

IMPELEMNTASI MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI KABUPATEN SERANG

Moh. Amin

aminin11@gmail.com

Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam FTK IAIN SMH Banten

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen strategis kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kabupaten Serang Provinsi Banten. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif kuantitatif. Responden penelitian adalah guru sebanyak 50 orang. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan statistik deksriptif mean, median, modus, standard deviasi, tabel distribusi frekuensi, histogram dan poligon. Hasil penelitian mendapati tingkat manajemen strategik kepala sekolah terbagi dalam tiga kategori yaitu: sebagian kecil kurang efektif, mayoritas efektif, dan sebagian kecil lagi sangat efektif. Perlu peningkatan manajemen strategi kepala sekolah. Peningkatkan manajemen strategik kepala sekolah dapat dilakukan melalui peningkatkan pendidikan dan pengalaman kerja.

Katakunci: evaluasi dan pengawasan, formulasi strategi, pemindaian lingkungan, program, prosedur.

Abstract. This study aimed to describe the strategic management principals. This research was conducted at the Junior High School in the district of Serang Banten Province. The study uses a quantitative approach with quantitative descriptive method. The research instrument used questionnaire. Data analysis using descriptive statistical mean, median, mode, standard deviation, frequency distribution table, histogram and polygon. Results of the study found that the level of strategic management principals are divided into three categories: a fraction less effective, most effective, and some small again very effective. Need to increase the principal management strategy. Increasing the strategic management principals can be done through the improvment of education and work experience.

Keywords: evaluation and monitoring, strategy formulation, environmental scanning, program, procedure.

Pendahuluan

Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah bertanggung jawab untuk memimpin dan mengkoordinasikan semua tenaga yang ada di sekolah baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dengan memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas masing-masing. Betapapun lengkapnya fasilitas yang tersedia di sekolah, namun bila para pelaksana belum siap untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, maka tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tidak akan tercapai.

Kepala sekolah amat menentukan tingkat mutu dan keberhasilan pengelaan serta mutu lulusan. Seperti pernyataan: Peningkatan mutu sekolah memerlukan Kepala Sekolah yang mampu: (1) memandang bahwa sumber-daya yang ada berguna sebagai penyedia dorongan yang memadai bagi Kepala Sekolah dan Guru; (2) mencurahkan banyak waktunya untuk

pengelolaan dan koordinasi proses instruksional, dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, siswa dan anggota masyarakat dan sekitarnya, serta lembaga pendukung yang ada di luar institusi pendidikan itu sendiri. (Akdon: 2006;229)

Melihat banyaknya faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah diperlukan kepala sekolah yang mampu melakukan perencanaan strategis melalui manajemen strategik. Dalam rangka memberikan pendidikan yang berkualitas, perencanaan strategi lembaga pendidikan harus dirumuskan secara menyeluruh, mulai dari tingkat nasional (makro), tingkat daerah/departemen (meso), sampai pada tingkat institusi/sekolah (mikro). Sejalan dengan semakin kompleksnya lingkungan internal dan eksternal lembaga pendidikan sekolah, kebutuhan melakukan perencanaan dan manajemen strategis semakin diperlukan. Gejala ini perlu mendapat respon proaktif dengan cara berupaya untuk memahami paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut kajian kontekstual tempat institusi/organisasi pendidikan itu beroperasi.

Dengan demikian, pembinaan dan peningkatan mutu lulusan sekolah menengah pertama akan meliputi aspek-aspek ketenagaan kepala sekolah dengan penguasaan manajemen, kurikulum, proses belajar mengajar serta pembinaannya, sarana prasarana, pengelolaan, dan sikap masyarakat serta pelaku pendidikan yang akan membentuk kinerja sekolah. Dalam penelitian ini, fokus akan diarahkan pada manajemen kepala sekolah yang berkontribusi terhadap kinerja sekolah yang kemudian berdampak pada mutu lulusan.

Sekolah Menengah Pertama Negeri yang ada di Kabupaten Serang dari segi fasilitas kegiatan belajar mengajar, sarana prasarana, tenaga pedidik dan kependidikan relatif sama, atau tidak jauh berbeda. Namun dari segi kualitas atau mutu lulusan berdasarkan hasil Ujian Nasional ditemui adanya kesenjangan diantara sekolah-sekolah tersebut. Hasil observasi studi pendahuluan diketahui kesenjangan tersebut antara lain disebabkan karena kepemimpinan kepala sekolah. Dan salah satu yang penulis yakini adalah berkaitan dengan penerapan manajemen strategik oleh kepala sekolah. Karenanya peneliti mencoba meneliti kontribusi manajemen strategik kepala sekolah terhadap kinerja sekolah dan dampaknya terhadap mutu lulusan.

Kajian Literatur

Implementasi Manajemen Strategis

Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen

dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV)

“Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.”

Berkenaan dengan manajemen strategik, Wheelen and Hungler (dalam Mulyasa, 2007:217-218) mengemukakan konsep-konsep dasar manajemen strategi sebagai berikut: 1) Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, menekan pada pengamatan serta evaluasi dan pengendalian; 2) Manajemen strategik menekan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (opportunity) dan ancaman (*threat*) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*); 3) Keputusan strategik berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga keputusan-keputusan strategik yang tidak biasa dan khusus, serta tidak dapat ditiru; *consequential* merupakan keputusan-keputusan strategis yang memasukan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen; *directive* merupakan keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan; 4) Manajemen strategik pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, meliputi perencanaan strategis, implementasi, evaluasi, dan pengendalian: a) Organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik; 2) Model manajemen strategis mulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi, termasuk misi, tujuan, strategi, dan kebijakan menuju implementasi strategi, termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi dan pengendalian; 3) Perusahaan besar cenderung memiliki tiga level strategi, yang berinteraksi dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan perusahaan.

Dari definisi tersebut terdapat lima hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu: 1) Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses yaitu: 1) Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi; 2) Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan; 3) Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/produksi dari sebuah organisasi. Strategik selalu “memberikan sebuah keuntungan”, sehingga apabila proses

manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

Komponen Manajemen Strategis

Seperti sudah disebutkan di muka bahwa komponen dasar manajemen strategik adalah pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi dan pengawasan.

Pemindaian Lingkungan

Langkah pertama dalam pemindaian lingkungan adalah melakukan melakukan identifikasi fungsi-fungsi komponen pendidikan dalam rangka mencapai sasaran pendidikan di sekolah. Komponen pendidikan yang diidentifikasi meliputi kondisi internal maupun kondisi eksternal. Identifikasi fungsi-fungsi komponen pendidikan meliputi fungsi kurikulum, fungsi pembelajaran, fungsi ketenagaan (guru dan tenaga kependidikan), fungsi pengembangan sarana, fungsi monitoring dan evaluasi, fungsi keuangan, fungsi hubungan kemasayarakatan. Identifikasi fungsi-fungsi komponen pendidikan dilakukan dalam rangka persiapan melakukan analisis SWOT terhadap komponen pendidikan. Analisis SWOT dilakukan dalam rangka kerja untuk melihat kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*), kelemahan (*weaknes*) dan hambatan (*threat*) yang dihadapi. Identifikasi fungsi-fungsi komponen pendidikan meliputi fungsi kurikulum dan kegiatan belajar mengajar (KBM) serta pendukung kurikulum dan PBM, seperti: ketenagaan, kesiswaan, dokumen kurikulum, perencanaan pembelajaran, sarana dan prasarana, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Identifikasi fungsi-fungsi dilakukan juga terhadap komponen yang tidak terkait secara langsung dengan proses belajar mengajar, diantaranya pengelolaan iklim belajar di sekolah, keuangan, serta budaya pendidikan yang tercipta di sekolah.

Pada identifikasi fungsi-fungsi setiap komponen fungsi pendidikan ditentukan pula faktor-faktornya, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal agar setiap fungsi memiliki batasan yang jelas dan memudahkan saat melakukan analisis. Setelah identifikasi fungsi-fungsi komponen pendidikan yang diperlukan untuk mencapai sasaran telah ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisa tingkat kesiapan masing-masing fungsi beserta faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

Pemindian lingkungan sering disebut dengan analisis SWOT. SWOT merupakan singkatan dari "*Strengths*" (kekuatan), "*Weakness*" (kelemahan), "*Opportunities*" (peluang) dan "*Threats*" (ancaman) terhadap lingkungan situasi dan kondisi yang dihadapi satu lembaga atau organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada suatu asumsi bahwa suatu program kegiatan yang efektif akan memberikan kemampuan untuk memaksimalkan peluang dan kekuatan yang dimiliki lembaga serta meminimumkan kelemahan dan ancaman terhadap lembaga. Analisis SWOT bila diterapkan secara akurat akan membawa keberhasilan suatu program kegiatan yang direncanakan. Analisis SWOT bila dijabarkan sebagai berikut: peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan lembaga. Situasi-situasi penting yang dapat memberikan peluang kepada suatu lembaga pendidikan antara lain status kelembagaan negeri atau swasta, kondisi makro dan mikro ekonomi, kebijakan pemerintah tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia serta standar lulusan pegawai, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan dasar.

Ancaman

Ancaman merupakan situasi-situasi penting yang tidak menguntungkan bagi lembaga dan merupakan gangguan terhadap eksistensi lembaga di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Ancaman terhadap lembaga pendidikan dasar bisa datang dari pesaing baru, kebijakan pemerintah, kondisi makro serta mikro ekonomi yang sulit dan kesadaran yang rendah dari masyarakat tentang pentingnya pendidikan dasar. Meskipun demikian ancaman bila dianalisa dengan baik akan membuat semakin tangguh, kreatif dan inovatif tenaga pendidik dan kepedidikan dan kepala sekolah yang ada di lembaga pendidikan tinggi dasar Negeri.

Kekuatan bertumpu pada sumber daya yang dimiliki baik sumber daya personal maupun sumber daya material, maupun sumber daya keuangan. Kekuatan lembaga pendidikan dasar tercermin dari kualitas tenaga pengajar dan pegawai maupun tenaga penunjang pendidikan yang berkualitas serta didukung oleh input siswa yang baik dan didukung pula oleh sumber daya keuangan yang memadai.

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki lembaga yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan kualitas dan kapabilitasnya, sumber daya material yang terbatas baik kualitas maupun kuantitas, sumber daya keuangan yang terbatas, serta kecintaan dan loyalitas yang kurang baik guru, pegawai maupun siswa terhadap keberadaan lembaga.

Analisis Kunci Keberhasilan

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*) dilakukan dalam rangka memberikan gambaran yang konkrit faktor apa saja yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan rencana strategis dengan baik, dalam rangka mencapai serta mewujudkan visi dan misi. Analisis CSF dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang tertuang dalam strategi umum atau isu-isu strategis. “Faktor-faktor kunci keberhasilan dapat berupa sumber daya (manusia atau non-manusia: peralatan, sarana, keuangan, dan sebagainya), atau menyangkut masalah sistem (koordinasi, gaya kepemimpinan, situasi kerja, mekanisme pelayanan, dukungan dari pihak-pihak tertentu, dan sebagainya).” (Sholeh; 2005”67)

Rumusan CTP merupakan pernyataan positif yang berkisar antara 5- 10 pernyataan yang memang benar-benar merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi, seperti contoh di bawah ini: 1) Adanya sumber daya manusia yang memahami dengan baik tugas pokok dan fungsinya masing-masing; 2) Adanya sumber daya manusia yang profesional dan memiliki

tanggung jawab dalam menjalankan tugas; 3) Adanya akuntabilitas terhadap pelaksanaan tugas masing-masing sumber daya manusia yang dimiliki lembaga pendidikan.; 4) Adanya sistem koordinasi yang mantap antara pimpinan dan staf, staf dan staf, antar unit kerja, dan dengan stakeholders atau klien, dan sebagainya; 5) Adanya sistem informasi dan komunikasi yang dapat memudahkan komunikasi intra personal maupun antar personal yang bersifat internal maupun eksternal; 6) Adanya transparansi perolehan sumber-sumber serta pemanfaatan keuangan.

Formulasi Strategi

Langkah formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif kesempatan dan ancaman dari luar yang dihadapi organisasi dalam batasan kekuatan dan kelemahan organisasi. Langkah menyangkut penentuan misi organisasi atau perusahaan, penentuan obyektif yang terjangkau, pengembangan strategi, dan pembuatan petunjuk kebijakan perusahaan.

Penentuan visi misi

Visi merupakan imajinasi moral yang dijadikan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan keinginan suatu keadaan ideal organisasi kita di masa depan. “Secara sederhana visi diartikan suatu penugasan tentang masa depan dalam kurun waktu tertentu yang hendak dicapai.”(Sumidjo; 1999:26) “Dan visi juga merupakan pandangan jauh kedepan, suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh organisasi.”(Akdon; 2006:279)

Dalam merumuskan misi suatu lembaga pendidikan harus jelas, hal ini dimaksudkan agar: (1) menarik komitmen dan menggerakkan orang, (2) menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi, (3) menciptakan standar keunggulan, (4) menjembatani keadaan sekarang dengan keadaan masa depan. (Akdon; 2006:279)

Visi harus dirumuskan harus jelas dan operasional misalnya visi salah satu lembaga pendidikan: **“Unggul dan Menjadi Rujukan Pendidikan”**. Rumusan visi di atas filosofis dan inspirasional. Agar visi yang dirumuskan baik, inspirasional serta dapat dioperasionalkan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: a) a) singkat, mudah diingat, memiliki pengaruh, memberikan inspirasi dan menantang bagi pencapaian prestasi di masa datang, b) Memberikan deskripsi keadaan ideal yang diinginkan, menyatakan esensi mengenai seperti apakah seharusnya organisasi anda. c) berorientasi ke masa depan untuk jangka waktu yang lama, d) menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat, e) mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai, f) mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen warga sekolah, g) berftmgsi sebagai titik temu dengan semua *stakeholders* yang penting, h) mampu menjadi dasar dan pendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik, i) menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah, j) memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas dalam pelaksanaannya. (Sholeh; 1995;53-55)

Visi yang dirumuskan dengan kalimat filosofis harus dapat dijabarkan indikator-indikatornya. Seperti visi di atas mengenai “unggul”, indikatornya antara lain unggul dalam prestasi akademik yang ditandai dengan peningkatan skor (gain score achievement) nilai ujian nasional, unggul dalam non akademik (kegiatan ekstrakurikuler kesenian, olahraga, keagamaan), siswanya terdidik memiliki akhlak dan budi pekerti serta berbudaya dan mendapat kepercayaan dari masyarakat.

“Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, agar pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.” (Akdon; 2006:279) Rumusan misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan dengan berbagai indikatornya dalam mengarahkan, merencanakan dan menerapkan program dan rencana tindakan dari organisasi.

Dalam merumuskan misi sekolah harus memenuhi syarat-syarat: “berisikan tugas-tugas organisasi, kalimat yang singkat, mengesankan, memaksa, pelayanan dan acuan serta tujuan dan sasaran.” (Yulisu dan Sulaeman; 2004;16-17) Suatu organisasi merupakan suatu struktur yang terdiri dari berbagai bagian, bagian-bagian dalam struktur organisasi harus tergambar dalam rumusan misi. Rumusan misi yang mengesankan dalam arti mudah dicerna serta dipahami dan tidak mudah dilupakan dan mudah dalam pelaksanaannya, Misi bersifat memaksa dalam arti bahwa rumusan misi dapat mendorong semua satuan kerja/bagian untuk melaksanakannya tanpa ada kekecualian. Misi juga harus mengandung unsur pelayanan kepada stake holder organisasi. Serta dalam rumusan suatu misi menggambarkan juga tujuan atau sasaran yang hendak dicapai suatu organisasi. Contoh rumusan visi “ Unggul dan Menjadi Rujukan Pendidikan” di atas dapat dirumuskan misinya sebagai berikut: 1) Melakukan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien serta mengembangkan bakat, minat, dan potensi siswa secara maksimal; 2) Menciptakan semangat kompetisi dan menjadi yang terbaik dikalangan warga sekolah; 3) Menetapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan para stakeholder.

Penentuan Objektif atau Tujuan

Obyektif adalah hasil suatu aktivitas yang diharapkan dapat dicapai dalam waktu tertentu. Obyektif sedapatmungkin dinyatakan secara kuantitatif agar mudah diukur. Lebih lanjut, obyektif harus merupakan hasil yang sesuai dengan misi perusahaan. Kita perlu membedakan tujuan (*goal*) dan obyektif (*objective*) yang kelihatannya sama, tetapi sebetulnya sangat berbeda. Tujuan adalah hal yang ingin dicapai dalam waktu yang tidak ditentukan, sehingga semacam cita-cita dalam jangka panjang, sedangkan obyektif adalah hal yang direncanakan dicapai dalam jumlah tertentu dan waktu tertentu. Kita pun perlu ingat bahwa obyektif haruslah berjangka panjang dan mengenai hal yang menentukan hidup matinya atau berkembang tidaknya suatu organisasi.

Setelah dirumuskan visi dan misi, selanjutnya adalah merumuskan tujuan organisasi atau sekolah. Tujuan merupakan target-target spesifik dan terukur dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi atau sekolah/madrasah yang telah dicanangkan. Perumusan tujuan

pada lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan dikaitkan dengan siklus program sekolah, misalnya untuk jangka 3 tahunan, yaitu satu siklus pendidikan di SMP/MTs atau SMA/MA.

Rumusan tujuan yang baik harus mengikuti kriteria *SMART* (*Specific, Measureable, Anggressive but Attainable, Result oriented, and Time-Bound*). *Specific* (spesifik) berarti rumusan tujuan harus dapat merefleksikan pencapaian dan langkah spesifik yang diinginkan. *Measureable* (terukur) berarti bahwa rumusan tujuan harus dapat diukur kapan dapat dicapai. *Anggressive but Attainable* (agresif tetapi dapat dicapai) berarti rumusan tujuan harus dapat menantang namun masih memungkinkan untuk dicapai. *Result oriented* (berorientasi hasil) berarti bahwa rumusan tujuan harus menyatakan suatu hasil. "*Time-Bound* (berbatas waktu) berarti rumusan tujuan harus dapat menggambarkan pencapaian dalam waktu tertentu." (Sholeh;1995: 57-58)

Pengembangan Strategi

Strategi adalah suatu rencana komprehensif bagaimana perusahaan melaksanakan misinya dan mencapai obyektifnya. Rencana tentu dapat bermacam-macam, meskipun untuk tujuan yang sama. Oleh karena itu, Strategi harus memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif atau dengan bahasa SWOT, memaksimalkan pemanfaatan kekuatan dan mengurangi kelemahan. Strategi haruslah untuk rencana jangka panjang, umumnya untuk 5 tahun atau lebih. Strategi dalam hal ini adalah rencana dalam garis besar, bukan program kecil.

Strategi yang dikembangkan adalah strategi yang bersifat operasional. Strategi operasional merupakan berbagai cara dan berbagai alternatif-alternatif tindakan yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan visi dan misi yang telah dirumuskan. Selanjutnya disusun rencana tindakan yang disusun berdasarkan sasaran yang hendak dicapai dan telah dirumuskan sebelumnya. Rencana tindakan bersifat operasional, artinya sudah mencerminkan kegiatan berupa program-program yang telah ditentukan periode waktunya dalam rencana tahunan, serta terumuskan secara bertahap langkah pencapaiannya.

Penentuan Kebijakan

Menindaklanjuti pengembangan Strategi, pembuatan kebijakan adalah langkah menyiapkan kebijakan umum yang diperlukan untuk melaksanakan Strategi yang dimaksud. Kebijakan diharapkan akan menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi Strategi. Atas dasar kebijakan, semua manajer perusahaan dapat mempersiapkan implementasi strategi.

Implementasi Rencana Strategi

Implementasi rencana strategi meliputi: program, anggaran, prosedur, evaluasi dan pengawasan.

Program

Program kerja merupakan suatu deskripsi atau gambaran terperinci dari strategi-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu Rencana Induk Pengembangan. Rencana tindakan mencakup kegiatan yang dilakukan untuk : 1) (a) menguji obyektivitas program kerja yang diusulkan dengan target dan ukuran pencapaian yang terkait dengan obyek tersebut; (b) menilai tingkat *performance* (tampilan did) saat ini dengan ukuran yang telah dibuat; (c) mendiagnosis penyebab permasalahan dan kegagalan dengan menggunakan diagram sebab akibat atau diagram *fishbound*; d) menetapkan langkah-langkah kerja operasional dengan mengacu pada konsep siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaan (*who*), kapan kegiatan dilaksanakan (*when*), dimana pelaksanaannya (*where*), bagaimana mengukur tingkat pencapaian (*how*), berapa sumber daya yang diperlukan (*how*), mengapa melakukan prioritas (*why*). (Sholeh;1995: 57-58)

Program kerja sekolah merupakan arah dan pedoman penyelenggaraan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Program merupakan acuan dan pedoman serta panduan evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Penyusunan program kerja berlandaskan kepada data-data dan informasi yang akurat, rasional, berdasarkan pada potensi yang dimiliki, partisipatoris dan kolektif.

Program kerja lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun meliputi: program pimpinan/kepala, program bidang akademik kurikulum, program bidang kesiswaan dan pembinaan organisasi kesiswaan, program bidang administrasi umum, ketenagaan dan keuangan, program bidang prasarana-sarana, program bidang pengembangan perpustakaan, program bidang pengembangan laboratorium, program bidang humas dan informasi dan sebagainya.

Anggaran

Untuk melihat ruang lingkup anggaran pembiayaan pendidikan dapat dilihat dari: (1) tanggung jawab pembiayaan pendidikan (pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat); (2) biaya langsung dan tidak langsung; (4) biaya pribadi atau biaya sosial; serta sumber-sumber anggaran dari anggaran rutin atau dari anggaran pembangunan.

Anggaran pendidikan adalah rencana operasional secara kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk uang dan dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Suatu anggaran akan tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan beserta alokasi dana yang disediakan. Dan hasil akhir dari suatu anggaran adalah pernyataan-pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber pembiayaan.

Anggaran pendidikan memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Anggaran selalu terdiri dari dua sisi yaitu sisi pengeluaran dan sisi penerimaan. Dengan sisi pengeluaran mengacu kepada sisi penerimaan berdasarkan sumber-sumbernya; 2) Anggaran ditentukan oleh masing-masing satuan organisasi, tingkat pusat oleh pemerintah, dan tingkat satuan pendidikan oleh sekolah (sekolah dan komite sekolah); 3) Sisi penerimaan menggambarkan dari mana saja

sumber-sumber pembiayaan didapatkan (subsidi pemerintah, iuran siswa atau bantuan masyarakat); 4) Sisi pengeluaran, merupakan alokasi besarnya biaya yang dilokasikan untuk setiap komponen biaya yang meliputi; kegiatan administrasi, ketatausahaan, sarana prasarana, kesejahteraan pegawai sekolah, PORSENI, pengadaan buku rapor, penyelenggaraan evaluasi, supervisi, pembinaan pengelolaan subsidi dan pendataa; 5) Adanya pengeluaran rutin (gaji, barang yang harus sering diganti) serta pengeluaran untuk barang-barang tahan lama (gedung sekolah, laboratorium, sarana olahraga serta fasilitas belajar lainnya).

Anggaran pendidikan tingkat satuan pendidikan perlu disusun dan dibuat karena memiliki fungsi dan manfaat sebagai berikut: 1) sebagai alat penaksir, 2) sebagai alat otorisasi pengeluaran dana, dan 3) sebagai alat efisiensi.”(Fatah; 2002:49)

Karena fungsinya sebagai alat perencana dan pengendali maka dalam menyusun anggaran harus memperhatikan prinsip-prinsip: 1) Adanya kejelasan pembagian kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab dalam sistem manajemen dan sistem organisasi; 2) Menerapkan prinsip-prinsip dan sistem akuntansi; 3) Didahului dengan analisis dan penelitian serta penilaian kinerja organisasi; a) Perlunya dukungan dari semua lapisan, dari lapisan paling atas sampai lapisan paling bawah; b) Memperhatikan keseimbangan antara sumber-sumber penerimaan dengan pos-pos pengeluaran; c) Hati-hati dan komprehensif menetapkan pos-pos pengeluaran anggaran.

Agar anggaran yang disusun efektif dan efisien serta dapat diimplementasikan dalam pelaksanaannya perlu diperhatikan tahap-tahap penyusunan anggaran sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran; 2) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam bentuk uang, jasa, dan barang; 3) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial; 4) Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu; 5) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang; 6) Melakukan revisi usulan anggaran; 7) Persetujuan revisi usulan anggaran; 8) Pengesahan anggaran.(Fatah; 2002:50)

Anggaran yang disusun pada organisasi besar disusun oleh suatu bagian atau suatu tim anggaran biasanya pada biro perencanaan. Untuk organisasi kecil termasuk Tingkat satuan pendidikan anggaran disusun oleh pimpinan dengan dibantu unsur Tata Usaha dan Wakil Kepala Sekolah. Untuk tingkat-tingkat satuan pendidikan tertentu penyusunan anggaran dilakukan pada suatu rapat kerja yang diadakan secara khusus dan dibahas dengan perencanaan-perencanaan pendidikan lainnya secara bergantian.

Prosedur

Prosedur adalah aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Di perusahaan, prosedur seringkali dinamakan SOP (*standard operating procedure*). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan yang ada di perusahaan, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya.

Prosedur yang dapat dibuat misalnya: 1) Prosedur rekrutmen siswa baru; 2) Prosedur perhitungan penyusunan anggaran; 3) Prosedur pengiriman kenaikan pangkat gur; 4) Dan sebagainya.

Evaluasi dan Pengawasan

Dalam evaluasi, kita misalnya dapat menyimpulkan bahwa obyektif sudah baik, tetapi strategi kurang terarah. Kita dapat pula mengatakan bahwa obyektif tidak riil dan terlampau tinggi, sehingga tidak mungkin dicapai dengan kemampuan perusahaan saat ini. Evaluasi dapat dilakukan secara keseluruhan. Apabila kinerja nyata jauh dari harapan, maka satu per satu kegiatan sebelumnya perlu dievaluasi lebih mendalam, umumnya mulai dari obyektif, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur. Masing-masing mempunyai potensi untuk perbaikan. Lebih lanjut, misi pun dapat diubah karena mungkin yang sudah ada kurang jelas atau kurang fokus. Gambar 2.5 mempeiiihatkarnya dengan garis dan anak panah di bagian bawah, di mana tercantum 'umpan balik'. Evaluasi dapat pula menyentuh analisis SWOT yang mungkin kurang tajam atau kurang lengkap, sehingga perlu diperbaiki.

Pengawasan

Pengawasan dan evaluasi adalah kegiatan yang saling menunjang. Pengawasan dilakukan selain untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga menilai dan mengukur sejauh mana obyektif dapat dicapai. Kalau obyektif dapat dicapai sesuai yang ditentukan, mungkin evaluasi tidak perlu dilakukan sangat mendalam, demikian pula sebaliknya. Untuk mempermudah penilaian dan pengukuran, seperti telah disinggung di atas, obyektif sebaiknya dinyatakan dan dirumuskan secara kuantitatif. Dalam pengawasan, kita perlu menentukan kriteria pencapaian obyektif dan benchmark. Benchmark adalah tolok ukur kinerja yang didapatkan dari kinerja perusahaan yang unggul dan yang dijadikan acuan. Atas dasar kriteria, pencapaian obyektif diukur.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah pertama di Kabupaten Serang. Dalam penelitian ini pendekatan/metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan karena: “kajian kuantitatif sesuai digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang berkaitan dengan sesuatu fenomena tanpa mempersoalkan mengapa variabel itu ada atau terjadi” Moh.Majid (1990).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah yang bertugas pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan-kecamatan yang ada di Kabupaten Serang Provinsi Banten berjumlah 83 Kepala Sekolah . Untuk menentukan suatu sampel di dalam penelitian, maka terlebih dahulu harus mengetahui populasi yang digunakan. Adapun yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri pada kecamatan-kecamatan yang ada di Kabupaten Serang Provinsi Banten berjumlah 83

orangkepala sekolah. Pengambilan sampel sebesar 50 responden didasarkan pada pendapat Singarimbun dan Efendi (1989 : 171) yang mengatakan bahwa sampel besar yang didistribusinya normal adalah sampel yang jumlahnya > 30 kasus, dan apabila analisis data yang dipakai adalah teknik korelasi maka sampel yang harus diambil minimal 20 kasus. Menurut Arikunto apabila populasi kurang atau mencapai 100 orang keseluruhan dijadikan sampel. Dan apabila melebihi dari 100 orang sebagai ancer-ancer dapat diambil antara 10-15 atau 20-25 %.

Instrumen penelitian menggunakan angket. Instrumen Manajemen strategik kepala sekolah meliputi: 1) pemindaian lingkungan, 2) formulasi strategi, 3) implementasi strategi, serta 4) evaluasi dan pengawasan. Hasil perhitungan berdasarkan data ujicoba instrumen dari 30 butir pernyataan manajemen strategik kepala sekolah, diperoleh 28 butir valid dan 2 butir tidak valid. Butir pernyataan yang gugur adalah butir nomor 4 untuk obyek manajemen strategik kepala sekolah pemindaian lingkungan, butir nomor 22 untuk obyek manajemen strategik implementasi strategi. Perhitungan butir-butir instrumen untuk mengukur validitas manajemen strategik kepala sekolah SMPN dapat dilihat pada lampiran. Instrumen yang terdiri dari 28 butir pernyataan yang valid selanjutnya dihitung reliabilitasnya dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach). Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien reliabilitas (r_{11}) = 0,919. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa reliabilitas instrumen tinggi sekali dan layak digunakan sebagai alat ukur variabel kinerja guru. Instrumen sejumlah 28 butir inilah yang disebut instrumen final yang digunakan untuk mengukur manajemen strategik kepala sekolah.

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik statistik deskriptif. Statististik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang meliputi: nilai terendah, nilai tertinggi, rata-rata, modus, median, standar deviasi, distribusi frekuensi dan histogram serta poligon.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Implentasi Manajemen Strategi Kepala Sekolah Menengah pertama Negeri di Kabupaten Serang

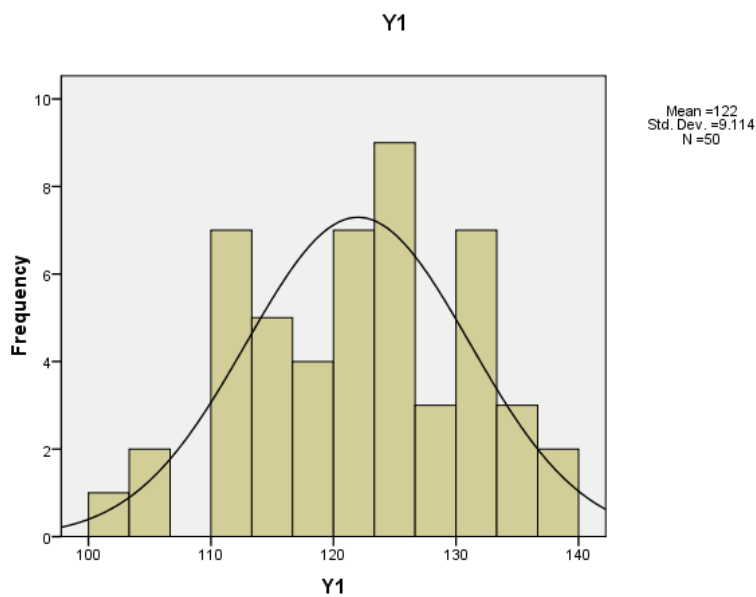
Rentangan skor variabel manajemen strategic kepala sekolah memiliki rentang teoritik 28 sampai 140, dan rentang skor empirik antara 103 dan skor sampai 135. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) = 121,52 standar deviasi (SD) = 8,96, varians = 80,29 median (ME) = 123,00 dan modus (MO) = 129.

Adapun sebaran data variabel manajemen strategik kepala sekolah dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 1 dan histogram pada grafik 1 dibawah ini:

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Manajemen Strategik Kepala Sekolah

| Interval Kelas | Titik Tengah | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif | Frekuensi Kumulatif |
|----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 100 -105 | 102.5 | 3 | 6.00 | 6.00 |
| 106 – 110 | 107.5 | 4 | 8.00 | 14.00 |
| 111 – 116 | 112.5 | 8 | 16.00 | 30.00 |
| 117 – 121 | 117.5 | 8 | 16.00 | 46.00 |
| 122 – 127 | 122.5 | 11 | 22.00 | 68.00 |
| 128 – 132 | 127.5 | 11 | 22.00 | 90.00 |
| 133 – 138 | 132.5 | 5 | 10.00 | 100.00 |
| | 822.5 | 50 | 100 | |

Berdasarkan jadual distribusi frekuensi skor manajemen strategik kepala sekolah sebanyak 7 (14%) responden berada di bawah kelompok rata-rata atau kurang efektif, 27 (54%) berada pada kelompok rata-rata atau efektif, dan 16 (32%) di atas kelompok rata-rata atau sangat efektif. Penyebaran (distribusi) skor manajemen strategik kepala sekolah secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 1 berikut:



Grafik 1 Histogram Frekuensi Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Rekapitulasi angka statistik dari variabel mutu lulusan, kinerja sekolah, manajemen strategik kepala sekolah dapat dirangkum dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| | | Statistics | | |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | | X | Y1 | Y2 |
| N | Valid | 50 | 50 | 50 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | 121.52 | 122.00 | 27.86 |
| | Std. Error of Mean | 1.267 | 1.289 | .538 |
| | Median | 123.00 ^a | 123.00 ^a | 27.17 ^a |
| | Mode | 129 | 112 ^b | 30 |
| | Std. Deviation | 8.961 | 9.114 | 3.801 |
| | Variance | 80.296 | 83.061 | 14.449 |
| | Range | 32 | 39 | 14 |
| | Minimum | 103 | 100 | 22 |
| | Maximum | 135 | 139 | 36 |

a. Calculated from grouped data.

b. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tingkat manajemen strategik kepala sekolah terbagi dalam tiga kategori yaitu: sebagian kecil kurang efektif, mayoritas efektif, dan sebagian kecil lagi sangat efektif. Manajemen strategi kepala sekolah dalam kondisi kurang efektif sesuai dengan karena pada dasarnya penerapan manajemen strategik mengandung beberapa resiko yaitu: 1) Waktu yang digunakan para manajer dalam proses manajemen strategik mungkin mempunyai pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional; 2) Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan; 3) Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka; 4) Resiko-resiko yang harus diatasi dalam penerapan manajemen strategik di atas yang membuat manajemen strategik kepala sekolah menjadi kurang efektif.

Dan menurut Uwes (2004:9) diantara kelemahan lembaga pendidikan sehingga kurang mampu dan tidak dapat bersaing adalah karena kurang keterampilan mengorganisasi kelembagaan. Keadaan tersebut berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia, guru dan tenaga kependidikan lainnya, proses belajar mengajar, pengawasan, kurikulum, dan pengurusan sarana prasarana, Semuanya bertumpu pada kelemahan sumber daya yang menjadi pelaku manajemen dan proses pendidikan. Indikator kurang profesional manajemen ini antara lain terlihat dari lemahnya disiplin kerja yang berakibat rendahnya produktivitas, lemahnya orientasi pada sistem belajar siswa, lemahnya pengawasan mutu para pendidik.

Manajemen strategik kepala sekolah yang mayoritas berada pada efektif dan sangat efektif hal ini sesuai dengan beberapa pendapat bahwa: menurut Squires (1983) bahwa, kepala

sekolah adalah salah seorang yang terpenting dalam sekolah, dalam memimpin dan menetapkan suasana sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah (Surat Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara No. 0296; 1996). Sebagai tenaga profesional maka kepala sekolah harus memiliki dan mendapat dukungan kompetensi-kompetensi seperti yang dipersyaratkan sebagai berikut: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007)

Manajemen strategik kepala sekolah, memberi dukungan dukungan kepada kelas dan berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup subtransi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Manajemen strategik yang efektif dan sangat efektif menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil melakukan pemindaian terhadap lingkungan dengan melakukan analisis SWOT. Menyusun formulasi strategi dengan menetapkan visi, misi serta tujuan, mengembangkan strategi serta menentukan kebijakan organisasi sekolah. Mengimplemetasi strategi dengan membuat dan melaksanakan program, menyedaiakan dan menggunakan anggaran, serta menetapkan standar prosedur operasional. Serta melakukan evaluasi dan pengawasan dengan.

Saat ini sangat diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, memotivasi dan mengendalikan juga mengawasi segala kebutuhan lembaga pendidikan sekolah. Hasil Kajian Korze (1983:186) didapati bahwa: “sekolah atau yang berprestasi mempunyai kepala sekolah yang dapat memahami peranan yang dimainkan dalam program pengajaran di sekolah”. Mereka bukan saja paham, tetapi bercita-cita tinggi dalam melaksanakan tanggung jawab mereka terhadap pencapaian akademik peserta didik secara keseluruhannya.

Penutup

Dari kajian deskriptif secara umum dapat disimpulkan bahwa tingkat manajemen strategik kepala sekolah terbagi ke dalam tiga kategori yaitu: kurang efektif, efektif dan sangat efektif. Kepala sekolah telah melaksanakan kegiatan manajemen strategik untuk menggerakkan guru dan tenaga pendidikan mencapai tujuan sekolah yaitu prestasi belajar/mutu lulusan yang dapat menguasai kompetensi-kompetensi yang terdapat dalam KTSP dengan mengaplikasikan manajemen stratgeik dengan melakukan pemindaian lingkungan, membuat formulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan pengwasan serta evaluasi.

Kepala sekolah, harus mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan dalam hal ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP), dengan mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai

seorang kepala sekolah maka dapat mengetahui dan merumuskan kebijakan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, kepala sekolah dapat mengimplementasikan manajemen strategik yang efektif dengan melakukan pemindaian lingkungan, menciptakan formulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap guru dan staf sekolah

Daftar Pustaka

- Akadon, 2000, *Manajemen Strategik Untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- A. Squires, D. 1983. *Effective School and Classrooms: A Research Based Prespective*. Virginia: Assocaition for Supervision dan Curriculum Development.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Singarimbun, Masri dan Effend, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES
- Fatah, nanag, 2004, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bndung: Remaja Rosdakarya
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang: *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.
- Sholeh, A.R., et. all., *Panduan Perencanaan dan Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Depag RI dan MP3A, 2005.
- Surat Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara No. 26/1989 tentang Angka Kredit Bagi Jabatan Guru.
- Uwes Sanusi. 2003. *Visi dan Pondasi Pendidikan (Dalam Perspfektif Islam)*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.