

Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Enjang Haryana

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

email: haryanaenjang5@gmail.com

Abstrak – Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi manajemen strategik kepala sekolah SMP Negeri 1 Cineam dan SMPN 2 Cineam Kabupaten Tasikmalaya dalam meningkatkan mutu sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus dengan dua lokus penelitian dan metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Model manajemen strategik kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Cineam Kabupaten Tasikmalaya terdiri dari empat tahap yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Pada pengamatan lingkungan sekolah telah melakukan analisis lingkungan (analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal) untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). 2). Pelaksanaan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah menemui beberapa hambatan antara lain: (a) Masih lemahnya sumber daya manusia (SDM). (b) Sarana dan prasarana penunjang lainnya masih belum lengkap/ada. (c) Kurangnya dana untuk peningkatan sumber daya manusia dan menambah sarana prasarana. 3) Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan implementasi manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah antara lain: peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mengikuti IHT, workshop, seminar, MGMP, dan kepala sekolah melakukan supervisi dan monitoring secara berkala, penambahan sarana prasarana yang belum lengkap dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah (melalui program DAU atau DAK), masyarakat atau dinas terkait.

Kata Kunci: Manajemen Strategik; Kepala Sekolah; Mutu Sekolah

1. Pendahuluan

Dari tahun ke tahun, salah satu masalah pendidikan yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia adalah masalah mutu pendidikan pada tiap jenjang dan satuan pendidikan terutama jenjang pendidikan dasar dan menengah. Segala upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik sudah dilakukan. Diantara usaha tersebut adalah: pengembangan dan perbaikan kurikulum, perbaikan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya (Kosasih, 2006: 13). Namun tindakan itu belum menunjukkan perubahan yang berarti. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat menyebabkan terhambatnya penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi pembangunan bangsa di segala bidang.

Indikator yang menunjukkan betapa rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari data UNESCO tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (Human Development Index), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, berdasarkan data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report 2015: Education For All 2000-2015 Achievement and Challenges* yang dikeluarkan Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO), indeks pembangunan pendidikan atau education development index (EDI) berdasarkan data tahun 2008 adalah 0,937. Nilai itu menempatkan Indonesia di posisi ke-68 dari 113 negara dan masih tertinggal dari Brunei Darussalam yang berada pada posisi ke-43 dengan indeks pembangunan pendidikan atau education

development index (EDI) pada angka 0,969. EDI dikatakan tinggi jika mencapai 0,95-1. Kategori medium berada di atas 0,80, sedangkan kategori rendah di bawah 0,80 (UNESCO, 2015: 232).

Ada tiga tantangan besar yang harus dihadapi pendidikan di Indonesia, yakni: sebagai akibat krisis ekonomi, pendidikan nasional dituntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai. Selanjutnya, untuk mengantisipasi era globalisasi, pendidikan nasional dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar kerja global. Kemudian, sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah, perlu dilakukan perubahan dan penyesuaian sistem pendidikan nasional sehingga dapat mewujudkan pendidikan yang lebih demokratis, memperhatikan keberagaman kebutuhan, keadaan daerah, dan peserta didik, serta mendorong partisipasi masyarakat.

Salah satu unsur dalam meningkatkan mutu sekolah adalah keberadaan seorang Kepala Sekolah. E. Mulyasa (2003: 56) mengungkapkan bahwa Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, dituntut kepala sekolah menjadi seorang manajer. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya (E. Mulyasa, 2008: 56)

Hal ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan sekolah bermutu, diperlukan upaya yang lebih maksimal dan mampu mengorganisir berbagai faktor penunjang dan meminimalisir faktor yang menjadi penghalang berkembangnya sekolah ini. Salah satu upaya yang secara mendasar dilakukan adalah pengelolaan sekolah melalui penerapan manajemen yang baik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sebab tantangan besar untuk mewujudkan sekolah bermutu saat ini adalah perubahan paradigma manajemen sekolah yang menuntut kemampuan lebih dari kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola lembaga tersebut dituntut mampu membuat inovasi sekolah agar memberikan pelayanan kepada peserta didik.

Keberadaan SMP Negeri 1 Cineam merupakan sekolah yang sudah berdiri sejak lama dan terakreditasi A, telah menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN), mewakili kabupaten Tasikmalaya untuk mengikuti lomba sekolah berbasis lingkungan (SBL) tingkat Provinsi Jawa Barat pada tahun 2017, 2 orang guru menjadi Instruktur Kabupaten (IK) dalam implementasi kurikulum 13, 1 orang guru menjadi IN dalam kegiatan guru pembelajar, hampir semua guru sudah tersertifikasi, semua guru sudah menempuh S1, 4 orang guru sudah menempuh S2, 2 orang guru mengikuti kegiatan Teacher's Development di negara bagian selatan Australia, Adelaide pada tahun 2015. Prestasi siswa tidak ketinggalan diantaranya: dari tahun ke tahun siswa kelas IX lulus 100%, 80% lulusan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, juara 2 Alympiado tingkat Provinsi Jawa Barat, Juara 1 Drum Band Se-Priangan Timur, juara 1 menulis cerpen tingkat Kabupaten Tasikmalaya, juara 2 seni bela diri pencak silat tingkat Kabupaten Tasikmalaya, juara 1 lomba story telling tingkat kecamatan Cineam .

Selanjutnya keberadaan SMP Negeri 2 cineam merupakan sekolah baru dan kecil tetapi sudah terakreditasi A-, beberapa guru menjadi IK dalam kegiatan implementasi Kurikulum 13, tiga orang guru menjadi ketua MGMP Wilayah Manonjaya, dua orang guru mengikuti kegiatan Teacher's Development di negara bagian selatan Australia, Adelaide pada tahun 2015. Prestasi siswa juara 1 tenis lapangan putra tingkat Kabupaten Tasikmalaya, Juara menyanyi lagu pupuh tingkat Kecamatan Cineam.

Dari uraian prestasi-prestasi di atas baik prestasi sekolah, guru maupun siswa membuktikan bahwa mutu kedua sekolah tersebut terus meningkat. Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh informasi tentang "implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah pada SMP Negeri 1 dan 2 Cineam Kabupaten Tasikmalaya".

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada fenomena, gejala, fakta, atau informasi sosial. Menurut Satori Djarm'an dan Komariah Aan (2009: 22) mengungkapkan: Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengungkapkan pada quality atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang atau jasa. Burhan Bungin (2010: 68) mengungkapkan bahwa "format deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus". Lebih lanjut Nana Syaodih (2012: 286) mengemukakan: "Penelitian kualitatif bersifat studi kasus. Kasus di sini tidak berarti harus bermasalah, kasus bisa juga karena kemajuan, keberhasilan atau keunggulan".

Sumber dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis sumber yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data utama (primer) yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015: 308), sehingga yang terkumpul adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview dari nara sumber. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primernya adalah Kepala sekolah, Guru, TU, Pengawas Pembina dan ketua komite SMP Negeri 1 dan 2 Cineam Kabupaten Tasikmalaya yang dilakukan dengan cara wawancara.

Sumber data sekunder adalah Sumber data tambahan (sekunder), merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015:56). Sumber data sekunder ini didapat melalui teknik pengumpulan data kepustakaan maupun studi dokumentasi.

Teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu triangulasi sumber data, yang berarti membandingkan dan mengecek derajat balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Moleong, 2007: 330). Desain penelitian ini dilakukan yaitu: tahap pra penelitian, tahap pekerjaan penelitian, tahap analisis data, dan tahap evaluasi dan pelaporan.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

1) Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Adapun Langkah-langkah implementasi manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam dilakukan melalui beberapa tahap di dalamnya meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (misi, tujuan, strategi dan kebijakan). Langkah selanjutnya adalah implementasi strategi yang di dalamnya membahas program-program, pengaturan anggaran, dan prosedur pelaksanaan. Kemudian yang terakhir adalah tahap evaluasi dan pengendalian yang biasanya dilakukan melalui evaluasi diri sekolah sebagai acuan untuk kegiatan selanjutnya. Secara rinci penulis paparkan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

a) Pengamatan Lingkungan

Secara garis besar pengamatan lingkungan terdiri dari dua bagian. Pertama, analisis lingkungan internal terkait dengan melihat ke dalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan (strength), kelemahan (weakness) dan melihat keluar organisasi yaitu bagaimana peluang (opportunity), dan ancaman (threat), yang secara keilmuan dinamakan analisis SWOT. Hal tersebut perlu dilakukan agar visi, misi dan tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Cineam dan SMP Negeri 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan pengamatan lingkungan dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki sekolah sehingga kekuatan dan peluang dapat ditingkatkan sedangkan kelemahan dan ancaman dapat diminimalisir atau bahkan dapat dihilangkan. Adapun kelemahannya adalah kondisi sosial ekonomi yang rendah, dan ancamannya adalah pengaruh buruk dari globalisasi yang akan mempengaruhi karakter siswa.

b) Perumusan Strategi

Langkah kedua dari tahapan manajemen strategis adalah perumusan strategis yang meliputi visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah. Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Misi merupakan tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup atau gambaran untuk mencapai visi. Tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh suatu organisasi,

dan strategi dan kebijakan merupakan teknis pelaksanaan program dalam rangka mencapai tujuan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Cineam dan SMP Negeri 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan tahapan perumusan strategis dengan membentuk tim pengembang sekolah (TPS) dalam merumuskan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah.

c) Implementasi Strategi

Langkah ketiga dari model manajemen strategik adalah implementasi strategi yang meliputi: program, anggaran dan prosedur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan tahapan implementasi strategi. Pada tahapan ini kepala sekolah bekerjasama dengan para wakasek, guru, komite sekolah menyusun rencana kerja sekolah untuk satu tahun ke depan, dalam program kerja disusun agenda-agenda kegiatan beserta anggaran, bahkan apabila ada program yang menggunakan sumber dana dari orang tua pihak sekolah selalu kordinasi dengan komite sekolah, setelah dibicarakan di forum briefing dengan wakasek lalu membahasnya di forum rapat sekolah setiap wakasek memaparkan program-program dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Setiap stakeholder yang ada di sekolah mengajukan program atau melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Mengenai pengelola anggaran kepala sekolah bersifat transparan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengaksesnya, kepala sekolah beserta bawahannya dalam menggunakan anggaran berazaskan skala prioritas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai.

d) Evaluasi dan Pengendalian

Tahapan terakhir dari manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dan pengendalian dari suatu program merupakan hal yang penting untuk melihat apakah program yang telah direncanakan mencapai tujuan atau belum. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam telah melakukan tahapan evaluasi dan pengendalian. Pada tahapan ini kepala sekolah beserta seluruh stakeholder melakukan evaluasi bersama-sama untuk saling mengontrol kegiatan yang telah dilaksanakan apabila di pertengahan jalan terjadi kesalahan atau timbul permasalahan segera mengambil tindakan untuk mencari permasalahan dan mencari solusinya. Evaluasi dan pengendalian selain dilakukan oleh pihak internal juga dilakukan oleh pihak external. Untuk evaluasi yang dilakukan oleh pihak external dilakukan oleh pengawas pembina, Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya, bahkan dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Dalam melakukan evaluasi, sekolah menggunakan perangkat Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sehingga dapat melihat program yang belum dan sudah tercapai.

2) Hambatan-Hambatan Implementasi Manajemen Strategik Kepala sekolah

Kepala sekolah memiliki peran sentral di lingkungan sekolah, maju mundurnya sebuah sekolah tergantung dari bagaimana kepiawaian kepala sekolah memimpin, mengatur strategi, menciptakan kultur organisasi sehingga seluruh warga sekolah dapat berperan aktif untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam secara umum berjalan dengan baik tapi masih ada beberapa hambatan. Hambatan bisa berasal dari internal atau eksternal sekolah. Adapun hambatan-hambatan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam diantaranya: masalah sumber daya manusia masih ada sebagian guru kurang kerjasama, lemahnya sumber daya manusia dalam penguasaan IT, tidak cepat tanggap dengan pembaharuan, masih ada sebagian guru mengajar dengan cara konvensional, tidak ingin mengupgrade pengetahuannya, dalam pembuatan administrasi mengajar masih copy paste tidak disesuaikan dengan kondisi sekolah. Masih ada beberapa siswa yang tidak mematuhi tata tertib sekolah karena masalah pergaulan remaja atau pengaruh dari luar lingkungan sekolah.

Dalam melaksanakan kebijakan yang berasal dari atas (top up) terbentur masalah anggaran yang tidak tercover oleh dana BOS, sering terjadi keterlambatan pencairan dana BOS sedangkan kegiatan sekolah harus tetap berlangsung. Dari segi sarana belajar yaitu masalah buku paket belum terpenuhi karena pergantian kurikulum 2006 ke kurikulum 2013 (kurtilas), kemudian sarana penunjang lainnya finger print untuk siswa belum ada atau masih manual, CCTV sebagai alat pengontrol lingkungan sekolah belum ada, LCD/proyektor belum terpasang di setiap kelas, perangkat komputer/laptop belum lengkap untuk

pelaksanaan UNBK. Dan berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi selama penelitian masalah-masalah yang dikemukakan oleh para informan memang belum ada/lengkap.

3) Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi Manajemen Strategik Kepala sekolah

Hambatan dalam suatu organisasi atau lembaga pasti selalu ada baik berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal, tetapi dengan menggunakan analisis SWOT, kelemahan dan ancaman bisa diminimalisir bahkan dihilangkan dan kekuatan dan peluang bisa dicari atau dikembangkan. Dan setiap permasalahan pasti ada solusinya asalkan semua pihak yang berkepentingan ikut berperan aktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Cineam dan SMP Negeri 2 Cineam selaku manajemen puncak beserta seluruh stakeholder telah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Adapun upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan diantaranya: peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mengikuti IHT, workshop, seminar, MGMP sekolah/wilayah. Kepala sekolah memberikan suri tauladan kepada bawahannya, kepala sekolah memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga administrasi untuk meningkatkan kompetensi akademik, kepala sekolah melakukan supervisi dan monitoring secara berkala disegala aspek untuk tertibnya administrasi dan pengelolaan sekolah. Pengawas pembina melakukan pembinaan secara rutin untuk memotivasi semua elemen yang ada di sekolah.

Dalam penerimaan siswa baru lebih selektif, melakukan pengawasan dan pembinaan dengan pendekatan keagamaan (shalat dhuha bersama, tadarus, shalat dhuhur berjamaah, ustadz masuk sekolah, gerakan literasi sekolah), mengoptimalkan kegiatan belajar mengajar, mendorong para siswa untuk aktif dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, mengikutsertakan siswa dalam berbagai kegiatan perlombaan/kejuaraan baik bersifat akademik maupun non akademik. Dari segi sarana prasarana sekolah melakukan penambahan sarana prasarana yang belum lengkap dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah (melalui program DAU atau DAK), masyarakat atau dinas terkait.

3.2 Pembahasan

1) Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam Kabupaten Tasikmalaya dalam meningkatkan mutu sekolah telah dilaksanakan dengan baik dan melalui beberapa tahapan diantaranya: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Secara rinci penulis paparkan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

a) Pengamatan Lingkungan

Secara garis besar pengamatan lingkungan terdiri dari dua bagian. Pertama, analisis lingkungan internal terkait dengan melihat ke dalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan (strength), kelemahan (weakness) dan melihat keluar organisasi yaitu bagaimana peluang (opportunity), dan ancaman (threat), yang secara keilmuan dinamakan analisis SWOT. Hal tersebut perlu dilakukan agar visi, misi dan tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Cineam dan SMP Negeri 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan pengamatan lingkungan dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki sekolah sehingga kekuatan dan peluang dapat ditingkatkan sedangkan kelemahan dan ancaman dapat diminimalisir atau bahkan dapat dihilangkan. Adapun kelemahannya adalah kondisi sosial ekonomi yang rendah, dan ancamannya adalah pengaruh buruk dari globalisasi yang akan mempengaruhi karakter siswa.

2) Perumusan Strategi

Langkah kedua dari tahapan manajemen strategis adalah perumusan strategis yang meliputi visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah. Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Misi merupakan tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup atau gambaran untuk mencapai visi. Tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, dan strategi dan kebijakan merupakan teknis pelaksanaan program dalam rangka mencapai tujuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan tahapan perumusan strategis dengan membentuk tim pengembang sekolah (TPS) dalam merumuskan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah.

3) Implementasi Strategi

Langkah ketiga dari model manajemen strategik adalah implementasi strategi yang meliputi: program, anggaran dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan, anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, dan prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam beserta seluruh stakeholder telah melakukan tahapan implementasi strategi. Pada tahapan ini kepala sekolah bekerjasama dengan para wakasek, guru, komite sekolah menyusun rencana kerja sekolah untuk satu tahun ke depan, dalam program kerja disusun agenda-agenda kegiatan beserta anggaran, bahkan apabila ada program yang menggunakan sumber dana dari orang tua pihak sekolah selalu kordinasi dengan komite sekolah, setelah dibicarakan di forum briefing dengan wakasek lalu membahasnya di forum rapat sekolah setiap wakasek memaparkan program-program dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Setiap stakeholder yang ada di sekolah mengajukan program atau melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Mengenai pengelola anggaran kepala sekolah bersifat transparan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengaksesnya, kepala sekolah beserta bawahannya dalam menggunakan anggaran berazaskan skala prioritas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai.

d) Evaluasi dan Pengendalian

Tahapan terakhir dari manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dan pengendalian dari suatu program merupakan hal yang penting untuk melihat apakah program yang telah direncanakan mencapai tujuan atau belum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Cineam telah melakukan tahapan evaluasi dan pengendalian. Pada tahapan ini kepala sekolah beserta seluruh stakeholder melakukan evaluasi bersama-sama untuk saling mengontrol kegiatan yang telah dilaksanakan apabila di pertengahan jalan terjadi kesalahan atau timbul permasalahan segera mengambil tindakan untuk mencari permasalahan dan mencari solusinya. Evaluasi dan pengendalian selain dilakukan oleh pihak internal juga dilakukan oleh pihak external. Untuk evaluasi yang dilakukan oleh pihak external dilakukan oleh pengawas pembina, Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya, bahkan dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Dalam melakukan evaluasi, sekolah menggunakan perangkat Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sehingga dapat melihat program yang belum dan sudah tercapai.

2) Hambatan-Hambatan Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran sentral di lingkungan sekolah, maju mundurnya sebuah sekolah tergantung dari bagaimana kepiawaian kepala sekolah memimpin, mengatur strategi, menciptakan kultur organisasi sehingga seluruh warga sekolah dapat berperan aktif untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam secara umum berjalan dengan baik tapi masih ada beberapa hambatan. Hambatan bisa berasal dari internal atau eksternal sekolah. Adapun hambatan-hambatan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam diantaranya: masalah sumber daya manusia masih ada sebagian guru kurang kerjasama, lemahnya sumber daya manusia dalam penguasaan IT, tidak cepat tanggap dengan pembaharuan, masih ada sebagian guru mengajar dengan cara konvensional, tidak ingin mengupgrade pengetahuannya, dalam pembuatan administrasi mengajar masih copy paste tidak disesuaikan dengan kondisi sekolah. Masih ada beberapa siswa yang tidak mematuhi tata tertib sekolah karena masalah pergaulan remaja atau pengaruh dari luar lingkungan sekolah. Dalam melaksanakan kebijakan yang berasal dari atas (top up) terbentur masalah anggaran yang tidak tercover oleh dana BOS, sering terjadi keterlambatan pencairan dana BOS sedangkan kegiatan sekolah harus tetap berlangsung. Dari segi sarana belajar yaitu masalah buku paket belum terpenuhi karena pergantian kurikulum 2006 ke kurikulum 2013 (kurtilas), kemudian sarana penunjang lainnya finger print untuk siswa belum ada atau masih manual, CCTV

sebagai alat pengontrol lingkungan sekolah belum ada, LCD/proyektor belum terpasang di setiap kelas, perangkat komputer/laptop belum lengkap untuk pelaksanaan UNBK. Dan berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi selama penelitian masalah-masalah yang dikemukakan oleh para informan memang belum ada/lengkap.

3) Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi Manajemen Strategik Kepala sekolah

Hambatan dalam suatu organisasi atau lembaga pasti selalu ada baik berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal, tetapi dengan menggunakan analisis SWOT, kelemahan dan ancaman bisa diminimalisir bahkan dihilangkan dan kekuatan dan peluang bisa dicari atau dikembangkan. Dan setiap permasalahan pasti ada solusinya asalkan semua pihak yang berkepentingan ikut berperan aktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 dan 2 Cineam selaku manajemen puncak beserta seluruh stakeholder telah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Adapun upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan diantaranya: peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mengikuti IHT, workshop, seminar, MGMP sekolah/wilayah. Kepala sekolah memberikan suri tauladan kepada bawahannya, kepala sekolah memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga administrasi untuk meningkatkan kompetensi akademik, kepala sekolah melakukan supervisi dan monitoring secara berkala disegala aspek untuk tertibnya administrasi dan pengelolaan sekolah. Pengawas pembina melakukan pembinaan secara rutin untuk memotivasi semua elemen yang ada di sekolah. Dalam penerimaan siswa baru lebih selektif, melakukan pengawasan dan pembinaan dengan pendekatan kegamaan (shalat dhuha bersama, tadarus, shalat dhuhur berjamaah, ustadz masuk sekolah, gerakan literasi sekolah), mengoptimalkan kegiatan belajar mengajar, mendorong para siswa untuk aktif dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, mengikutsertakan siswa dalam berbagai kegiatan perlombaan/kejuaraan baik bersifat akademik maupun non akademik. Dari segi sarana prasarana sekolah melakukan penambahan sarana prasarana yang belum lengkap dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah (melalui program DAU atau DAK), masyarakat atau dinas terkait.

4. Simpulan

Sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian maka temuan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah melalui beberapa tahapan antara lain: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Pada pengamatan lingkungan sekolah telah melakukan analisis lingkungan (analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal) untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Pada tahapan perumusan strategi sekolah telah melakukan perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi kebijakan. Pada tahapan implementasi strategi sekolah telah melakukan penyusunan program, anggaran dan prosedur. Dan pada tahapan terakhir sekolah telah melakukan evaluasi dan pengendalian. Pelaksanaan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 dan 2 Cineam secara umum memiliki persamaan karena pada awalnya SMP Negeri 2 Cineam merupakan filial SMP Negeri 1 Cineam tapi ada perbedaan; yaitu di SMP Negeri 1 Cineam lebih kompleks karena merupakan sekolah besar dan telah berdiri sejak lama sedangkan di SMP Negeri 2 Cineam lebih sederhana karena merupakan sekolah kecil. Peran kepala sekolah sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai manajer puncak, Selain itu kepala sekolah memiliki kedisiplinan yang tinggi sebagai suri tauladan yang baik untuk bawahannya, sehingga hal tersebut menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan program-program yang dilaksanakan di sekolah.
2. Pelaksanaan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah menemui beberapa hambatan antara lain: (1) Masih lemahnya sumber daya manusia (SDM). (2) Sarana dan prasarana penunjang lainnya masih belum lengkap/ada. (3) Kurangnya dana untuk peningkatan sumber daya manusia dan sarana prasarana.
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan implementasi manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah antara lain: peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mengikuti IHT, workshop, seminar, dan MGMP, kepala sekolah melakukan supervisi

dan monitoring secara berkala, penambahan sarana prasarana yang belum lengkap dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah (melalui program DAU atau DAK), masyarakat atau dinas terkait.

Daftar Pustaka

Bungin, B. (2011). HM. 2010. *Penelitian Kualitatif*.

Kosasih, Engkos, (2006). *Implementasi Manajemen Strategis Di Tingkat Satuan Pendidikan menengah*, Bandung: PT. Setia Purna Inves.

Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E, (2008). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Satori Djam'an dan Komariah Aan. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.