisasi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Runtuwene, T.L. 2013. *Hardiknas, Kualitas Pendidikan Indonesia Rangkang 67 dari 127 Negara*. Diakses dari [www.sulut.kemenag.go.id](http://www.sulut.kemenag.go.id). Pada tanggal 1 Juli 2014.
- Shadrina, Adilah. (2013). *Pentingnya Peran Visi dan Misi*. Diakses dari [www.dilahshadrina.blogspot.com/2013](http://www.dilahshadrina.blogspot.com/2013), Pada tanggal 7 Juli 2014.

#### Jurnal

- Kulsum, Umi. 2013. *Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Diakses dari [jurnalilmiahtp.blogspot.com](http://jurnalilmiahtp.blogspot.com). Pada tanggal 8 Juli 2014.