



Jurnal Inovasi dan Teknologi Pendidikan
JURINOTEP

Vol. 1, No. 2, September, 2022 hal. 121-240

Journal Page is available to <https://lppmbinabangsa.id/index.php/jurinotep>



Implementasi Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 10 Tasikmalaya

Yonandi¹

¹SMA Negeri 10 Tasikmalaya, Indonesia

Email : yonandi01@gmail.com

Article Info

Article History

Received : 28-08-2022

Revised : 15-09-2022

Accepted : 30-09-2022

Kata kunci:

Manajemen Strategi,
Mutu Pendidikan,

Abstract

Berdasarkan hasil observasi ditemukan beberapa problem-problem yang dapat mengganggu aktivitas kegiatan sekolah diantaranya para gurunya mengikuti pelatihan, namun hasil yang didapatkan dari pelatihan masih kurang cukup, memiliki keterbatasan sarana dan prasarana, kurangnya pemahaman guru tentang penggunaan IT selain itu masih kurangnya kesadaran dari guru akan tanggung jawabnya sebagai pendidik, tidak memahami cara pengelolaan administrasi di sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang kurang memadai, informasi dari luar sekolah yang terlambat sampai ke sekolah, kurangnya koordinasi antara guru dan stakeholder. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui cara sekolah merumuskan/memformulasikan strategik. 2) Untuk mengetahui cara mengimplementasikan strategi sekolah. 3) Untuk mengetahui sekolah mengevaluasi manajemen strategi yang sudah diimplementasikan. 4) Untuk mengetahui mutu pendidikan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi. 5) Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh sekolah. 6) Untuk mengetahui langkah strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman kelemahan, peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh sekolah. Karena itu penelitian ini menggunakan metode kualitatif, hal ini berkaitan dengan fokus permasalahan yang dibahas yaitu penerapan manajemen strategi dalam mewujudkan keunggulan sekolah di SMAN 10 Tasikmalaya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa cara sekolah merumuskan/memformulasikan strategik sudah dilaksanakan oleh SMAN 10 Tasikmalaya, cara mengimplementasikan strategi sekolah sudah dilakukan di SMAN 10 Tasikmalaya, sekolah telah melakukan evaluasi manajemen strategi yang sudah diimplementasikan, keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi sudah dimiliki. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh sekolah sudah dilakukan analisis dan Langkah strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman kelemahan, peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh sekolah sudah dilaksanakan.

Based on the observation results, several problems were found that can interfere with school activities, including teachers attending training, but the results obtained from the training are still not enough, have limited facilities and infrastructure, lack of understanding of teachers about the use of IT, besides that there is still a lack of awareness from teachers of their responsibilities as educators, do not understand how to manage administration in schools,

inadequate school facilities and infrastructure, information from outside the school that is late to school, lack of coordination between teachers and stakeholders. The objectives of this study are 1) To find out how schools formulate/formulate strategies. 2) To know how to implement school strategies. 3) To find out the school evaluates the management strategies that have been implemented. 4) To determine the quality of education achieved by schools by implementing strategic management. 5) To know what strengths, weaknesses, opportunities and threats are faced by the school. 6) To find out the strategic steps taken by the school in overcoming the threat of weaknesses, opportunities and what threats are faced by the school. Therefore, this research uses qualitative methods, this is related to the focus of the problems discussed, namely the application of strategic management in realizing school excellence at SMAN 10 Tasikmalaya. Data collection techniques in this study used interview and observation techniques. Based on the results of research that the way the school formulates / formulates a strategy has been implemented by SMAN 10 Tasikmalaya, how to implement the school strategy has been carried out at SMAN 10 Tasikmalaya, the school has evaluated the management strategy that has been implemented, the advantages achieved by the school by implementing strategic management are already owned. What strengths, weaknesses, opportunities and threats are faced by the school has been analyzed and the strategic steps taken by the school in overcoming the threats of weaknesses, opportunities and threats faced by the school have been implemented.

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut masyarakat untuk melakukan perubahan sehingga mampu mengikuti perkembangan zaman. Peran pengetahuan sangat penting bagi setiap masyarakat yang mau meningkatkan kemampuannya mengikuti persaingan yang kompetitif dalam krisis multidimensi. Pendidikan dalam kondisi krisis multidimensi yang berkepanjangan, telah menarik perhatian berbagai pihak dan bergeser menjadi salah satu pos pengeluaran yang semakin besar sehingga memberatkan sebagian besar anggota masyarakat. Bermunculnya sekolah-sekolah baru menimbulkan fenomena dalam dunia kependidikan. Bentuk dan pendekatan yang digunakan dalam pendidikan semakin berkembang dan kompleks. Tidak hanya pemain-pemain lama yang mengembangkan sekolah, namun juga dari pelaku usaha non kependidikan dan bahkan penyelenggara pendidikan dari luar negeri.

Pendidikan dipercaya sebagai alat strategis meningkatkan taraf hidup manusia. Melalui pendidikan, manusia menjadi cerdas, memiliki kemampuan atau skill, sikap hidup yang baik, sehingga dapat bergaul dengan baik dimasyarakat. Pendidikan menjadi investasi yang member keuntungan sosial dan pribadi yang menjadikan bangsa bermartabat dan individunya menjadi manusia yang memiliki derajat (Engkoswara dan Komariah, 2011:1).

Potret tentang rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat pada hasil penelitian PISA (*Programme for International Student Assessment*) menunjukkan bahwa siswa-siswa Indonesia lemah dalam tiga kemampuan utama. Dalam hal kemampuan literasi membaca; 69% siswa berada pada level 1 yakni hanya mampu membaca tapi tidak mampu menangkap makna tema bacaan; 31% berada pada level 2 yakni hanya bisa membaca teks tapi tidak mampu menemukan tema inti bacaan, gagal menangkap informasi implisit dalam teks; dan tidak mampu mengaitkan

informasi dalam teks dengan pengetahuan yang dimiliki. Hanya 3% siswa mampu mencapai level 3 yakni mampu menemukan gagasan utama, mengintegrasikan dalam pengetahuan yang sudah dimiliki, mengkontraskan dan membandingkan. Tidak satupun siswa Indonesia mampu mencapai level 4 dan 5. Dalam hal penguasaan kemampuan matematika, siswa Indonesia berada pada peringkat 2 terbawah (ranking 39 dari 41 negara yang diteliti). Keterampilan matematik yang dimiliki siswa hanya mampu menyelesaikan satu langkah persoalan matematik, menerapkan keterampilan dasar matematik, mengenal informasi yang bersifat diagram atau teks yang mudah dikenal dan tidak kompleks. Dalam bidang sains, kemampuan siswa Indonesia berada pada level paling bawah. Siswa hanya mampu mengingat fakta, terminologi dan hukum sains serta menggunakan pengetahuan sains yang bersifat umum. Data hasil penelitian itu semakin menguatkan betapa buruknya kualitas pendidikan kita. Walaupun di sisi lain, prestasi anak Indonesia cukup membanggakan. Ini dibuktikan diraihnya juara olimpiade fisika tingkat Internasional.

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini telah menjadi perhatian dari berbagai kalangan, tidak hanya pada kalangan pendidikan, tetapi juga masyarakat. Mereka menginginkan munculnya perubahan dalam hal usaha meningkatkan kualitas pendidikan. Fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan kita belum sebagaimana diharapkan. Tuntutan terhadap peningkatan kualitas pendidikan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan adanya (1) kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (2) persaingan global yang semakin ketat, dan (3) kesadaran masyarakat (orang tua siswa) akan pendidikan yang berkualitas semakin tinggi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada akhir-akhir ini telah membawa dampak perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, sehingga permasalahan dapat dipecahkan dengan mengupayakan penguasaan serta peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, seseorang kurang bisa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam kehidupan sehari-hari dan tidak mampu mengatasi persoalan-persoalan hidup yang selalu berkembang dengan pesat.

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.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengembangan sumber daya manusia. Upaya tersebut harus dilakukan secara terencana, terarah, dan intensif, sehingga mampu menyiapkan bangsa memasuki era globalisasi yang sarat persaingan. Mutu pendidikan diarahkan oleh Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, yaitu berkembangnya

potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan berkualitas diyakini sebagai cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun, pendidikan di Indonesia belum mampu menuju pada peningkatan kualitas, sebaliknya masih berfokus pada kuantitas semata.

Menurut Wijaya (2008 : 42) dewasa ini, persaingan antar sekolah semakin atraktif. Manajemen untuk lembaga pendidikan mutlak diperlukan. Sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan perlu belajar dan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kualitas lulusan yang kompetitif, karena pendidikan merupakan proses sirkuler yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi pendidikan untuk memenangkan kompetisi antar sekolah serta untuk meningkatkan akselerasi peningkatan kualitas dan keunggulan serta profesionalisme manajemen sekolah.

Sekolah unggul adalah sekolah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengertian sekolah unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*out put*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Salah satu upaya untuk mencapai keunggulan sekolah adalah dengan adanya penerapan manajemen strategik.

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.

Manajemen Strategik telah cukup lama dikenal dan dikembangkan. Berbeda dengan di lingkungan organisasi non profit, khususnya bidang pendidikan, kehadiran Manajemen Strategik pada dasarnya merupakan suatu paradigma baru. Sebagai paradigma baru, jika diimplementasikan pada lingkungan organisasi pendidikan, tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan di lingkungan organisasi profit (bisnis), karena kedua organisasi tersebut satu dengan yang lain berbeda dalam banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai. Pengimplementasian Manajemen Strategik di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai – nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis

sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan.

Sedang organisasi pendidikan didasari oleh filsafat yang berisi nilai – nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Perbedaan lain terletak pada pengorganisasian masing-masing. Setiap organisasi profit memiliki otonomi dalam menjalankan manajemennya, berupa kebebasan mewujudkan pengembangan organisasinya antara lain dengan memilih pengimplementasian manajemen strategik atau manajemen lainnya yang dinilai terbaik. Di organisasi non profit khususnya bidang pendidikan, organisasi ini diatur dengan manajemen umum oleh pemerintah Pusat ataupun daerah, yang secara berencana dan sistematis telah menetapkan berbagai pengaturan yang mengikat dalam memilih dan mengimplementasikan manajemennya.

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 koordinator, 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 Kota Tasikmalaya

Untuk dapat mengibarkan eksistensi dalam bidang pendidikan, maka seperti halnya di SMAN 10 Tasikmalaya ditemukan beberapa problem-problem yang dapat mengganggu aktivitas kegiatan sekolah diantaranya para gurunya mengikuti pelatihan, namun hasil yang didapatkan dari pelatihan masih kurang cukup, memiliki keterbatasan sarana dan prasarana, kurangnya pemahaman guru tentang penggunaan IT selain itu masih kurangnya kesadaran dari guru akan tanggung jawabnya sebagai pendidik, tidak memahami cara pengelolaan administrasi di sekolah, sarana dan prasarana sekolah yang kurang memadai, informasi dari luar sekolah yang terlambat sampai ke sekolah, kurangnya koordinasi antara guru dan stakeholder.

Dalam mengimplementasikan setiap adanya perubahan dalam peningkatan mutu sekolah seluruh warga sekolah harus memiliki tekad bersatu padu dengan mengoptimalkan komponen-komponen sekolah dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, sehingga terjadi proses pembelajaran dengan baik dan dengan proses pembelajaran dengan baik, akan menghasilkan output dengan baik juga. Oleh karena itu dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 10 Tasikmalaya, segala usaha yang telah dilaksanakan kepala sekolah yang membuat peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian pada SMAN 10 Tasikmalaya.

Dari hasil penjajakan awal, diperoleh informasi bahwa SMAN 10 Tasikmalaya ini telah melaksanakan manajemen strategik yaitu dengan merencanakan program sekolah pada masa yang akan datang yang termuat didalam visi, misi, serta tujuan sekolah.

Diantara program yang dirancang oleh sekolah yaitu menyelenggarakan sosialisasi tentang kurikulum 2013 dengan warga sekolah (guru, karyawan, murid, orangtua siswa dan komite sekolah) berupa workshop, pelatihan program komputer untuk perangkat PBM, penilaian dan pengembangan, Merintis sosialisasi penggunaan dana sesuai Dengan RAKS dan memberdayakan bendahara dalam mengelola pembiayaan pemberdayaan setiap komponen sekolah dalam penggunaan biaya dan memfasilitasi kegiatan yang dilaksanakan siswa untuk pengembangan bakat dan minatnya.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang upaya mewujudkan keunggulan sekolah melalui penerapan manajemen strategi, dengan mengambil judul

: “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 10 Tasikmalaya”

KAJIAN KEPUSTAKAAN

1. 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 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 strategik” (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 metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif ini tidak berangkat dari hipotesis dan teori untuk diuji, tetapi peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang relevan. Selanjutnya teori tersebut diberi makna. Objek dalam penelitian adalah SMAN 10 Tasikmalaya. Sumber data penelitian ini terdiri kepala sekolah dan guru yang terdapat di SMAN 10 Tasikmalaya. Alat pengumpul data diusahakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam analisis tesis ini. Teknik tersebut meliputi :

1) Wawancara,

Metode wawancara atau interview adalah suatu metode yang dilakukan dengan jalan mengadakan komunikasi dengan sumber data melalui dialog (tanya jawab) secara lisan baik langsung maupun tidak langsung untuk menyelidiki pengalaman, perasaan, motif, serta motivasi.

2) Observasi,

Metode observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki, dalam arti yang luas observasi tidak

hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) Metode Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Cara Sekolah Merumuskan/Memformulasikan Strategik

Berdasarkan hasil penelitian di SMAN 10 Tasikmalaya yang penulis teliti diketahui bahwa proses sekolah dalam merumuskan/memformulasikan rencana strategis yaitu dengan menerapkan beberapa langkah, yaitu: *pertama*, merumuskan visi dan misi sekolah; *kedua*, membentuk satgas penyusun rencana strategis; *ketiga*, proses perumusan rencana strategis; dan *keempat*, penetapan rencana strategis. Dimana analisis *SWOT* yang digunakan dalam perumusan rencana strategis berguna untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal dan memahami peluang dan tantangan eksternal.

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

Uraian di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bryson (1999:21) langkah-langkah dalam proses perencanaan stratejik untuk organisasi nirlaba dan pemerintahan adalah:

1. Identifikasi mandat organisasi
2. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
3. Penilaian terhadap lingkungan eksternal
4. Penilaian terhadap lingkungan internal
5. Identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi
6. Merumuskan strategi untuk mengelola isu strategis
7. Penetapan visi organisasi yang efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa cara sekolah merumuskan/memformulasikan strategik sudah dilaksanakan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan menganalisis situasi pendidikan yang menggambarkan jumlah dan jenis pendidikan yang ada, jumlah siswa dan angka putus sekolah; menganalisis situasi ketenagakerjaan dalam arti jumlah pengangguran, jumlah yang tidak melanjutkan dan tidak bekerja, kemampuan lulusan sekolah untuk merebut pasar

kerja dan analisis situasi masyarakat dalam arti minat pada pendidikan dan kebutuhan belajar.

2. Cara Mengimplementasikan Strategi Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian dari SMAN 10 Tasikmalaya yang penulis teliti diketahui bahwa implementasikan strategi sekolah dalam mewujudkan keunggulan sekolah telah dilakukan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah telah menyusun perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang serta sekolah memiliki proses penetapan perencanaan dan sekolah memiliki mekanisme dalam penetapan perencanaan strategi yang akan dilaksanakan.

Uraian di atas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Devid (2006 : 7-8), bahwa

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan system informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa cara mengimplementasikan strategi sekolah yang dilakukan SMAN 10 Tasikmalaya sudah dilakukan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah menyusun perencanaan jangka pendek, sekolah menyusun perencanaan jangka menengah, sekolah menyusun perencanaan jangka panjang, sekolah memiliki proses penetapan perencanaan dan sekolah memiliki mekanisme penetapan perencanaan.

Selanjutnya struktur sekolah tersebut menggambarkan kejelasan hubungan kerjasama dan kewenangan dalam organisasi sekolah SMAN 10 Tasikmalaya. Secara fungsional, struktur SMAN 10 Tasikmalaya 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 susbsistem 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 Tasikmalaya memiliki tim pengembang sekolah/Tim Penjaminan Mutu, tim guru mata pelajaran yang tergabung dalam MGMP 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 Tasikmalaya pada dasarnya bersumber dari dana pemerintah. 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 Tasikmalaya.

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 SMAN 10 Tasikmalaya, maka penggunaan pembiayaan sekolah telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tindak penyimpangan penggunaan dana sekolah sangat kecil. Kurikulum yang diberlakukan SMAN 10 Tasikmalaya 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 Tasikmalaya 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 Tasikmalaya menginput siswa yang berprestasi secara akademik. Hanya siswa yang secara akademis baik dapat diterima sebagai peserta didik di sekolah ini. Hal tersebut senada dengan pernyataan Departemen Pendidikan (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, tes akademik dan psikotes”. Selanjutnya, budaya dan kode etik sekolah. Dalam hal ini, SMAN 10 Tasikmalaya 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 Tasikmalaya 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 mencakup 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, 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 Tasikmalaya 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.

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 Tasikmalaya telah berpedoman pada pengimplementasian standar pendidikan nasional dengan membuat rencana pengembangan sekolah yang tercantum dalam Renstra, RKS dan RKAS.

3. Sekolah Mengevaluasi Manajemen Strategi Yang Sudah Diimplementasikan

Berdasarkan hasil penelitian dari SMAN 10 Tasikmalaya yang penulis teliti diketahui bahwa sekolah telah melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diimplementasikan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan mekanisme dalam mengevaluasi strategi sekolah seperti : sekolah melaporkan pelaksanaan strategi yang telah diimplementasikan dan sekolah memiliki mekanisme dalam melaporkan strategi yang diimplementasikan.

Dengan demikian sekolah dalam melakukan evaluasi manajemen strategi yang sudah diimplementasikan telah sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Thomas, (2003:23) terdiri dari delapan langkah yang saling berhubungan, yaitu:

1. Evaluasi hasil kinerja organisasi saat ini dalam hal (1) tingkat pengembalian investasi, profitabilitas, dan sebagainya, dan (b) misi, tujuan, strategi, dan kebijakan saat ini;
2. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategis perusahaan, yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak:

3. Pengamatan lingkungan eksternal untuk mencari faktor-faktor strategis yang merupakan kesempatan dan ancaman:
4. Pengamatan lingkungan internal organisasi untuk menentukan faktor-faktor strategis yaitu kekuatan dan kelemahan:
5. Menganalisis faktor-faktor strategis untuk (a) menunjukkan dengan tepat masalah yang ada, dan (b) meninjau dan merevisi misi dan tujuan jika diperlukan:
6. Membuat, menyeleksi, dan menyeleksi strategi alternatif terbaik berdasarkan analisis yang dilakukan pada langkah 5:
7. Mengimplementasi strategi yang dipilih dengan membuat program, anggaran, dan prosedur:
8. Mengevaluasi strategi yang diimplementasi dengan menggunakan sistem umpan balik, dan mengendalikan berbagai aktivitas untuk memastikan penyimpangan minimal dari yang mereka rencanakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa SMAN 10 Tasikmalaya sudah melaksanakan evaluasi manajemen strategi yang sudah diimplementasikan, hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah memiliki proses dalam mengevaluasi strategi sekolah, sekolah memiliki mekanisme dalam mengevaluasi strategi sekolah, sekolah melaporkan pelaksanaan strategi yang telah diimplementasikan dan sekolah memiliki mekanisme dalam melaporkan strategi yang diimplementasikan.

4. Keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi

Untuk mengetahui mengenai keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi, berikut dibahas berdasarkan hasil analisis wawancara yang dilakukan pada SMAN 10 Tasikmalaya diketahui bahwa keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi ditunjukkan dengan adanya prestasi akademik misalnya, lomba akuntansi, administrasi perkantoran, pemasaran, kewirausahaan, bahasa, perhotelan dan nilai UN tertinggi. Lomba-lomba yang pernah diikuti selain tingkat kota juga tingkat propinsi.

Berdasarkan penjelasan di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ekosusilo, (2003:42)) menyebutkan bahwa karakteristik sekolah unggulan adalah :

“(1) tidak kaku, fleksibel, dan tidak tegang, (2) tidak menggunakan pendekatan hukuman, menekankan pada yang positif, (3) tidak elitis, menerima dan memajukan semua siswa, (4) tidak membatasi kurikulum secara sempit pada yang dasar, memberikan kurikulum yang fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa, (5) tidak tertuju pada tes (latihan soal) semata, pencapaian prestasi lebih disebabkan karena mereka dilatih proses berpikir tingkat tinggi (higher order), (6) bekerja tidak terpaku pada program yang baku, bekerja atas dasar komitmen dan kreativitas pegawai, (7) kepala sekolah tidak otoritarian, tetapi memiliki visi mengenai bagaimana seharusnya sekolah, serta upaya untuk mewujudkan misi tersebut, (8) merekrut dan mempekerjakan staf atas dasar keahlian dan memiliki prosedur untuk mengeluarkan mereka yang tidak memiliki

kontribusi terhadap sekolah, (9) memiliki pengembangan staff yang intensif, (10) memiliki tujuan yang jelas, penilaian yang baik, serta dapat memperbaiki kekurangan dan menghindari kesalahan, (11) staf dan siswa sama-sama memiliki rasa tanggungjawab dalam pembelajaran, (12) menempatkan kesejahteraan (kebaikan) siswa di atas yang lain, (13) memiliki struktur yang memungkinkan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan secara kelompok, bukan individual, (14) memiliki pimpinan yang menggugah semangat dan partisipasi staf serta menggalang dukungan dari pihak luar, (15) merayakan keberhasilan dan memberikan penghargaan kepada staf dan siswa yang berprestasi, dan (16) fleksibel dalam hal cara, namun berpegang teguh pada tujuan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi sudah dimiliki oleh SMAN 10 Tasikmalaya. Hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah melakukan : pembinaan langsung pada acara rapat kedinasan, diadakan IHT setiap tahun ajaran baru, pembinaan secara perorangan apabila ada masalah harus diselesaikan, diikuti sertakan pada diklat-diklat profesi, dianjurkan untuk kuliah lebih tinggi sekurang-kurangnya S1 yang relevan, melakukan supervisi akademik bagi guru, dalam peningkatan bahasa sekolah menyelenggarakan pembiasaan berbahasa asing serta program Tutor Sebaya oleh guru Bahasa Asing yang ada bagi setiap tenaga pendidik di sekolah .

5. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Yang Dihadapi oleh Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian dari SMAN 10 Tasikmalaya yang penulis teliti diketahui bahwa Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh sekolah dalam melaksanakan strategi sekolah yaitu dengan cara menganalisis lingkungan operasional sekolah, menganalisis kondisi pendidikan saat ini, menganalisis kondisi pendidikan sekolah 1 tahun kedepan, menganalisis tantangan nyata antara kondisi pendidikan saat ini terhadap kondisi pendidikan 1 tahun kedepan, dan mengidentifikasi fungsi/komponenn sekolah untuk mencapai sasaran

Berdasarkan uraian di atas bahwa pendekatan SWOT yang dilakukan sekolah tersebut adalah *Strength* yaitu kekuatan sekolah, *Weakness* yaitu kelemahan sekolah, *Opportunity* yaitu peluang yang ada, dan *Threat* yaitu tantangan yang dihadapi. Pendekatan SWOT ini merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang. Program ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi kekuatannya dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan. Analisis lingkungan strategis dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*). Peluang adalah kondisi-kondisi lingkungan umum yang dapat membantu organisasi dapat mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing strategis. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan, sedangkan ancaman adalah

kendala potensial. Ada empat komponen dalam analisis eksternal, yaitu; *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*.

Pertama, *scanning* adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, organisasi mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan *scanning*, analisis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain.

Kedua, *monitoring* adalah kegiatan para analis mengamati perubahan untuk melihat apakah, sebenarnya, suatu kecenderungan yang sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh, kecenderungan baru dalam hal pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana dari pemerintah pusat dan provinsi untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan di SMAN 10 Tasikmalaya, atau perubahan isi kurikulum. Dalam hal ini, sekolah akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan, dan jika memang demikian, apakah data atau informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut.

Ketiga, *forecasting* adalah kegiatan analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan *monitoring*. Jadi lingkungan umum pada suatu waktu tertentu.

Keempat, *assessing* bertujuan untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis sekolah. Melalui *scanning*, *monitoring* dan *forecasting*, sekolah dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessment* adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap sekolah. Tanpa *assessment*, sekolah akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.

Analisis lingkungan strategis juga dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan internal (*internal strengths and weaknesses*). Kekuatan dan kelemahan internal dilakukan dengan melakukan analisis pengembangan profil sekolah yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan sekolah dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil sekolah menunjukkan kesuksesan sekolah dimasa lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh SMAN 10 Tasikmalaya telah sesuai dengan yang dikemukakan Usman (2008:124), bahwa :

Agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memerhatikan 1) keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang sudah ada); 2) keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan; 3) kegagalan masa lampau; 4) potensi, tantangan dan kendala yang ada; 5) kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang analisis (*Strengths*,

Weaknesses, Opportunities, and Treats atau SWOT); 6) mengikutsertakan pihak-pihak terkait; 7) memerhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait; 8) mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realistis, legalitas, dan praktis; 9) jika mungkin, mengujicobakan kelayakan perencanaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh sekolah sudah dilakukan analisis. Hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah menganalisis lingkungan operasional sekolah, sekolah menganalisis kondisi pendidikan saat ini, sekolah menganalisis kondisi pendidikan sekolah 1 Tahun kedepan, sekolah menganalisis identifikasi tantangan nyata (Kesenjangan Kondisi) antara Kondisi pendidikan Saat Ini terhadap Kondisi Pendidikan 1 Tahun kedepan, dan sekolah mengidentifikasi fungsi/komponenn sekolah untuk mencapai sasaran.

6. Langkah strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah

Berdasarkan hasil analisis wawancara mengenai langkah strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman kelemahan, peluang dan ancaman apa (SWOT) yang dihadapi oleh sekolah yaitu dengan cara menganalisis alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, menganalisis rencana kerja dan rencana kegiatan, menganalisis rencana monitoring dan evaluasi (monev), menganalisis rencana anggaran dan Kegiatan sekolah (RAKS).

Berdasarkan uraian di atas bahwa untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dihadapi SMAN 10 Tasikmalaya tersebut adalah menentukan kebijakan yang bisa meminimalisir kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain. Kelemahan ini tersebut seperti sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pendidik, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuai antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia usaha dan industri dan lain-lain. Untuk itu, beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola lembaga pendidikan, antara lain ; (1) lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan. (2) sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja. (3) lembaga pendidikan swasta umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini. (4) *output* lembaga pendidikan belum sepenuhnya bersaing dengan output lembaga pendidikan yang lain dan sebagainya.

Dengan demikian sekolah memiliki kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif sekolah tersebut. Hal ini bisa dilihat sekolah memiliki *skill* atau keterampilan yang bisa disalurkan bagi peserta didik, lulusan terbaik/hasil andalan, maupun kelebihan-kelebihan lain yang membuatnya unggul bagi pesaing-pesaing serta dapat memuaskan *stakeholder*.

Sarana pendidikan merupakan segala sesuatu yang meliputi peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah seperti gedung, ruangan, meja, kursi, alat peraga, buku pelajaran dan lain-lain. Sedangkan prasarana semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses

pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut seperti jalan menuju sekolah, halamnn sekolah, tata tertib sekolah dan lain-lain. Jika terjadi demikian, maka posisi tawar sekolah tersebut terhadap masyarakat sekitar sangatlah tinggi. Hal ini mungkin terjadi jika sarana dan prasarana ini mendapat perhatian besar dari kepala sekolah mulai tahap perencanaan sampai pada perawatan / pemeliharaan.

Selanjutnya tanpa dukungan finansial yang cukup, sekolah seakan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan sekolah. Sebab mereka berpikir semua uapay memajukan senantiasa harus dimodali dengan uang. Upaya memajukan komponen-komponen sekolah tanpa disertai dukungan uang akan pasti mandek di tengah jalan. Keaungan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan. Kenyataan ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan sekolah bisa gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh dana yang memadai.

Sebuah lembaga pendidikan tentunya harus mengetahui problematika lembaganya, mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman sehingga bisa melahirkan solusi-solusi cemerlang dan bisa mengantarkan lembaga pendidikan pada kedudukan yang sangat berpengaruh dalam pergulatan keilmuan bangsa maupun dunia. Sehubungan dengan hal tersebut Mulyasa (2002 :87) berpendapat bahwa :

Perkembangan yang terjadi dewasa ini cenderung menimbulkan permasalahan dan tantangan baru yang berdampak luas terhadap tugas-tugas pengelolaan pendidikan. Antara lain, perbaikan mutu secara terus menerus berorientasi pada masukan, proses, luaran. Inti sumber perbaikan bukanlah pada fisiknya, melainkan pada peningkatan profesionalitas manusia pengelola atau pelaksana lembaga pendidikan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpullam bahwa strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman, kelemahan, peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh sekolah sudah dilaksanakan. Hal ini dapat ditunjukan dengan sekolah menganalisis alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, sekolah talah menganalisis rencana kerja dan rencana kegiatan, sekolah menganalisis rencana monitoring dan evaluasi (Monev), sekolah menganalisis rencana anggaran dan Kegiatan sekolah (RAKS), sehingga dengan melaksanakan manajemen strategi maka keunggulan sekolah dapat terwujud atau tercapai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya tentang penerapan manajemen strategi dalam mewujudkan keunggulan sekolah di SMAN 10 Tasikmalaya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Proses sekolah dalam merumuskan/memformulasikan rencana strategis yaitu dengan menerapkan beberapa langkah, yaitu: *pertama*, merumuskan visi dan misi sekolah; *kedua*, membentuk satgas penyusun rencana strategis; *ketiga*, proses perumusan rencana strategis; dan *keempat*, penetapan rencana strategis. Dimana analisis *SWOT* yang digunakan dalam perumusan rencana strategis berguna untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal dan memahami peluang dan tantangan eksternal.

2. Implementasikan strategi sekolah dalam mewujudkan keunggulan sekolah telah dilakukan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan sekolah telah menyusun perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang serta sekolah memiliki proses penetapan perencanaan dan sekolah memiliki mekanisme dalam penetapan perencanaan strategi yang akan dilaksanakan.
3. Sekolah telah melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diimplementasikan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan mekanisme dalam mengevaluasi strategi sekolah seperti : sekolah melaporkan pelaksanaan strategi yang telah diimplementasikan dan sekolah memiliki mekanisme dalam melaporkan strategi yang diimplementasikan.
4. Keunggulan-keunggulan yang dicapai sekolah dengan menerapkan manajemen strategi ditunjukkan dengan adanya program pembinaan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam mewujudkan keunggulan sekolah, sekolah memiliki kegiatan yang difokuskan pada kegiatan peningkatan kompetensi guru, sekolah memiliki kegiatan yang difokuskan pada kegiatan peningkatan bahasa, sekolah memiliki kegiatan yang difokuskan pada kegiatan peningkatan komunikasi, sekolah memiliki kegiatan yang difokuskan pada kegiatan peningkatan iptek dan sekolah memiliki kegiatan yang difokuskan pada kegiatan kewirausahaan.
5. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh sekolah dalam melaksanakan strategi sekolah yaitu dengan cara menganalisis lingkungan operasional sekolah, menganalisis kondisi pendidikan saat ini, menganalisis kondisi pendidikan sekolah 1 tahun kedepan, menganalisis tantangan nyata antara kondisi pendidikan saat ini terhadap kondisi pendidikan 1 tahun kedepan, dan mengidentifikasi fungsi/komponenn sekolah untuk mencapai sasaran
6. Langkah strategi yang dilakukan sekolah dalam mengatasi ancaman kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh sekolah yaitu dengan cara menganalisis alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, menganalisis rencana kerja dan rencana kegiatan, menganalisis rencana monitoring dan evaluasi (monev), menganalisis rencana anggaran dan Kegiatan sekolah (RAKS).

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Bryson, John M., 1999. *Perencanaan Strategis untuk Organisasi Publik dan Nirlaba: Sebuah Panduan untuk Memperkuat dan Mempertahankan Prestasi Organisasi, rev. ed.* (San Francisco: Jossey-Bass,)
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo, Jakarta.
- Ekosusilo, M. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai*. Semarang: Effhar
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Hunger David, J. dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

- Karhi Nisajar and Winardi. 1997. *"Manajemen Strategik"*, Bandung: Mandar. Maju
- Muhaimin, et.al. (2009). *"Manajemen Pendidikan" Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta
- Purnomo, Setiawan dan Manysah, 2007. *Manajemen Strategi*, Yrama Widya, Bandung.
- Purwanto, M. Ngalm. 2007. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Salusu. 2009. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta; PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sergiovanni, T. J. 1995. *Rethinking leadership*. Arlington Heights, Il: Skylight Training and Publishing, Inc.
- Siagian, Sondang, 2005, *Manajemen Stratejik*, Edisi keenam, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinamo, Jansen. 1998. *Menciptakan Visi Motipatif, (in seaarch of powerful Vision)*. Majalah Manajemen (120) 9.20-25.
- Suyanto .2002. *Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung. Alfabetha.
- Thomas L.2003. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta
- Tripomo, Tedjo, 2005. *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Jakarta