

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Tinjauan Umum Objek penelitian

4.1.1.1 SMP Negeri 1 Kedungreja

Pada bagian ini peneliti perlu menjelaskan hasil penelitian yang didasarkan pada hasil wawancara, studi dokumentasi dan observasi terkait dengan kajian penelitian tentang Manajemen Strategik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah. Namun sebelum melakukan proses pengolahan dan pembahasan data hasil penelitian, pada bagian ini juga peneliti merasa perlu untuk mendeskripsikan terlebih dahulu kondisi umum objek penelitian. SMP Negeri 1 Kedungreja merupakan Sekolah Menengah Pertama Negeri yang memiliki jenjang akreditasi A. SMP Negeri 1 Kedungreja berada di Jl. Panisihan No. 05 Tambakreja Kedungreja. Adapun visi dan misi SMP Negeri 1 Kedungreja sebagai berikut:

1. Visi:

Mewujudkan Lulusan Yang Mampu Bersikap Sebagai Seorang Yang Beriman Dan Bertakwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa, Memiliki Akhlak Mulia, Berilmu, Mandiri, Dan Berbudaya Lingkungan.

2. Misi

Berdasarkan tujuan pengembangan sekolah, misi SMP Negeri 1 Kedungreja meliputi:

- a. **Keagamaan:** Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama untuk membentuk pribadi yang beriman dan bertakwa.
- b. **Karakter:** Membiasakan perilaku santun, disiplin, dan bertanggung jawab sesuai norma sosial dan agama.
- c. **Akademik:** Melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan inovatif untuk mengoptimalkan potensi intelektual siswa.
- d. **Kreativitas:** Menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler guna mengembangkan bakat dan minat siswa di bidang seni, olahraga, dan keterampilan.
- e. **Lingkungan:** Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, dan asri sebagai sarana pendukung kenyamanan belajar.

SMP Negeri 1 Kedungreja (NPSN: 20300588) berlokasi di di Jl. Panisihan No. 05 Tambakreja Kedungreja, Kabupaten Cilacap. Sekolah ini merupakan lembaga pendidikan negeri yang didukung oleh fasilitas standar untuk mendukung kegiatan belajar mengajar di lingkungan pendidikan Kabupaten Cilacap, antara lain:

- a. Ruang Belajar & Administrasi
 - 1) Ruang Kelas: Tersedia 27 ruang kelas untuk kegiatan pembelajaran teori sehari-hari.
 - 2) Ruang Guru & Kepala Sekolah: Area khusus untuk administrasi dan koordinasi staf pendidik.
 - 3) Ruang Tata Usaha (TU): Pusat layanan administrasi sekolah.

b. Laboratorium & Perpustakaan

- 1) Laboratorium IPA: Fasilitas praktikum untuk mata pelajaran sains.
- 2) Laboratorium Komputer: Digunakan untuk pembelajaran TIK dan pelaksanaan ujian berbasis komputer.
- 3) Perpustakaan: Menyediakan koleksi buku pelajaran dan literatur pendukung untuk meningkatkan literasi siswa.

c. Fasilitas Penunjang & Ibadah

- 1) Masjid/Mushola: Tempat ibadah bagi warga sekolah yang beragama Islam.
- 2) Unit Kesehatan Sekolah (UKS): Layanan kesehatan dasar dan pertolongan pertama bagi siswa di lingkungan sekolah.
- 3) Koperasi Siswa & Kantin: Menyediakan kebutuhan alat tulis serta makanan dan minuman bagi siswa.

d. Olahraga & Kreativitas

- 1) Lapangan Olahraga: Fasilitas terbuka yang digunakan untuk pelajaran Pendidikan Jasmani, upacara bendera, dan kegiatan ekstrakurikuler.
- 2) Sanggar Seni: Wadah bagi siswa untuk mengembangkan bakat di bidang seni budaya.

Adapun kualifikasi akademik guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Data Kualifikasi Akademik Guru di SMP Negeri 1 Kedungreja
Tahun 2026

No.	Kualifikasi Akademik	Jumlah	%
1	SLTA	-	-
2	D3 Kependidikan	3	8
3	S1 Kependidikan	32	84
4	S2 Kependidikan	3	8
	Jumlah	38	100

Sumber: SMP Negeri 1 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah guru di SMP Negeri 1 Kedungreja yang telah berkualifikasi akademik S1 sebanyak 32 orang (84%), bahkan ada yang telah S2 sebanyak 3 orang (8%) dengan demikian kualifikasi akademik S1 pada umumnya telah sesuai yang dipersyaratkan, namun demikian ada 3 orang (8%) yang belum memperoleh gelar S1.

Selanjutnya disajikan pengalaman kerja guru di SMP Negeri 1 Kedungreja sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.2
Pengalaman Kerja Guru di SMP Negeri 1 Kedungreja
Tahun 2026

No	Pengalaman Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	0-5	2	5
2	6-10	10	26
3	11-15	8	21
4	>16	18	47
	Jumlah	38	100

Sumber: SMP Negeri 1 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengalaman kerja guru pada umumnya di atas 11 tahun sebanyak 26 orang (68%), sedangkan dibawah 10

tahun sebanyak 12 orang (32%). Melihat pengalaman kerja guru tersebut akan berpengaruh terhadap kompetensi masing-masing guru.

Untuk mengetahui jumlah murid di SMP Negeri 1 Kedungreja pada tahun ajaran 2025/2026 disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jumlah Murid SMP Negeri 1 Kedungreja
Tahun Ajaran 2025/2026

No	Nama Rombel	Jumlah Siswa		
		L	P	Jumlah
1	Kelas 7	125	131	256
2	Kelas 8	130	126	256
3	Kelas 9	112	121	233
	Total	367	378	745

Sumber: SMP Negeri 1 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah murid pada tahun ajaran 2025/2026 di SMP Negeri 1 Kedungreja berjumlah 745 orang. Jumlah siswa di kelas 9 berada pada jumlah terendah dikarenakan adanya perbedaan jumlah rombongan belajar.

4.1.1.2 SMP Negeri 2 Kedungreja

SMP Negeri 2 Kedungreja merupakan Sekolah Menengah Pertama Negeri yang memiliki jenjang akreditasi A. SMP Negeri 2 Kedungreja berada di Jl. Panisihan No. 05 Tambakreja Kedungreja. Adapun visi dan misi SMP Negeri 2 Kedungreja sebagai berikut:

1. Visi:

Terwujudnya Peserta Didik yang Beriman, Responsive, Integritas, Literat, Peduli, Pandai, dan Tangguh (BRILLIANT)

2. Misi

- 1) Mewujudkan lulusan yang memiliki sikap sebagai seorang yang beriman, berakhlak mulia, berilmu, percaya diri, disiplin dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam dalam jangkauan pergaulan dan keberadaannya.
- 2) Meningkatkan keterampilan berpikir dan bertindak yang efektif dan kreatif dalam ranah abstrak ke konkret.
- 3) Mewujudkan pengetahuan faktual, konseptual, dan prosedural sebagai dukungan terhadap penguasaan ilmu pengetahuan, budaya dan seni dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait fenomena dan kejadian yang tampak mata.
- 4) Mewujudkan penguasaan dalam bidang teknologi dan mampu bersaing global dengan penguasaan bahasa internasional
- 5) Memberdayakan minat, bakat dan kemampuan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler.
- 6) Merumuskan struktur kurikulum tingkat satuan pendidikan yang memuat kompetensi (sikap, pengetahuan, dan keterampilan) yang memungkinkan siswa dapat mengembangkan potensi diri dan prestasi secara optimal secara alamiah melalui proses pengalaman belajar yang efektif dan menyenangkan dengan memperhatikan perbedaan karakteristik peserta didik.

- 7) Menyelenggarakan pelayanan belajar yang efektif dengan dukungan sistem perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian yang terbaru melalui kerja sama guru dalam pembelajaran.
- 8) Menyelenggarakan penilaian autentik yang menunjang terpenuhinya tertib dokumen sistem informasi penilaian dan mendorong siswa berprestasi dengan optimal
- 9) Meningkatkan tenaga pendidik yang profesional dalam mengikuti perkembangan zaman.
- 10) Meningkatkan kinerja sekolah (prestasi akademik dan non akademik) melalui inovasi dalam proses pembelajaran sebagai sekolah berbasis seni dan sekolah berbasis religi.
- 11) Mewujudkan pengembangan sarana dan prasarana sekolah sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 12) Memiliki lingkungan sekolah yang kondusif, bersih, indah dan nyaman serta dapat dijadikan sumber pembelajaran.

SMP Negeri 2 Kedungreja (NPSN:2030052) berlokasi di di Jl. Jatisari Kedungreja, Kabupaten Cilacap. Sekolah ini merupakan lembaga pendidikan negeri yang didukung oleh fasilitas standar untuk mendukung kegiatan belajar mengajar di lingkungan pendidikan Kabupaten Cilacap, antara lain:

1. Fasilitas Utama

- a. Ruang Kelas: Tersedia 18 ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran harian sesuai dengan jumlah rombongan belajar.

- b. Laboratorium IPA: Fasilitas praktikum sains untuk mendukung pemahaman materi biologi dan fisika.
- c. Perpustakaan: Ruang baca dan koleksi buku untuk mendukung literasi dan riset siswa.

2. Fasilitas Penunjang

- a. Ruang Kepala Sekolah & Guru: Area kantor untuk administrasi dan manajemen sekolah.
- b. Ruang UKS: Fasilitas kesehatan sekolah untuk penanganan pertama pada siswa yang sakit.
- c. Tempat Ibadah (Masjid/Mushola): Tersedia untuk kegiatan keagamaan siswa dan staf.
- d. Sarana Olahraga: Area luar ruangan yang digunakan untuk kegiatan pendidikan jasmani dan ekstrakurikuler.
- e. Jaringan Internet: Sekolah sudah dilengkapi dengan koneksi internet untuk mendukung administrasi dan pembelajaran berbasis digital.

Adapun kualifikasi akademik guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Data Kualifikasi Akademik Guru di SMP Negeri 2 Kedungreja
Tahun 2026

No.	Kualifikasi Akademik	Jumlah	%
1	SLTA	15	52
2	D3 Kependidikan	-	-
3	S1 Kependidikan	13	45
4	S2 Kependidikan	1	3
	Jumlah	29	100

Sumber: SMP Negeri 2 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah guru di SMP Negeri 2 Kedungreja yang telah berkualifikasi akademik S1 sebanyak 13 orang (45%), bahkan ada yang telah S2 sebanyak 1 orang (3%). Namun demikian ada 15 orang (52%) yang belum memperoleh gelar S1 artinya pada umumnya guru di SMP Negeri 2 Kedungreja belum memenuhi syarat sebagai pendidik.

Selanjutnya disajikan pengalaman kerja guru di SMP Negeri 2 Kedungreja sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.5
Pengalaman Kerja Guru di SMP Negeri 2 Kedungreja
Tahun 2026

No	Pengalaman Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	0-5	2	7
2	6-10	14	48
3	11-15	5	17
4	>16	8	28
	Jumlah	29	100

Sumber: SMP Negeri 2 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengalaman kerja guru pada umumnya di bawah 10 tahun sebanyak 16 orang (55%), sedangkan diatas 11 tahun sebanyak 13 orang (45%). Melihat pengalaman kerja guru tersebut akan berpengaruh terhadap kompetensi masing-masing guru.

Untuk mengetahui jumlah murid di SMP Negeri 2 Kedungreja pada tahun ajaran 2025/2026 disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6
Jumlah Murid SMP Negeri 2 Kedungreja
Tahun Ajaran 2025/2026

No	Nama Rombel	Jumlah Siswa		
		L	P	Jumlah
1	Kelas 7	92	99	191
2	Kelas 8	101	105	206
3	Kelas 9	97	100	197
	Total	290	304	594

Sumber: SMP Negeri 2 Kedungreja, 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah murid pada tahun ajaran 2025/2026 di SMP Negeri 2 Kedungreja berjumlah 594 orang. Jumlah siswa di kelas 7 berada pada jumlah terendah dikarenakan input dari SD terdekat relatif sedikit.

4.1.2 Hasil Penelitian

4.1.2.1 Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau Dari Aspek Pengamatan Lingkungan Melalui Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Manajemen strategik yang diterapkan oleh Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Kedungreja berfokus pada pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) sebagai langkah awal perumusan kebijakan. Proses ini dilakukan dengan membedah faktor internal dan eksternal sekolah untuk memastikan visi dan misi sekolah dapat tercapai secara efektif. Berikut adalah hasil wawancara dengan berapa informan:

1. Apakah kepala sekolah melakukan analisis kekuatan yang dimiliki sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 02 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 08.00 mengemukakan sebagai berikut:

Berdasarkan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang umumnya diterapkan di sekolah menengah pertama, termasuk di SMP Negeri 1 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sebagai bagian dari perencanaan strategis. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Berdasarkan dokumen kurikulum dan tugas pokok kepemimpinan sekolah, Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja melakukan analisis kekuatan yang dimiliki sekolah sebagai bagian dari penyusunan strategi pendidikan. Analisis ini merupakan langkah wajib dalam manajemen sekolah untuk memastikan program yang dijalankan sesuai dengan potensi riil di lapangan. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 13.00 menjelaskan bahwa:

Berdasarkan perspektif profesional guru dan standar manajemen pendidikan di Indonesia, guru-guru di SMP Negeri 1 Kedungreja memandang bahwa kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sebagai fondasi utama dalam memimpin sekolah. Meskipun belum ditemukan pernyataan kolektif guru yang dipublikasikan secara spesifik, peran ini merupakan bagian integral dari tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Inggris SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Berdasarkan perspektif guru dan dokumen kurikulum sekolah, guru-guru di SMP Negeri 2 Kedungreja memandang bahwa kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan penyusunan program sekolah. (G.BIng.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 10.00 menjelaskan bahwa:

Menurut perspektif pengawas sekolah, kepala sekolah wajib dan nyata melakukan analisis kekuatan sekolah sebagai bagian dari kompetensi manajerial dan pemenuhan standar administrasi pendidikan. Analisis ini merupakan titik awal yang dipantau oleh pengawas dalam setiap kunjungan supervisi. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 10.30 sebagai berikut:

Berdasarkan perspektif komite sekolah sebagai mitra sejajar dalam pengelolaan pendidikan, pengurus Komite SMP Negeri 1 Kedungreja memandang bahwa kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sekolah secara mendalam. Hal ini terlihat melalui kolaborasi dalam perencanaan anggaran dan pengembangan fasilitas. (KM.1)

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Berdasarkan sudut pandang Komite SMP Negeri 2 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sekolah sebagai dasar kolaborasi dalam memajukan kualitas pendidikan di Jalan Jatisari tersebut. (KM.2)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa bahwa berdasarkan standar manajemen pendidikan yang berlaku di Indonesia (seperti di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Kedungreja), kepala sekolah melakukan analisis kekuatan sebagai langkah awal yang wajib dalam siklus perencanaan sekolah. Analisis ini biasanya mencakup beberapa aspek utama:

- 1) Sumber Daya Manusia (SDM): Memetakan jumlah dan kompetensi guru (misalnya sertifikasi, keahlian khusus) serta tenaga kependidikan.

- 2) Sarana dan Prasarana: Mengevaluasi kondisi gedung, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas digital yang dapat mendukung proses belajar mengajar.
- 3) Prestasi dan Potensi Siswa: Mengidentifikasi bidang-bidang di mana siswa unggul, baik akademik maupun non-akademik (ekstrakurikuler).
- 4) Dukungan Lingkungan: Menganalisis kedekatan lokasi sekolah dengan masyarakat, dukungan komite, serta kemitraan dengan instansi luar.

2. Apakah kepala sekolah melakukan analisis kelemahan yang dimiliki sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Selasa, 03 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Secara umum dalam administrasi pendidikan di Indonesia, setiap Kepala Sekolah berkewajiban melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) atau analisis konteks sebagai bagian dari penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Analisis kelemahan adalah tugas pokok manajerial yang tercermin dalam dokumen kurikulum dan program penanganan kesiswaan di SMPN 2 Kedungreja. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 13.00 menjelaskan bahwa:

Berdasarkan praktik manajerial di sekolah negeri, para guru di SMPN 1 Kedungreja terlibat dalam proses identifikasi dan analisis kelemahan sekolah melalui mekanisme formal yang dipimpin oleh kepala sekolah. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Inggris SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Serupa dengan pola di SMPN 1, guru-guru di SMPN 2 Kedungreja terlibat dalam proses identifikasi kelemahan sekolah melalui mekanisme manajerial yang dipimpin oleh kepala sekolah. (G.Bing.1)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 10.00 menjelaskan bahwa:

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) kependidikan, Pengawas Sekolah memastikan bahwa Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) melakukan analisis kelemahan sekolah sebagai syarat mutlak dalam manajemen satuan pendidikan. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 10.30 sebagai berikut:

Berdasarkan peran Komite Sekolah sebagai badan pemberi pertimbangan dan pengawasan, pengurus komite terlibat langsung dalam proses analisis kelemahan sekolah yang dilakukan oleh Kepala SMPN 1 Kedungreja. (KM.1)

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Sama halnya dengan SMPN 1, Komite Sekolah SMPN 2 Kedungreja memandang bahwa kepala sekolah melakukan analisis kelemahan sebagai bagian dari kolaborasi strategis antara sekolah dan orang tua murid. (KM.2)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa dalam sistem pendidikan di Indonesia, analisis ini bukan sekadar pilihan, melainkan kewajiban administratif yang dilakukan melalui beberapa instrumen:

- 1) Analisis SWOT: Kepala sekolah wajib memetakan *Weaknesses* (kelemahan) internal bersama guru dan komite untuk menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM).
 - 2) Rapor Pendidikan: Kepala sekolah menganalisis data capaian sekolah (seperti literasi, numerasi, dan karakter). Indikator yang berwarna merah atau kuning diidentifikasi sebagai kelemahan yang harus diperbaiki.
 - 3) Evaluasi Diri Sekolah (EDS): Proses ini dilakukan setiap tahun untuk melihat standar mana yang belum terpenuhi (misalnya sarana prasarana atau kualitas pengajaran).
 - 4) Penyusunan ARKAS: Hasil analisis kelemahan tersebut kemudian dijadikan dasar untuk menentukan prioritas penggunaan anggaran sekolah (dana BOS) guna memperbaiki kekurangan yang ada.
- 3. Apakah kepala sekolah melakukan analisis peluang yang dimiliki sekolah?**

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Rabu, 04 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 08.00 mengemukakan sebagai berikut:

Ya, kami melakukan analisis peluang (*opportunities*) sebagai bagian dari perencanaan strategis sekolah. Berdasarkan sistem manajemen sekolah negeri, analisis ini dilakukan untuk memanfaatkan potensi eksternal guna meningkatkan kualitas pendidikan. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Ya, kami melakukan analisis peluang (*opportunities*) sebagai bagian dari standar manajemen sekolah negeri untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sekolah. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 13.00 menjelaskan bahwa:

Berdasarkan peran guru sebagai pelaksana kebijakan sekolah, para guru di SMPN 1 Kedungreja terlibat dan mengakui adanya analisis peluang (*opportunities*) yang dilakukan oleh kepala sekolah. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Inggris SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Ya, para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja terlibat dalam implementasi hasil analisis peluang (*opportunities*) yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam lingkungan kerja sekolah, guru melihat analisis ini melalui beberapa langkah nyata. (G.Bing.1)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 10.00 menjelaskan bahwa:

Ya, menurut Pengawas Sekolah, setiap Kepala Sekolah (termasuk di wilayah Kedungreja) wajib melakukan analisis peluang sebagai bagian dari Supervisi Manajerial dan penilaian kinerja. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 10.30 sebagai berikut:

Ya, menurut Komite Sekolah SMPN 1 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis peluang (*opportunities*) sebagai dasar untuk menyusun program kerja yang memerlukan dukungan orang tua dan masyarakat. (KM.1)

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Ya, menurut Komite Sekolah SMPN 2 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis peluang (*opportunities*) sebagai dasar untuk mengembangkan sekolah dan menjalin kerja sama dengan masyarakat. (KM.2)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa perspektif dari berbagai pihak (Kepala Sekolah, Guru,

Pengawas, dan Komite) di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah melakukan analisis peluang secara sistematis dan berkelanjutan. Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

- 1) Kewajiban Manajerial: Analisis peluang merupakan bagian tidak terpisahkan dari analisis SWOT yang wajib dilakukan kepala sekolah untuk menyusun dokumen rencana kerja (RKJM dan RKT).
- 2) Berbasis Data: Analisis ini dilakukan dengan membedah Rapor Pendidikan untuk melihat peluang intervensi atau perbaikan pada indikator yang masih rendah.
- 3) Pemanfaatan Eksternal: Kepala sekolah terbukti aktif menganalisis peluang kerja sama dengan pihak luar (Kemitraan), baik dengan instansi pemerintah, dunia usaha, maupun alumni untuk mendukung fasilitas dan beasiswa siswa.

4. Apakah kepala sekolah melakukan analisis ancaman yang dimiliki sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Kamis, 05 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Ya, kami melakukan analisis ancaman (*threats*) sebagai bagian dari tanggung jawab manajerial dalam menjaga keberlangsungan dan mutu sekolah. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.10 mengemukakan bahwa:

Kami melakukan analisis ancaman (*threats*) sebagai bagian dari manajemen risiko untuk melindungi stabilitas dan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 13.00 menjelaskan bahwa:

Para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja terlibat dalam proses analisis ancaman (*threats*) yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bagian dari manajemen risiko sekolah. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Inggris SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja terlibat dalam pelaksanaan hasil analisis ancaman (*threats*) yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menjaga stabilitas dan prestasi sekolah. (G.Bing.1)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 10.00 menjelaskan bahwa:

Setiap Kepala Sekolah (termasuk di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja) wajib melakukan analisis ancaman (*threats*) sebagai bagian dari kompetensi manajerial dan perlindungan aset sekolah. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 10.30 sebagai berikut:

Komite Sekolah SMPN 1 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis ancaman (*threats*) sebagai dasar untuk melindungi keamanan siswa dan menjaga reputasi sekolah di mata masyarakat. (KM.1)

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Komite Sekolah SMPN 2 Kedungreja, kepala sekolah melakukan analisis ancaman (*threats*) sebagai langkah perlindungan terhadap keberlangsungan dan nama baik sekolah. (KM.2)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa berdasarkan perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja, dapat

disimpulkan bahwa Kepala Sekolah melakukan analisis ancaman (*threats*) secara rutin dan terstruktur.

Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

- 1) Kewajiban Manajemen Risiko: Analisis ancaman merupakan bagian wajib dari analisis SWOT dalam penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) untuk mengantisipasi faktor eksternal yang menghambat kemajuan sekolah.
- 2) Mitigasi Masalah Sosial: Kepala sekolah menganalisis ancaman dari lingkungan luar, seperti pengaruh negatif gawai, perundungan (*bullying*), dan kenakalan remaja (termasuk kasus siswa bolos), lalu merumuskan langkah pencegahannya.
- 3) Persaingan PPDB: Kepala sekolah memetakan ancaman penurunan jumlah siswa baru akibat persaingan dengan sekolah lain, sehingga dapat menyusun strategi promosi dan peningkatan layanan unggulan.
- 4) Keamanan Fasilitas: Analisis dilakukan terhadap ancaman fisik, seperti kerusakan bangunan akibat cuaca ekstrem atau usia gedung, yang kemudian menjadi dasar pengajuan perbaikan di ARKAS.
- 5) Pendampingan Pengawas & Komite: Proses ini divalidasi oleh Pengawas Sekolah melalui instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) dan didukung oleh Komite Sekolah dalam hal kebijakan serta anggaran.

Secara keseluruhan, analisis ancaman dilakukan agar sekolah memiliki daya tahan (*resiliensi*) terhadap tantangan dari luar dan tetap mampu memberikan layanan pendidikan yang stabil.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek pengamatan lingkungan melalui analisis SWOT di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap dengan sub aspek kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman telah dilaksanakan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja sekolah. Namun demikian ada sub aspek yang harus ditingkatkan yaitu analisis ancaman yang belum optimal.

4.1.2.2 Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Formulasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Manajemen strategik merupakan instrumen krusial bagi kepala sekolah untuk menakhodai lembaga pendidikan menuju keunggulan kompetitif. Di wilayah Kecamatan Kedungreja, Kabupaten Cilacap, proses ini diwujudkan melalui tahapan formulasi strategi yang sistematis dan kontekstual. Berikut adalah hasil wawancara dengan berapa responden:

1. Bagaimana kepala sekolah dalam Merumuskan, visi dan misi?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 09 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja merumuskan visi dan misi melalui proses partisipatif dan berbasis data, bukan sekadar keputusan sepihak. Berdasarkan standar manajemen sekolah di Indonesia, proses perumusannya melibatkan langkah-langkah berikut: 1) Analisis Konteks (SWOT); 2) Melibatkan Pemangku Kepentingan (Stakeholders); 3) Menyelaraskan dengan Profil Pelajar Pancasila; 4) Berorientasi pada Mutu dan Masa Depan; 5) Review Berkala. Hasil dari perumusan ini kemudian dituangkan dalam dokumen KOSP (Kurikulum Satuan Pendidikan) dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah agar menjadi pedoman dalam setiap kegiatan belajar mengajar. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja merumuskan visi dan misi melalui proses kolaboratif dan sistematis, yang melibatkan seluruh warga sekolah serta pemangku kepentingan. Berdasarkan standar manajemen sekolah di Indonesia. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, proses perumusan visi dan misi oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang demokratis dan melibatkan seluruh staf pengajar. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Indonesia SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, proses perumusan visi dan misi oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang partisipatif dan berbasis kebutuhan lapangan. (G.BI.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 14.00 menjelaskan bahwa:

Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) merumuskan visi dan misi sebagai bagian dari Kompetensi Manajerial yang wajib dipenuhi dan akan dievaluasi secara berkala. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.30 sebagai berikut:

Kepala Sekolah merumuskan visi dan misi melalui proses yang transparan dan aspiratif, di mana komite berperan sebagai pemberi pertimbangan utama. (KM.1)

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Kepala sekolah merumuskan visi dan misi melalui proses yang terbuka dan kolaboratif, dengan memposisikan komite sebagai mitra peninjau agar tujuan sekolah selaras dengan harapan masyarakat. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian pandangan dari berbagai pihak (Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite) di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan visi dan misi dilakukan secara sistematis, kolaboratif, dan berbasis data. Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

1. Berbasis Data Nyata (Data-Driven): Perumusan tidak dilakukan secara subjektif, melainkan berpijak pada hasil Analisis SWOT dan bedah Rapor Pendidikan. Hal ini memastikan visi dan misi mampu menjawab kelemahan serta memanfaatkan peluang nyata di sekolah.
2. Partisipatif dan Inklusif: Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders), mulai dari Dewan Guru (pelaksana teknis), Komite Sekolah (perwakilan orang tua), hingga tokoh masyarakat. Ini menciptakan rasa memiliki terhadap tujuan sekolah.
3. Selaras dengan Kebijakan Nasional: Visi dan misi yang disusun wajib sinkron dengan Profil Pelajar Pancasila dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai syarat pengesahan dokumen kurikulum (KOSP) oleh Dinas Pendidikan.
4. Operasional dan Terukur: Misi tidak sekadar menjadi slogan, melainkan dijabarkan ke dalam program kerja nyata yang didanai melalui ARKAS dan dievaluasi kinerjanya secara berkala oleh Pengawas Sekolah.
5. Adaptif terhadap Tantangan Lokal: Rumusan tersebut mencerminkan solusi atas tantangan spesifik di wilayah Kedungreja, seperti penguatan karakter,

religiusitas, dan kedisiplinan untuk menekan angka siswa membolos atau perundungan.

Secara garis besar, kepala sekolah menyatukan berbagai aspirasi menjadi satu visi tunggal yang menjadi komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam merumuskan tujuan?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Selasa, 10 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Dalam merumuskan tujuan sekolah, Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja mengikuti alur manajemen strategis yang sistematis dan terukur. Berdasarkan standar operasional sekolah negeri, berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan: 1) Penurunan dari Visi dan Misi; 2) Berbasis Analisis Rapor Pendidikan; 3) Menerapkan Prinsip SMART; 4) Melibatkan Tim Pengembang Sekolah (TPS); 5) Penyelarasan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP); 6) Integrasi ke dalam RKAS. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja merumuskan tujuan sekolah dengan pendekatan partisipatif, realistis, dan berbasis data agar target yang ditetapkan benar-benar dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, proses perumusan tujuan sekolah oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang transparan, terukur, dan melibatkan peran aktif dewan guru. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Indonesia SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, proses perumusan tujuan sekolah oleh kepala sekolah dirasakan sebagai langkah kolaboratif dan realistis yang menyesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan. (G.BI.1)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 14.00 menjelaskan bahwa:

Menurut Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) merumuskan tujuan sekolah sebagai penjabaran teknis dari visi dan misi yang harus memenuhi standar manajerial dan akuntabilitas. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.30 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMPN 1 Kedungreja, Kepala Sekolah merumuskan tujuan sekolah secara transparan dan realistis dengan menempatkan komite sebagai mitra peninjau untuk memastikan target tersebut sesuai dengan dukungan masyarakat. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMPN 2 Kedungreja, Kepala Sekolah merumuskan tujuan sekolah dengan pendekatan yang aspiratif dan solutif, memastikan setiap target yang ditetapkan menjawab kebutuhan nyata siswa dan harapan orang tua. (KM.2)

Berdasarkan perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan tujuan sekolah dilakukan secara terukur, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

- 1) Penjabaran Visi-Misi (Operasional): Kepala sekolah merumuskan tujuan sebagai langkah teknis untuk mewujudkan visi dan misi. Tujuan dibuat lebih spesifik, misalnya dalam bentuk target medali lomba atau persentase kelulusan.

- 2) Berbasis Data Rapor Pendidikan: Perumusan tujuan berpijak pada hasil evaluasi capaian literasi, numerasi, dan karakter. Jika ada nilai yang rendah, kepala sekolah menetapkan target perbaikan nilai tersebut sebagai tujuan prioritas.
- 3) Menerapkan Prinsip SMART: Tujuan yang dibuat harus memenuhi kriteria *Specific* (jelas), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (bisa dicapai), *Relevant* (sesuai kebutuhan), dan *Time-bound* (ada tenggat waktu).
- 4) Partisipatif (Melibatkan Stakeholders): Kepala sekolah merumuskan target bersama Dewan Guru (untuk aspek akademik) dan Komite Sekolah (untuk aspirasi orang tua dan kebutuhan sarana), sehingga tujuan tersebut menjadi komitmen bersama.
- 5) Terkoneksi dengan Anggaran (ARKAS): Setiap tujuan yang disepakati harus memiliki dukungan pendanaan yang jelas dalam rencana anggaran sekolah agar target tersebut realistis untuk dieksekusi.

Secara garis besar, kepala sekolah bertindak sebagai perencana strategis yang memastikan setiap tujuan sekolah memiliki indikator keberhasilan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pengawas maupun masyarakat.

3. Bagaimana kepala sekolah dalam merumuskan strategi?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Rabu, 11 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Dalam merumuskan strategi, Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja bertindak sebagai manajer strategis yang menghubungkan visi-misi dengan langkah teknis di lapangan. Secara singkat, strategi yang dirumuskan Kepala SMPN 1 Kedungreja bersifat integratif, yaitu menyatukan sumber daya

manusia, anggaran, dan dukungan masyarakat untuk mencapai target sekolah. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja merumuskan strategi sebagai langkah taktis untuk menjembatani tujuan sekolah dengan kondisi nyata di lapangan. Proses perumusan strategi ini dilakukan secara terpadu dan solutif. Secara keseluruhan, strategi yang dirumuskan Kepala SMPN 2 Kedungreja berfokus pada efisiensi anggaran (ARKAS) dan penguatan karakter siswa agar sekolah tetap memiliki daya saing dan lingkungan belajar yang kondusif. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, perumusan strategi oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses pembagian peran yang jelas dan berorientasi pada solusi teknis. (G.PKn)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Indonesia SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, perumusan strategi oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang solutif dan kolaboratif, terutama dalam menghadapi tantangan khas di sekolah kami. Bagi guru di SMPN 2 Kedungreja, strategi yang dirumuskan kepala sekolah memberikan kejelasan alur kerja dan dukungan nyata dalam mengatasi kendala di dalam maupun di luar kelas. (G.BI.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 14.00 menjelaskan bahwa:

Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) merumuskan strategi sebagai wujud kompetensi manajerial yang menghubungkan rencana di atas kertas dengan tindakan nyata di lapangan. Bagi pengawas, strategi yang baik adalah strategi yang operasional (bisa dikerjakan oleh guru) dan memiliki indikator capaian yang jelas untuk dilaporkan setiap semester. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.30 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMPN 1 Kedungreja, Kepala Sekolah merumuskan strategi dengan mengedepankan prinsip kemitraan dan efisiensi, guna memastikan setiap program kerja mendapat dukungan penuh dari masyarakat. Bagi komite, strategi yang dirumuskan kepala sekolah sangat membantu karena memberikan kepastian langkah dan keterlibatan nyata bagi orang tua dalam memajukan sekolah. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMPN 2 Kedungreja, Kepala Sekolah merumuskan strategi dengan pendekatan yang partisipatif dan taktis, terutama dalam menyiasati keterbatasan sumber daya untuk mencapai target sekolah. Bagi komite SMPN 2 Kedungreja, strategi yang dirumuskan kepala sekolah memberikan kejelasan langkah bagi orang tua untuk turut berkontribusi dalam kemajuan sekolah sesuai porsinya masing-masing. (KM.2)

Berdasarkan perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan strategi sekolah dilakukan secara taktis, kolaboratif, dan berbasis skala prioritas. Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

- 1) Penerjemahan Tujuan ke Langkah Nyata: Kepala sekolah merumuskan strategi sebagai jembatan antara tujuan (apa yang ingin dicapai) dengan aksi lapangan (bagaimana cara mencapainya). Strategi ini dituangkan secara resmi dalam dokumen RKJM dan RKT.
- 2) Berbasis Analisis SWOT: Strategi dirumuskan dengan menyandingkan kekuatan sekolah (seperti guru kompeten) untuk mengambil peluang eksternal (seperti lomba atau bantuan pemerintah), serta memitigasi kelemahan dan ancaman (seperti kasus siswa bolos atau persaingan PPDB).

- 3) Pendelegasian Terstruktur: Kepala sekolah merumuskan strategi dengan membentuk tim kerja yang jelas. Tanggung jawab dibagi kepada wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, guru BK, dan pembina OSIS sesuai kompetensi mereka.
- 4) Efisiensi Anggaran (ARKAS): Mengingat keterbatasan dana, kepala sekolah merumuskan strategi skala prioritas. Anggaran difokuskan pada perbaikan indikator rendah di Rapor Pendidikan dan sarana prasarana yang paling mendesak bagi siswa.
- 5) Kemitraan Partisipatif: Salah satu strategi utama adalah memperkuat hubungan dengan Komite Sekolah, alumni, dan instansi luar (Puskesmas/Kepolisian). Hal ini dilakukan untuk mendapatkan dukungan moral, keamanan, maupun bantuan swadaya yang tidak tercover dana BOS.
- 6) Adaptif dan Evaluatif: Strategi tidak bersifat kaku; kepala sekolah melakukan evaluasi rutin setiap bulan. Jika suatu strategi tidak efektif (misalnya prestasi belum naik), maka dilakukan penyesuaian strategi dalam rapat dinas.

Secara keseluruhan, kepala sekolah bertindak sebagai dirigen yang mengarahkan seluruh sumber daya (SDM dan anggaran) melalui strategi yang terencana agar target sekolah dapat tercapai secara efektif dan akuntabel.

4. Bagaimana kepala sekolah dalam merumuskan kebijakan?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Kamis, 12 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Dalam merumuskan kebijakan, Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja bertindak sebagai pengambil keputusan strategis yang

mengedepankan prinsip legalitas, partisipasi, dan keterbukaan. Secara singkat, perumusan kebijakan di SMPN 1 Kedungreja bertujuan untuk menciptakan tata kelola sekolah yang tertib dan iklim belajar yang aman bagi seluruh warga sekolah. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Dalam merumuskan kebijakan, Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja bertindak sebagai manajer operasional yang mengedepankan prinsip partisipatif, legalitas, dan berbasis solusi terhadap tantangan lokal. Secara garis besar, perumusan kebijakan di SMPN 2 Kedungreja bertujuan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan religius bagi seluruh warga sekolah. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru PKn SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, proses perumusan kebijakan oleh kepala sekolah dirasakan sebagai langkah yang terbuka, aspiratif, dan berlandaskan aturan formal. Bagi guru, kebijakan yang dirumuskan kepala sekolah memberikan kepastian hukum dan prosedur kerja yang jelas, sehingga iklim kerja di SMPN 1 Kedungreja tetap kondusif dan profesional. (G.PKn.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Bahasa Indonesia SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, proses perumusan kebijakan oleh kepala sekolah dirasakan sebagai langkah yang solutif, partisipatif, dan berbasis pada kenyataan di lapangan. Bagi guru di SMPN 2 Kedungreja, kebijakan yang dirumuskan kepala sekolah memberikan landasan kerja yang jelas dan rasa keadilan dalam pembagian tanggung jawab profesi. (G.BI.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 14.00 menjelaskan bahwa:

Menurut Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) merumuskan kebijakan sebagai perwujudan kompetensi manajerial yang harus memenuhi standar legalitas, akuntabilitas, dan mutu. Kebijakan sekolah yang baik adalah kebijakan

yang tertulis secara formal (SK), disosialisasikan dengan jelas, dan memiliki mekanisme pemantauan yang konsisten. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.30 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMPN 1 Kedungreja, Kepala Sekolah merumuskan kebijakan melalui proses yang transparan, partisipatif, dan akuntabel, dengan menempatkan komite sebagai mitra pertimbangan utama. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 15.00 sebagai berikut:

Bagi komite SMP 2 Kedungreja, keterlibatan ini memastikan bahwa setiap kebijakan kepala sekolah memiliki landasan sosial yang kuat dan benar-benar berorientasi pada kepentingan terbaik bagi siswa. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan kebijakan sekolah dilakukan secara partisipatif, legal, dan berbasis data. Berikut adalah poin-poin kesimpulannya:

1. Patuh pada Regulasi (Legalitas): Setiap kebijakan yang dirumuskan (seperti SK Pembagian Tugas atau Tata Tertib) wajib selaras dengan aturan yang lebih tinggi dari Kemendikbudristek dan Dinas Pendidikan Kabupaten Cilacap.
2. Berbasis Data Rapor Pendidikan: Kebijakan tidak diambil secara subjektif, melainkan sebagai solusi atas temuan data. Contohnya, kebijakan penguatan literasi atau pencegahan perundungan dirumuskan berdasarkan capaian skor sekolah yang perlu diperbaiki.
3. Partisipatif dan Kolektif: Kepala sekolah melibatkan Dewan Guru untuk aspek teknis pembelajaran dan Komite Sekolah untuk kebijakan yang berdampak

pada orang tua. Hal ini menciptakan dukungan moral dan meminimalisir penolakan dari warga sekolah.

4. Solutif terhadap Tantangan Lokal: Kebijakan dirumuskan untuk menjawab masalah spesifik di lapangan, seperti kebijakan prosedur *home visit* dan pengetatan absensi untuk menekan angka siswa bolos di SMPN 2 Kedungreja.
5. Terintegrasi dengan Anggaran: Setiap kebijakan operasional yang dibuat dipastikan memiliki dukungan pendanaan dalam ARKAS, sehingga kebijakan tersebut realistis untuk dilaksanakan, bukan sekadar aturan di atas kertas.
6. Transparan dan Tervalidasi: Kebijakan disosialisasikan secara terbuka kepada wali murid melalui komite dan diawasi efektivitasnya oleh Pengawas Sekolah melalui instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS).

Secara garis besar, kepala sekolah bertindak sebagai dirigen yang menyelaraskan aturan pemerintah dengan aspirasi masyarakat untuk menciptakan tata kelola sekolah yang tertib, aman, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek formulasi strategi dengan sub aspek merumuskan, visi dan misi; merumuskan tujuan; merumuskan strategi; dan merumuskan kebijakan di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap telah dilaksanakan dengan cermat sehingga dapat meningkatkan kinerja sekolah. Namun demikian masih ada sub aspek yang perlu ditingkatkan yaitu sub aspek merumuskan kebijakan.

4.1.2.3 Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau Dari Aspek Implementasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Dinamika dunia pendidikan di era disrupsi menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya memiliki perencanaan yang matang, tetapi juga eksekusi yang presisi. Di Kabupaten Cilacap, khususnya pada jenjang pendidikan menengah pertama, persaingan antar sekolah dalam menunjukkan kualitas pelayanan dan prestasi belajar semakin kompetitif. Manajemen strategik hadir sebagai solusi manajerial, di mana implementasi strategi menjadi jembatan krusial yang mengubah visi-misi di atas kertas menjadi realitas kinerja yang nyata.

SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja merupakan dua institusi pendidikan negeri yang memiliki posisi strategis di wilayah Cilacap Barat. Meskipun keduanya berpijak pada standar nasional yang sama, tantangan operasional yang dihadapi dalam menggerakkan seluruh sumber daya sekolah tentu memiliki karakteristik yang berbeda. Keberhasilan kedua sekolah ini dalam meningkatkan kinerja baik dari sisi prestasi akademik siswa, profesionalisme guru, maupun kepuasan orang tua sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah mengelola tahap implementasi. Berikut adalah hasil wawancara dengan informan:

1. Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan program sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 23 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 09.00 mengemukakan sebagai berikut:

Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja mengimplementasikan program sekolah dengan berperan sebagai manajer operasional yang memastikan setiap rencana dalam Kurikulum Satuan Pendidikan (KOSP) berjalan efektif. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja mengimplementasikan program sekolah dengan mengedepankan pendekatan manajerial yang solutif dan kolaboratif, terutama dalam memastikan setiap rencana kerja berdampak langsung pada kualitas siswa. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPA SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Implementasi program sekolah oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang terorganisir dengan pembagian peran yang jelas. Implementasi yang dilakukan kepala sekolah memberikan dukungan fasilitas dan kejelasan alur kerja, sehingga program sekolah tidak berhenti sebagai rencana saja. (G.IPA.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPS SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, implementasi program sekolah oleh kepala sekolah dirasakan sebagai proses yang solutif dan kolaboratif, terutama dalam menghadapi tantangan kedisiplinan siswa. Implementasi yang dilakukan kepala sekolah memberikan dukungan teknis dan moral, sehingga program sekolah dapat berjalan meski dengan keterbatasan yang ada. (G.IPS.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala Sekolah (baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja) mengimplementasikan program sekolah dengan mengacu pada prinsip manajemen berbasis data dan akuntabilitas. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan program sekolah dengan prinsip transparansi dan pelibatan masyarakat, memastikan setiap agenda mendapat dukungan penuh dari orang tua siswa. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan program sekolah dengan mengedepankan sinergi antara sekolah dan masyarakat, terutama dalam menjaga kedisiplinan dan pengembangan sarana. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa sebagai pemimpin unit kerja, Kepala SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Kedungreja mengimplementasikan program sekolah dengan peran sebagai manajer operasional dan motivator. Langkah-langkah nyata yang diambil meliputi:

- 1) Pendelegasian Tugas Melalui SK: Kepala sekolah menerbitkan Surat Keputusan (SK) pembagian tugas yang spesifik. Setiap program memiliki penanggung jawab (Wakasek atau Koordinator), sehingga alur koordinasi menjadi jelas.
- 2) Penyelarasan Anggaran (ARKAS): Implementasi program didukung oleh pendanaan yang akuntabel. Kepala sekolah memastikan Dana BOS digunakan sesuai pos dalam Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) untuk mendanai kegiatan literasi, lomba siswa, hingga perawatan fasilitas [4, 5].

- 3) Optimalisasi Layanan Digital: Sebagai bagian dari implementasi keterbukaan informasi, kepala sekolah mengaktifkan fitur jajak pendapat publik dan layanan informasi di website resmi sekolah agar program sekolah dapat dipantau dan diberi masukan oleh masyarakat [1].
- 4) Eksekusi Program Kemitraan: Kepala sekolah menjalankan program dengan menggandeng pihak luar. Contohnya, program kesehatan siswa dijalankan bersama Puskesmas, dan program keamanan karakter bersama Kepolisian [2].
- 5) Penyediaan Fasilitas Pendukung: Untuk program akademik, kepala sekolah memastikan ketersediaan sarana seperti buku perpustakaan, alat peraga, dan perangkat teknologi (IT) agar guru dapat mengajar sesuai target kurikulum [4].
- 6) Briefing dan Koordinasi Rutin: Kepala sekolah mengadakan pertemuan berkala untuk memberikan arahan teknis dan memecahkan hambatan yang muncul di lapangan selama program berjalan.

2. Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan anggaran sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Selasa, 24 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Kami mengimplementasikan anggaran sekolah dengan mengacu pada prinsip manajemen berbasis sekolah yang transparan, akuntabel, dan efektif. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Kami mengimplementasikan anggaran sekolah dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas dan efisiensi, memastikan setiap rupiah dari Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) terserap untuk kebutuhan prioritas siswa. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPA SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, implementasi anggaran oleh kepala sekolah dirasakan melalui dukungan fasilitas mengajar dan transparansi pemenuhan kebutuhan unit kerja. (G.IPA.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPS SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, implementasi anggaran oleh kepala sekolah dirasakan melalui pemenuhan fasilitas operasional dan dukungan program kesiswaan yang solutif. (G.IPS.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala Sekolah baik di SMPN 1 maupun SMPN 2 Kedungreja mengimplementasikan anggaran sekolah sebagai wujud akuntabilitas manajerial yang wajib mematuhi regulasi keuangan negara. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP Negeri 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan anggaran sekolah dengan prinsip transparansi dan kemitraan, di mana komite berfungsi sebagai badan pengawas masyarakat untuk memastikan dana digunakan demi kepentingan siswa. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan anggaran sekolah dengan prinsip transparansi dan prioritas solusi, terutama dalam menyelaraskan dana pemerintah dengan kebutuhan mendesak di lapangan. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa

implementasi anggaran sekolah dilakukan dengan prinsip manajemen yang transparan, akuntabel, dan berbasis prioritas.

Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Kepatuhan pada Sistem (ARKAS & SIPLah): Implementasi anggaran wajib mengikuti dokumen Aplikasi Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (ARKAS) yang telah disahkan. Proses belanja barang dan jasa dilakukan secara digital melalui SIPLah untuk menjamin legalitas dan transparansi harga.
- 2) Skala Prioritas yang Solutif: Anggaran difokuskan pada kebutuhan mendesak siswa, seperti pengadaan buku Kurikulum Merdeka, alat peraga TIK (Chromebook/Proyektor), dan perbaikan sarana prasarana. Di SMPN 2, anggaran juga dialokasikan secara taktis untuk mendukung program *home visit* guna mengatasi masalah siswa bolos.
- 3) Transparansi dan Pengawasan Kolektif: Kepala sekolah tidak mengelola anggaran sendiri, melainkan melibatkan Bendahara dan Tim BOS. Komite Sekolah berperan sebagai pengawas eksternal yang memverifikasi bahwa dana digunakan sesuai kesepakatan dan kepentingan siswa.
- 4) Dukungan Operasional SDM: Anggaran digunakan untuk memenuhi hak guru dan tenaga kependidikan non-ASN melalui pembayaran honorarium sesuai ketentuan persentase Dana BOS, serta membiayai kegiatan peningkatan kompetensi guru.
- 5) Validasi dan Audit Berkala: Setiap penggunaan anggaran didokumentasikan dalam Surat Pertanggungjawaban (SPJ) yang diverifikasi secara rutin

oleh Pengawas Sekolah dan Dinas Pendidikan untuk memastikan tidak ada penyimpangan (mal-administrasi).

- 6) Sinergi Dana Swadaya: Untuk kebutuhan fisik besar yang tidak tercover Dana BOS, kepala sekolah dan komite mengimplementasikan kebijakan penggalangan bantuan sukarela dari masyarakat/alumni secara legal dan terbuka.

Secara keseluruhan, implementasi anggaran di kedua sekolah tersebut bertujuan untuk menyokong operasional pendidikan agar tetap berjalan lancar, bermutu, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada negara maupun orang tua siswa.

3. Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan standar operasional prosedur sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Kamis, 26 Pebruari 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Sebagai manajer puncak, kami mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan menjadikannya sebagai instrumen untuk menciptakan keteraturan, efisiensi, dan kepastian hukum di sekolah. Secara singkat, implementasi SOP di SMPN 1 Kedungreja bertujuan untuk memastikan seluruh kegiatan sekolah berjalan secara otomatis, terstandar, dan dapat dipertanggungjawabkan. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan memfokuskan pada ketertiban administrasi dan solusi perilaku siswa, guna menciptakan lingkungan sekolah yang stabil dan religius. Implementasi SOP di SMPN 2 Kedungreja bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tindakan warga

sekolah memiliki dasar aturan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel). (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPA SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) oleh kepala sekolah dirasakan sebagai pemberian panduan kerja yang jelas dan kepastian hukum dalam menjalankan tugas sehari-hari. (G.IPA.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPS SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi guru di SMPN 2 Kedungreja, implementasi SOP yang tegas oleh kepala sekolah memberikan perlindungan profesional, karena setiap tindakan guru di sekolah memiliki landasan prosedur yang sah dan terstandar. (G.IPS.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai fondasi tata kelola mutu yang wajib dipenuhi dalam akreditasi dan penilaian kinerja. Implementasi SOP yang baik adalah yang "tertulis, terpublikasi, dan teruji" sehingga sekolah dapat berfungsi secara mandiri tanpa bergantung pada instruksi lisan kepala sekolah semata. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai alat untuk menjamin pelayanan publik yang transparan dan keamanan siswa di lingkungan sekolah. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai alat untuk menciptakan ketertiban lingkungan dan

keamanan siswa yang dapat dipertanggungjawabkan kepada orang tua. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dilakukan sebagai fondasi tata kelola sekolah yang profesional, aman, dan terukur.

Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

1. Instrumen Ketertiban (Legalitas): SOP bukan sekadar dokumen, melainkan aturan main resmi yang disahkan melalui Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah. Ini memberikan kepastian hukum bagi guru dalam bertindak dan bagi siswa dalam mematuhi aturan.
2. Solusi Tantangan Lokal: Implementasi SOP dirancang untuk menjawab masalah spesifik. Di SMPN 2, SOP Penanganan Siswa Bolos melalui alur *home visit* menjadi kunci kedisiplinan. Di SMPN 1, SOP Layanan Informasi melalui website resmi menjamin transparansi publik.
3. Digitalisasi dan Efisiensi: Kepala sekolah mengimplementasikan SOP berbasis teknologi (seperti platform absensi digital dan SIPLah untuk keuangan) guna meminimalkan kesalahan manusia dan mempercepat alur birokrasi sekolah.
4. Pendelegasian yang Jelas: Implementasi SOP diikuti dengan pembagian tanggung jawab kepada unit kerja (Wakasek, Guru BK, Bendahara, dan Satpam). Setiap personil memahami urutan kerja mereka tanpa perlu menunggu instruksi lisan terus-menerus.
5. Pengawasan Kolektif: Pelaksanaan SOP dipantau secara internal oleh kepala sekolah, divalidasi secara manajerial oleh Pengawas Sekolah, dan didukung

secara sosial oleh Komite Sekolah untuk memastikan keamanan dan kenyamanan siswa.

6. Budaya Mutu dan Evaluatif: SOP bersifat dinamis. Kepala sekolah melakukan *review* berkala setiap semester untuk memastikan prosedur tetap relevan dengan regulasi terbaru dan kebutuhan warga sekolah.

Secara keseluruhan, implementasi SOP di kedua sekolah tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem sekolah yang mandiri, di mana seluruh layanan pendidikan berjalan secara terstandar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek implementasi strategi di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap dengan sub aspek program, anggaran, dan prosedur telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja sekolah. Namun demikian ada aspek yang perlu ditingkatkan yaitu anggaran yang terpaku pada anggaran yang diberikan pemerintah sedangkan dari luar pemerintah belum ada.

4.1.2.4 Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Evaluasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Dalam siklus manajemen strategik, keberhasilan sebuah organisasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh seberapa hebat strategi dirumuskan atau seberapa masif strategi tersebut diimplementasikan. Tahap yang sering kali menjadi penentu keberlanjutan mutu adalah evaluasi strategi. Evaluasi merupakan

proses kritis untuk melihat sejauh mana rencana yang telah dijalankan mampu menjawab tantangan zaman dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Tanpa evaluasi yang objektif, sekolah akan terjebak dalam rutinitas tanpa arah perbaikan yang jelas. Berikut adalah hasil wawancara dengan informan:

1. Bagaimana kepala sekolah memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 2 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Sebagai manajer puncak, kami memonitor hasil formulasi dan implementasi strategik melalui pendekatan berbasis data dan supervisi manajerial yang berkelanjutan. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa formulasi strategi tidak hanya berhenti di dokumen, tetapi memberikan hasil nyata yang dapat dipertanggungjawabkan kepada Pengawas Sekolah dan Komite Sekolah. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Monitoring di SMPN 2 Kedungreja bertujuan untuk memastikan bahwa setiap strategi yang telah dirumuskan memberikan solusi nyata bagi tantangan sekolah dan terdokumentasi secara akuntabel. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPS SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi guru, monitoring yang dilakukan kepala sekolah memberikan kepastian kualitas karena setiap strategi yang dijalankan memiliki ukuran keberhasilan yang jelas dan terdokumentasi. (G.IPS.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPA SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, proses monitoring yang dilakukan kepala sekolah dirasakan sebagai bentuk pendampingan

solutif yang fokus pada perbaikan perilaku siswa dan kualitas pengajaran. (G.IPA.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja memonitor hasil formulasi dan implementasi strategik melalui instrumen Supervisi Manajerial dan Evaluasi Capaian Standar, yang menjadi dasar penilaian kinerja mereka. Monitoring yang dilakukan kepala sekolah dinilai efektif jika mampu menghasilkan data otentik yang menunjukkan adanya peningkatan mutu pendidikan di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja secara berkelanjutan. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala Sekolah memonitor hasil formulasi dan implementasi strategik melalui prinsip kemitraan dan transparansi publik guna memastikan program sekolah sesuai dengan harapan wali murid. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja, Kepala Sekolah memonitor hasil formulasi dan implementasi strategik melalui pendekatan lapangan dan dialog terbuka untuk memastikan setiap program memberikan solusi nyata bagi siswa dan orang tua. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa proses monitoring hasil formulasi dan implementasi strategik dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan kolaboratif. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Berbasis Rapor Pendidikan (Data-Driven): Alat monitoring utama adalah Rapor Pendidikan. Kepala sekolah memonitor keberhasilan strategi

dengan membandingkan kenaikan skor literasi, numerasi, dan karakter dari tahun ke tahun di platform Kemendikbudristek.

- 2) **Supervisi Akademik dan Manajerial:** Monitoring dilakukan melalui observasi kelas secara berkala untuk memastikan strategi pembelajaran guru sesuai dengan modul ajar. Selain itu, monitoring dilakukan melalui pemeriksaan administrasi sekolah dan kehadiran guru/siswa.
- 3) **Pengawasan Anggaran (ARKAS):** Setiap strategi yang memerlukan pendanaan dimonitor serapan dan *output*-nya. Kepala sekolah memastikan setiap rupiah yang keluar di ARKAS menghasilkan hasil fisik atau kegiatan yang sesuai dengan target strategis.
- 4) **Monitoring Solutif terhadap Tantangan:** Di SMPN 2, monitoring difokuskan pada hasil strategi penanganan siswa bolos melalui buku kasus BK dan laporan *home visit*. Di SMPN 1, monitoring dilakukan terhadap efektivitas layanan informasi digital melalui website sekolah.
- 5) **Pelibatan Stakeholders:** Monitoring tidak dilakukan sendiri. Pengawas Sekolah memvalidasi hasil melalui PKKS, sementara Komite Sekolah memonitor kepuasan orang tua dan hasil pembangunan fisik sekolah secara langsung di lapangan.
- 6) **Refleksi untuk Perbaikan (Feedback Loop):** Hasil monitoring dibahas dalam rapat dinas bulanan. Jika suatu strategi ditemukan tidak efektif, kepala sekolah melakukan refleksi bersama guru untuk melakukan penyesuaian atau perumusan strategi baru (*re-planning*).

Secara keseluruhan, monitoring di kedua sekolah tersebut berfungsi sebagai penjamin mutu agar setiap rencana yang telah diformulasikan benar-benar memberikan dampak nyata bagi prestasi siswa dan kemajuan sekolah.

2. Bagaimana kepala sekolah mengukur kinerja organisasi?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 3 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Sebagai manajer puncak, **Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja** mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan Manajemen Berbasis Data yang mencakup aspek akademik, manajerial, dan kepuasan pemangku kepentingan. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja mengukur kinerja organisasi dengan fokus pada pencapaian standar mutu pendidikan dan efektivitas penanganan masalah kesiswaan melalui pendekatan manajemen berbasis data. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPS SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, proses pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan kepala sekolah dirasakan sebagai upaya penjaminan mutu yang melibatkan peran aktif staf pengajar. (G.IPS.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPA SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Bagi guru di SMPN 2 Kedungreja, pengukuran kinerja ini memberikan kebanggaan profesional karena setiap pencapaian sekolah merupakan hasil dari kerja keras guru di dalam dan di luar kelas. (G.IPA.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja mengukur kinerja organisasi melalui instrumen Supervisi Manajerial dan Evaluasi Capaian Standar yang merujuk pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMP Negeri 1 Kedungreja, Kepala Sekolah mengukur kinerja organisasi melalui prinsip transparansi publik dan kualitas layanan kepada siswa, yang dapat dirasakan langsung oleh orang tua murid. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Kepala Sekolah mengukur kinerja organisasi melalui dampak nyata bagi siswa dan kualitas kerja sama antara sekolah dengan masyarakat sekitar. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja organisasi dilakukan secara komprehensif dengan mengacu pada standar mutu nasional dan data capaian riil. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Rapor Pendidikan sebagai Barometer Utama: Pengukuran kinerja organisasi berpijak pada platform Rapor Pendidikan. Keberhasilan dinilai dari kenaikan skor pada indikator Literasi, Numerasi, Karakter, dan Iklim Keamanan dibandingkan tahun sebelumnya.
- 2) Akuntabilitas Manajerial (ARKAS): Kinerja diukur dari ketepatan realisasi anggaran. Organisasi dianggap berkinerja baik jika serapan Dana

BOS menghasilkan *output* fisik (sarana prasarana) dan non-fisik (kegiatan siswa) yang sesuai dengan perencanaan awal.

- 3) Output Prestasi dan Kompetensi: Kinerja kesiswaan diukur melalui jumlah piala/sertifikat dalam ajang O2SN atau FLS2N, sedangkan kinerja SDM diukur melalui hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan keaktifan di Platform Merdeka Mengajar (PMM).
- 4) Solusi Tantangan Lokal: Di SMPN 2, kinerja organisasi diukur secara spesifik melalui penurunan angka siswa bolos dan efektivitas program *home visit*. Di SMPN 1, kinerja diukur dari transparansi layanan informasi melalui website resmi.
- 5) Validasi Eksternal (PKKS & Akreditasi): Pengukuran kinerja organisasi divalidasi secara formal melalui Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) oleh pengawas dan status Akreditasi oleh BAN-PDM sebagai bukti kepatuhan terhadap Standar Nasional Pendidikan.
- 6) Kepuasan Pemangku Kepentingan: Suara Komite Sekolah dan hasil jajak pendapat publik menjadi indikator penting. Kepercayaan wali murid dan iklim sekolah yang aman menjadi ukuran keberhasilan layanan publik sekolah.

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja di kedua sekolah tersebut berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh unit kerja bergerak selaras dengan visi-misi sekolah dan memberikan dampak positif bagi kualitas belajar siswa.

3. Bagaimana mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Kamis, 5 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Sebagai manajer puncak, kami mengambil langkah perbaikan melalui siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang terstruktur untuk memastikan setiap kendala segera teratasi. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 09.00 mengemukakan bahwa:

Kami mengambil langkah-langkah perbaikan secara responsif dan solutif, terutama dalam menangani tantangan kedisiplinan dan capaian mutu akademik di sekolah tersebut. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPS SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, langkah perbaikan yang diambil kepala sekolah dirasakan sebagai proses pendampingan yang solutif dan pemenuhan kebutuhan kerja secara nyata. (G.IPS.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPA SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 12.30 sebagai berikut:

Langkah perbaikan yang dilakukan kepala sekolah memberikan solusi nyata sehingga hambatan teknis maupun non-teknis di sekolah dapat segera teratasi demi kenyamanan siswa belajar. (G.IPA.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 11.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja mengambil langkah-langkah perbaikan berdasarkan siklus IRB (Identifikasi, Refleksi, dan Benahi) yang menjadi standar transformasi satuan pendidikan saat ini. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala sekolah mengambil langkah-langkah perbaikan secara terbuka dan kolaboratif, terutama jika menyangkut fasilitas sekolah dan layanan kepada siswa. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Komite Sekolah SMP 2 Kedungreja. Langkah perbaikan dinilai efektif jika masalah yang dilaporkan segera ditindaklanjuti dengan solusi nyata yang dapat dirasakan oleh seluruh warga sekolah dan orang tua murid. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah perbaikan dilakukan melalui siklus manajemen yang responsif, berbasis data, dan kolaboratif.

Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Berbasis Evaluasi Data (IRB): Langkah perbaikan berpijak pada prinsip *Identifikasi, Refleksi, dan Benahi*. Kepala sekolah menganalisis Rapor Pendidikan untuk menemukan akar masalah (seperti rendahnya literasi atau iklim keamanan) sebelum menentukan tindakan perbaikan.
- 2) Solutif terhadap Tantangan Lokal: Perbaikan dilakukan secara spesifik sesuai kendala di lapangan. Di SMPN 2, langkah perbaikan difokuskan pada penguatan program *home visit* untuk menekan angka siswa bolos. Di SMPN 1, perbaikan dilakukan pada layanan informasi digital berdasarkan hasil jajak pendapat publik di website resmi.

- 3) Dukungan Anggaran yang Sah (ARKAS): Setiap langkah perbaikan yang memerlukan biaya (seperti pengadaan alat peraga atau perbaikan pagar) ditindaklanjuti dengan melakukan pergeseran atau revisi anggaran dalam sistem ARKAS agar memiliki landasan hukum yang kuat.
- 4) Pendampingan SDM (Coaching): Perbaikan kualitas pengajaran dilakukan melalui supervisi klinis. Kepala sekolah memberikan umpan balik langsung kepada guru dan mendorong pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM) sebagai referensi perbaikan metode mengajar.
- 5) Pelibatan Stakeholders: Kepala sekolah tidak mengambil keputusan sepihak. Langkah perbaikan besar didiskusikan dengan Dewan Guru, divalidasi oleh Pengawas Sekolah, dan mendapatkan dukungan moral serta sosial dari Komite Sekolah.
- 6) Pembaruan Prosedur (SOP): Jika suatu kendala disebabkan oleh alur kerja yang tidak efektif, kepala sekolah melakukan langkah perbaikan dengan merevisi Standar Operasional Prosedur (SOP) agar layanan sekolah menjadi lebih efisien dan transparan.

Secara keseluruhan, langkah perbaikan di kedua sekolah tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap hambatan yang muncul segera dicarikan solusinya agar tidak mengganggu mutu pendidikan dan kenyamanan belajar siswa.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek evaluasi strategi dengan sub aspek memonitor hasil-hasil dari formulasi dan

implementasi strategik; mengukur kinerja organisasi; mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap telah dilaksanakan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja sekolah. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan perlu dioptimalkan.

Pendidikan bermutu merupakan fondasi pembangunan sumber daya manusia, di mana sekolah sebagai satuan pendidikan memegang peranan krusial. Kinerja sekolah yang optimal, yang ditunjukkan dengan hasil belajar siswa yang baik dan pengelolaan yang efisien, menjadi cermin keberhasilan kepemimpinan dan manajemen sekolah. Namun, seringkali ditemukan berbagai tantangan, seperti rendahnya disiplin tenaga kependidikan, terbatasnya sarana prasarana, atau proses belajar mengajar yang kurang inovatif, yang menghambat pencapaian standar pendidikan nasional. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja secara berkala, yang mencakup kompetensi kepemimpinan, manajerial, kewirausahaan, dan supervisi kepala sekolah, serta profesionalisme guru, untuk memetakan kekuatan dan kelemahan. Berikut hasil wawancara dengan informan tentang kinerja sekolah:

1. Apakah sekolah memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang kuat?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Senin, 09 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Sebagai manajer puncak, kami memiliki indikator kepemimpinan yang kuat yang terlihat dari kemampuannya mengelola ekosistem sekolah

secara sistematis, transparan, dan berbasis data. Kepemimpinan di SMPN 1 Kedungreja dinilai kuat karena mampu menyatukan seluruh elemen (Guru, Komite, dan Siswa) untuk bergerak mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati bersama. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kami rasa kami mampu menunjukkan kepemimpinan yang kuat melalui kemampuannya menghadapi tantangan spesifik lingkungan dan menggerakkan sumber daya sekolah secara efektif. Kepemimpinan di SMPN 2 Kedungreja dinilai kuat karena mampu menjaga stabilitas sekolah dan terus mengupayakan peningkatan mutu di tengah dinamika sosial masyarakat sekitar. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPS SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, kepemimpinan kepala sekolah dinilai kuat karena mampu memberikan arah yang jelas, dukungan fasilitas, dan ruang pengembangan bagi staf pengajar. Kepemimpinan yang kuat di SMPN 1 Kedungreja adalah yang mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis namun tetap berorientasi pada pencapaian prestasi dan mutu pendidikan. (G.IPS.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPA SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, kepemimpinan kepala sekolah dinilai kuat karena mampu menjadi figur pelindung, penggerak, sekaligus pemberi solusi atas tantangan nyata di lapangan. (G.IPA.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja menunjukkan kepemimpinan yang kuat karena telah memenuhi indikator kompetensi manajerial, supervisi, dan kewirausahaan sesuai standar nasional. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepemimpinan di SMPN 1 Kedungreja dianggap kuat karena kepala sekolah mampu menjadi jembatan yang efektif antara kepentingan pendidikan di dalam sekolah dengan harapan besar masyarakat di luar sekolah. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Sekolah memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang kuat karena mampu menghadapi tantangan lingkungan sekolah dengan langkah-langkah yang nyata, solutif, dan merangkul masyarakat. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa kedua sekolah memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dengan ciri khas yang adaptif terhadap tantangan masing-masing. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Kepemimpinan Berbasis Data (Instructional Leadership): Kepala sekolah di kedua sekolah menunjukkan kekuatan dalam menggunakan Rapor Pendidikan sebagai kompas kebijakan. Mereka mampu menggerakkan guru untuk melakukan program "Benahi" guna meningkatkan kualitas literasi, numerasi, dan karakter siswa.
- 2) Transparansi dan Akuntabilitas Manajerial: Kekuatan kepemimpinan terlihat dari pengelolaan anggaran (ARKAS) yang terbuka. Pelibatan Komite Sekolah dalam penyusunan rencana anggaran membangun kepercayaan tinggi dari wali murid dan masyarakat.
- 3) Visi Digital dan Modernisasi: Di SMPN 1 Kedungreja, kepemimpinan yang kuat dibuktikan dengan pengaktifan website resmi sebagai sarana transparansi

publik. Sementara di SMPN 2, kekuatan terlihat pada percepatan adaptasi guru terhadap Platform Merdeka Mengajar (PMM).

- 4) Ketegasan Solutif terhadap Tantangan Lokal: Kepala sekolah mampu mengambil tindakan berani dalam menangani masalah spesifik, seperti penegakan SOP penanganan siswa bolos melalui program *home visit* yang terstruktur dan konsisten.
- 5) Pemberdayaan SDM (Delegatif): Para guru merasa didukung dan diberi kepercayaan penuh untuk mengelola unit kerja masing-masing. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mendorong guru untuk terus berinovasi dalam pembelajaran.
- 6) Kemampuan Mobilisasi Dukungan Eksternal: Kepala sekolah berhasil menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak (alumni, puskesmas, kepolisian) untuk menutupi keterbatasan sarana prasarana sekolah melalui dukungan swadaya yang legal.

Secara keseluruhan, kepemimpinan di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja dinilai kuat karena mampu menciptakan ekosistem sekolah yang stabil, berprestasi, dan terpercaya di mata pengawas maupun masyarakat sekitar.

2. Apakah sekolah memiliki guru yang professional?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Selasa, 10 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Kami memastikan bahwa sekolah memiliki guru-guru yang profesional melalui pemenuhan standar kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi pendidik. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kami memastikan bahwa sekolah memiliki guru-guru yang profesional melalui pemenuhan standar kualifikasi akademik dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru IPS SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja menunjukkan profesionalisme melalui pemenuhan standar kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang terus dikembangkan. (G.IPS.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh IPA SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja menunjukkan profesionalisme melalui dedikasi tinggi dalam menghadapi tantangan karakter siswa dan penguasaan standar kompetensi pendidik yang terus dikembangkan. (G.IPA.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Guru di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Kedungreja dinilai memiliki profesionalisme yang tinggi karena telah memenuhi standar kompetensi guru nasional yang dipantau secara berkala. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Sekolah memiliki guru-guru yang profesional karena mereka tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki integritas moral dan kepedulian tinggi terhadap siswa. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Sekolah memiliki guru-guru yang profesional karena mereka menunjukkan dedikasi luar biasa dalam mendidik siswa, terutama dalam menghadapi tantangan karakter dan lingkungan sosial di wilayah tersebut. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa kedua sekolah memiliki guru yang profesional dengan standar kompetensi yang teruji. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Kualifikasi dan Sertifikasi (Legalitas): Mayoritas guru telah memiliki Sertifikat Pendidik (Sertifikasi) dan latar belakang pendidikan minimal Sarjana (S1) yang linier. Ini menunjukkan pengakuan formal negara terhadap keahlian mereka.
- 2) Adaptasi Kurikulum Merdeka: Profesionalisme guru dibuktikan dengan keaktifan mereka di Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan penerapan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) secara kreatif di kelas.
- 3) Dedikasi Sosial dan Karakter: Guru tidak hanya mengajar materi akademik, tetapi juga menunjukkan profesionalisme dalam penanganan karakter. Di SMPN 2, ini terlihat nyata melalui program kunjungan rumah (*home visit*) yang konsisten untuk merangkul siswa.
- 4) Penguasaan Teknologi (Digitalisasi): Guru di SMPN 1 menunjukkan profesionalisme modern dengan mengelola konten pembelajaran di website resmi sekolah dan menggunakan perangkat TIK dalam proses asesmen.

- 5) Pembimbingan Berbasis Prestasi: Keberhasilan guru membimbing siswa meraih juara di ajang O2SN dan FLS2N tingkat kabupaten menjadi bukti nyata kompetensi profesional mereka dalam mengembangkan bakat siswa.
- 6) Budaya Belajar Berkelanjutan: Melalui forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan Komunitas Belajar (Kombel) internal, para guru terus memperbarui metode mengajar agar tetap relevan dengan kebutuhan siswa.

Secara keseluruhan, guru di kedua sekolah tersebut dinilai profesional karena memiliki keseimbangan antara kompetensi pedagogik, integritas moral, dan semangat inovasi dalam mendidik.

3. Apakah sekolah memiliki dukungan tim ahli manajemen sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Rabu, 11 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Kepala SMP Negeri 1 Kedungreja didukung oleh tim internal dan eksternal yang membantu pengelolaan serta pengembangan sekolah secara profesional. Berdasarkan struktur organisasi dan tata kelola sekolah menengah pertama negeri. Dukungan tim ini memungkinkan kepala sekolah untuk fokus pada kepemimpinan pembelajaran sementara aspek administratif dan pengembangan dikelola secara kolaboratif. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja juga didukung oleh struktur manajemen yang solid, baik secara internal maupun eksternal, untuk memastikan operasional sekolah berjalan sesuai Standar Nasional Pendidikan. Dukungan tim ini memungkinkan Kepala SMPN 2 Kedungreja untuk melakukan pembagian tugas yang efektif (*delegation of authority*) sehingga setiap aspek pengelolaan sekolah tertangani secara profesional. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru Seni SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja merasakan dukungan yang kuat dari tim manajemen sekolah yang solid, sehingga tugas mengajar mereka menjadi lebih terfokus dan terorganisir. (G.S.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Prakarya SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja merasakan dukungan yang kuat dari tim ahli manajemen internal yang membantu mengelola operasional sekolah secara kolektif dan solutif. (G.P.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Kepala SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja memiliki dukungan Tim Manajemen Sekolah yang lengkap dan terstruktur, yang merupakan syarat mutlak dalam pemenuhan standar pengelolaan pendidikan. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Kepala sekolah sangat terbantu oleh struktur tim ahli manajemen internal yang kompeten, sehingga kebijakan sekolah dapat direncanakan dan dilaksanakan dengan sangat profesional. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Kepala Sekolah didukung oleh tim manajemen internal yang solid dan tanggap, yang memungkinkan sekolah tetap berjalan efektif meskipun menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan

bahwa kedua sekolah memiliki dukungan tim ahli manajemen yang solid, terstruktur, dan kolaboratif. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Struktur Organisasi yang Fungsional (Internal): Kepala sekolah tidak bekerja sendiri, melainkan didukung oleh Wakil Kepala Sekolah di bidang Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, dan Humas. Tim ini bertindak sebagai pelaksana teknis yang ahli di bidangnya masing-masing.
- 2) Tim Administrasi dan IT yang Kompeten: Keberadaan staf Tata Usaha (TU) dan Operator Sekolah memastikan data Dapodik, administrasi kepegawaian, dan infrastruktur digital (seperti website sekolah dan perangkat Chromebook) dikelola secara profesional.
- 3) Tim Keuangan yang Akuntabel (Tim BOS): Adanya bendahara ahli yang menguasai sistem ARKAS dan SIPLah menjamin pengelolaan anggaran sekolah dilakukan secara transparan dan sesuai regulasi pemerintah.
- 4) Unit Ahli Penanganan Siswa: Khusus di SMPN 2, Tim Bimbingan Konseling (BK) dan Wali Kelas berperan sebagai tim ahli karakter yang sangat efektif dalam menjalankan strategi *home visit* untuk mengatasi masalah kedisiplinan.
- 5) Sinergi Strategis dengan Komite dan Pengawas (Eksternal): Komite Sekolah memberikan dukungan ahli dari sudut pandang masyarakat dan orang tua, sementara Pengawas Sekolah memberikan bimbingan teknis manajerial agar sekolah tetap memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
- 6) Manajemen Berbasis Tim (Kolektif-Kolegial): Keputusan besar diambil melalui musyawarah dengan Tim Pengembang Sekolah (TPS) dan Tim

Pencegahan Kekerasan (TPPK), sehingga kebijakan sekolah memiliki landasan yang kuat dan didukung oleh seluruh warga sekolah.

Secara keseluruhan, keberadaan tim ahli ini memastikan bahwa SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja dikelola oleh sebuah sistem manajemen yang mandiri dan profesional, bukan hanya bergantung pada figur kepala sekolah semata.

4. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana sekolah?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Kamis, 12 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Kami memastikan ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) dikelola secara sistematis untuk mendukung standar nasional pendidikan dan digitalisasi sekolah. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kami memastikan ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) dikelola secara prioritas dan solutif, terutama untuk mendukung kenyamanan belajar dan keamanan lingkungan sekolah. Secara keseluruhan, sarpras di SMPN 2 Kedungreja dikelola dengan prinsip skala prioritas, di mana anggaran difokuskan pada fasilitas yang paling berdampak langsung terhadap keselamatan dan kualitas belajar siswa. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru Seni SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) dirasakan sebagai dukungan fasilitas yang lengkap dan modern, terutama dalam menunjang pembelajaran digital. (G.S.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Prakarya SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) dirasakan sebagai dukungan fasilitas yang fungsional dan terus berkembang, meskipun harus dikelola dengan skala prioritas yang ketat. (G.P.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Menurut Pengawas Sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja merupakan salah satu indikator utama dalam penilaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang dipantau secara ketat. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) sekolah dikelola dengan sangat baik melalui sinergi antara anggaran pemerintah dan dukungan swadaya masyarakat. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) sekolah dikelola dengan prinsip fungsional dan prioritas keamanan, guna memastikan siswa dapat belajar dalam lingkungan yang layak dan terlindungi. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana (sarpras) sekolah dikelola secara fungsional, berbasis teknologi, dan mengutamakan keamanan. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Pemenuhan Standar Nasional (SNP): Kedua sekolah telah memenuhi standar minimal ruang belajar, laboratorium IPA, dan perpustakaan. Ketersediaan

buku teks Kurikulum Merdeka bagi seluruh siswa menjadi prioritas utama yang dipantau oleh pengawas dan komite.

- 2) Akselerasi Digitalisasi (TIK): Sarpras teknologi menjadi keunggulan. SMPN 1 memaksimalkan layanan melalui website resmi, sementara SMPN 2 mengoptimalkan bantuan Chromebook untuk asesmen digital siswa di tengah keterbatasan ruang lab permanen.
- 3) Prioritas Keamanan dan Karakter: Prasarana fisik seperti pagar keliling dan gerbang sekolah dianggap sangat vital oleh komite untuk menjamin keamanan siswa. Selain itu, Mushola menjadi sarana sentral pembentukan karakter religius di kedua sekolah.
- 4) Manajemen Anggaran yang Akuntabel (ARKAS): Pemeliharaan rutin seperti perbaikan mebelair (meja-kursi), pengecatan, dan sanitasi dilakukan secara sistematis melalui perencanaan anggaran dalam sistem ARKAS yang divalidasi oleh pengawas.
- 5) Sinergi Dukungan Swadaya: Untuk fasilitas yang tidak ter-cover sepenuhnya oleh Dana BOS, kepala sekolah dan komite berhasil menggalang dukungan dari alumni dan orang tua guna pengembangan sarpras secara mandiri dan legal.
- 6) Lingkungan Belajar yang Kondusif: Ketersediaan sarana sanitasi yang bersih dan area terbuka hijau dipastikan untuk menjaga kesehatan dan kenyamanan warga sekolah selama proses belajar mengajar.

Secara keseluruhan, sarana prasarana di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja dinilai layak, terawat, dan terus berkembang menuju modernisasi layanan pendidikan demi kenyamanan dan prestasi siswa.

5. Apakah fasilitas pembelajaran digunakan secara optimal?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Jumat, 13 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut: Kedungreja

Kami memastikan bahwa fasilitas pembelajaran digunakan secara optimal, terintegrasi, dan bertanggung jawab untuk mendukung prestasi siswa dan efektivitas mengajar guru. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kami memastikan fasilitas pembelajaran digunakan secara optimal dan tepat sasaran, terutama dalam menyiasati keterbatasan sarana dengan manajemen penjadwalan yang ketat. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru Seni SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, fasilitas pembelajaran telah digunakan secara optimal dan variatif untuk mendukung penyampaian materi Kurikulum Merdeka yang lebih interaktif. (G.S.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Prakarya SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, fasilitas pembelajaran digunakan secara optimal dengan prinsip berbagi sumber daya (*resource sharing*), mengingat adanya keterbatasan jumlah perangkat dibandingkan jumlah siswa. (G.P.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Optimalisasi fasilitas pembelajaran di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja merupakan salah satu indikator kunci dalam Standar Pengelolaan yang dipantau melalui instrumen supervisi. Bagi pengawas, fasilitas yang optimal adalah fasilitas yang memiliki jadwal penggunaan yang jelas, terawat, dan memberikan dampak nyata pada peningkatan nilai Rapor Pendidikan sekolah. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMP Negeri 1 Kedungreja, fasilitas pembelajaran di sekolah ini telah digunakan secara sangat optimal dan bertanggung jawab, berkat manajemen penjadwalan yang transparan dan pengawasan bersama. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Menurut Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja, fasilitas pembelajaran di sekolah ini telah digunakan secara sangat optimal dan tepat guna, meskipun dengan jumlah yang harus dibagi secara bergantian di antara para siswa. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa fasilitas pembelajaran telah digunakan secara optimal, teratur, dan berbasis pada pencapaian standar mutu pendidikan. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Pemanfaatan Berbasis Penjadwalan (SOP): Penggunaan fasilitas dilakukan secara tertib melalui jadwal yang ketat. Di SMPN 2, perangkat Chromebook digunakan bergantian antar kelas agar seluruh siswa mendapatkan akses teknologi secara adil.
- 2) Integrasi Teknologi dalam KBM: Fasilitas TIK tidak hanya menjadi alat ujian, tetapi pusat pembelajaran harian. SMPN 1 mengoptimalkan internet

untuk layanan mandiri siswa melalui website resmi, sementara guru di kedua sekolah aktif menggunakan perangkat digital untuk asesmen.

- 3) Optimalisasi Laboratorium dan Perpustakaan: Ruang praktik IPA dan perpustakaan diaktifkan sebagai pusat riset dan literasi mandiri. Pengawas memastikan rasio buku teks Kurikulum Merdeka adalah 1:1 untuk mendukung kelancaran belajar siswa.
- 4) Fasilitas sebagai Pusat Karakter dan Bakat: Masjid/Mushola digunakan secara penuh setiap pagi untuk pembiasaan religius (tadarus/salat berjamaah). Lapangan olahraga dioptimalkan dari jam pelajaran hingga sore hari untuk mengejar target prestasi di ajang O2SN.
- 5) Pemeliharaan Berkelanjutan (ARKAS): Optimalisasi diimbangi dengan perawatan rutin. Setiap kerusakan sarana akibat frekuensi penggunaan yang tinggi segera diperbaiki menggunakan anggaran ARKAS agar fasilitas selalu dalam kondisi siap pakai.
- 6) Pengawasan Kolektif: Tingkat penggunaan fasilitas dipantau melalui buku log laboratorium dan perpustakaan, yang divalidasi oleh Pengawas Sekolah dan didukung pengawasannya oleh Komite Sekolah.

Secara keseluruhan, fasilitas di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja bukan sekadar aset fisik, melainkan instrumen dinamis yang dioptimalkan setiap hari untuk mencetak lulusan yang cerdas, melek teknologi, dan berkarakter mulia.

6. Apakah sekolah memiliki ketersediaan anggaran yang cukup/memadai?

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari Jumat, 13 Maret 2026 di ruang kerjanya pukul 08.30 mengemukakan sebagai berikut:

Kami mengelola anggaran yang mencukupi untuk kebutuhan operasional standar, namun tetap memerlukan skala prioritas dan kreativitas manajerial untuk pengembangan fasilitas yang lebih besar. (KS.1)

Diperkuat oleh Kepala SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama pukul 10.00 mengemukakan bahwa:

Kami mengelola anggaran yang mencukupi untuk operasional dasar, namun sangat bergantung pada skala prioritas yang ketat karena tantangan kebutuhan sarana yang dinamis. Secara keseluruhan, anggaran di SMPN 2 Kedungreja dikelola dengan prinsip penghematan strategis, di mana kepala sekolah memastikan dana tersedia untuk kebutuhan yang paling berdampak langsung pada keamanan dan kenyamanan belajar siswa. (KS.2)

Ditegaskan kembali oleh Guru Seni SMP Negeri 1 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 10.30 menjelaskan bahwa:

Bagi para guru di SMP Negeri 1 Kedungreja, ketersediaan anggaran sekolah dirasakan memadai untuk mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar (KBM), terutama dalam pemenuhan fasilitas digital dan sumber belajar Kurikulum Merdeka. (G.S.1)

Kemudian ditegaskan kembali oleh Guru Prakarya SMP Negeri 2 Kedungreja pada hari yang sama di ruang kerjanya pukul 11.30 sebagai berikut:

Bagi para guru di SMP Negeri 2 Kedungreja, ketersediaan anggaran sekolah dirasakan mencukupi untuk kebutuhan operasional mendesak, namun tetap memerlukan pengelolaan yang sangat ketat berdasarkan skala prioritas. (G.P.2)

Selanjutnya Pengawas Sekolah memberikan prespektif di ruang kerjanya pukul 12.00 menjelaskan bahwa:

Ketersediaan anggaran di SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja dinilai memadai dan sehat karena pengelolaannya telah memenuhi standar akuntabilitas publik dan regulasi keuangan negara. Bagi pengawas, anggaran sekolah di wilayah Kedungreja sudah terencana dan akuntabel, di mana kepala sekolah mampu menyeimbangkan antara ketersediaan dana yang terbatas dengan target mutu pendidikan yang tinggi. (PS)

Ketua Komite Sekolah SMP 1 Kedungreja mempertegas pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 13.30 sebagai berikut:

Ketersediaan anggaran sekolah dinilai memadai untuk operasional rutin, namun tetap memerlukan dukungan swadaya dan kemitraan untuk pengembangan fasilitas yang bersifat besar atau jangka panjang. (KM.1)

Komite Sekolah SMP Negeri 2 Kedungreja memberikan penjelasan pada hari yang sama di rumahnya pada pukul 14.00 sebagai berikut:

Ketersediaan anggaran sekolah dinilai mencukupi untuk kebutuhan operasional dasar, namun tetap memerlukan pengelolaan skala prioritas yang sangat ketat karena tantangan sarana yang dinamis. (KM.2)

Berdasarkan rangkaian perspektif dari Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan Komite di SMPN 1 serta SMPN 2 Kedungreja, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan anggaran sekolah dikelola dengan prinsip kecukupan operasional berbasis skala prioritas yang ketat. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utamanya:

- 1) Sumber Dana Utama (BOS): Ketersediaan anggaran utama bersumber dari Dana BOS Reguler yang besarnya proporsional dengan jumlah siswa. Dana ini dinilai memadai untuk membiayai operasional dasar seperti ATK, buku teks, daya/jasa, dan honorarium guru non-ASN.
- 2) Manajemen Perencanaan (ARKAS): Anggaran dipastikan "cukup" karena setiap rupiah dikunci dalam sistem ARKAS. Hal ini mencegah pengeluaran

yang tidak terencana dan memastikan pos-pos wajib (seperti buku Kurikulum Merdeka) selalu tersedia.

- 3) Efisiensi melalui Digitalisasi: Di SMPN 1, pemanfaatan website resmi membantu efisiensi anggaran administrasi. Di SMPN 2, ketersediaan dana difokuskan pada pemeliharaan Chromebook agar alat peraga teknologi tetap awet.
- 4) Prioritas Solutif: Anggaran dialokasikan untuk menjawab tantangan lokal. Di SMPN 2, tersedia dana operasional untuk program kunjungan rumah (*home visit*) guna menekan angka siswa bolos, yang merupakan bagian dari strategi karakter sekolah.
- 5) Sinergi Dukungan Swadaya (Komite): Untuk kebutuhan pembangunan fisik besar atau program prestasi (O2SN/FLS2N) yang tidak tercover sepenuhnya oleh Dana BOS, sekolah dan Komite Sekolah menjalin kemitraan legal untuk mendapatkan dukungan tambahan dari alumni atau orang tua.
- 6) Transparansi dan Akuntabilitas: Ketersediaan anggaran dikelola secara terbuka. Pembelanjaan melalui SIPLah memastikan dana digunakan secara sah, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada Pengawas Sekolah.

Secara keseluruhan, meskipun anggaran memiliki batasan, kepemimpinan kepala sekolah di Kedungreja mampu mengelolanya secara sehat, jujur, dan berorientasi pada kepentingan siswa, sehingga proses pendidikan tetap berjalan bermutu.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kinerja sekolah yang diukur dengan sub aspek

kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; profesionalisme guru; dukungan tim ahli manajemen sekolah; ketersediaan sarana dan prasarana sekolah; penggunaan fasilitas pembelajaran secara optimal; dan ketersediaan anggaran yang cukup/memadai di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Kedungreja berada pada kriteria baik. Namun demikian ada yang perlu ditingkatkan yaitu ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang perlu ditingkatkan.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas ada beberapa hal yang perlu dibahas sebagai berikut:

1. Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau Dari Aspek Pengamatan Lingkungan Melalui Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek pengamatan lingkungan melalui analisis SWOT di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap dengan sub aspek kekuatan, kelemahan, peluang, telah dilaksanakan secara optimal sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah menuju peningkatan kinerja sekolah. Ditinjau dari sub aspek yang analisis ancaman belum optimal. Penyebab umum analisis ancaman tidak berjalan maksimal di lingkungan sekolah meliputi:

- a. Fokus Internal: Sekolah sering kali terlalu fokus pada kekuatan dan kelemahan internal sendiri.

- b. Kurang Proaktif: Ancaman luar baru diidentifikasi setelah dampak negatifnya sudah terjadi.
- c. Data Terbatas: Kurangnya data eksternal yang valid mengenai tren demografi, teknologi, dan kebijakan baru.

Untuk memperbaiki sub-aspek ini, kepala sekolah dapat menerapkan langkah atau prosedur antara lain:

- a. Pemetaan Ulang Faktor Eksternal. Gunakan kerangka tersebut sebelum memperbarui SWOT untuk mendeteksi ancaman nyata:
 - 1) Politik/Kebijakan: Perubahan mendadak regulasi zonasi atau kurikulum nasional.
 - 2) Ekonomi: Penurunan daya beli masyarakat sekitar yang memicu risiko putus sekolah.
 - 3) Sosial: Pergeseran minat calon siswa ke sekolah swasta agama atau *boarding school*.
 - 4) Teknologi: Ketergantungan siswa pada gadget yang menurunkan fokus belajar di kelas.
 - 5) Lingkungan: Risiko bencana alam lokal atau masalah sanitasi lingkungan sekitar sekolah.
- b. Melibatkan Pemangku Kepentingan Lebih Luas
 - 1) Diskusi Terfokus (FGD): Rutin menggelar diskusi bersama komite, tokoh masyarakat, dan alumni.
 - 2) Survei Pasar: Menggali persepsi masyarakat dan orang tua murid terhadap daya saing sekolah.

c. Menyusun Matriks TOWS (Strategi Defensif)

Ubah hasil analisis ancaman menjadi tindakan preventif dengan menggabungkan melalui kekuatan internal:

- 1) Strategi ST (*Strength-Threat*): Gunakan kekuatan sekolah (misal: guru berprestasi) untuk meredam ancaman (misal: persaingan dengan sekolah lain).
- 2) Strategi WT (*Weakness-Threat*): Minimalkan kelemahan sekolah untuk menghindari dampak fatal dari ancaman luar.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hafidz Abdurrohman Al Amudi (2017) dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja dan Kesejahteraan Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Al Irsyad Al Islamiyyah Kota Kediri, Jawa Timur). Temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru diperoleh rincian pada bagian-bagian sebagaimana berikut; (a) perencanaan program pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah: supervisi intern dan supervisi ekstern. (b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah : menjamin ketersediaan sarana dan prasarana, mendorong guru agar berinovasi dan meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan. (c) evaluasi pembelajaran, strategi yang dilakukan yaitu dengan, mengembangkan aplikasi evaluasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru telah dirinci sebagai berikut; (a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan gaji sesuai standar upah minimum kota/kabupaten, memberikan tunjangan, mengikutsertakan program jaminan kesejahteraan sosial (BPJS). (b)

penghargaan kepada guru atas tugas dan prestasi, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan insentif kerja, memberikan apresiasi dan reward. (c) pembinaan karir guru dan pengembangan kualitas, strategi yang dilakukan yaitu: menugaskan guru pada kegiatan pendidikan dan pelatihan, memberi kesempatan guru untuk mengisi jabatan atau kordinator kegiatan dan menjamin kesempatan melakukan studi lanjut. (d) menyediakan sarana dan fasilitas pendidikan, strategi yang dilakukan adalah: melakukan pengadaan berbasis kebutuhan guru.

Di era disrupsi pendidikan dan perubahan global yang cepat, lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, mulai dari tuntutan peningkatan mutu akademik, adaptasi teknologi, hingga perubahan kebijakan pemerintah. Dalam konteks ini, sekolah bukan lagi entitas tertutup, melainkan organisasi yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internalnya. Keberhasilan suatu sekolah dalam mencapai visi dan misinya tidak hanya bergantung pada kurikulum, melainkan pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan melalui manajemen strategik.

Salah satu komponen paling krusial dalam manajemen strategik yang sering diabaikan adalah pengamatan lingkungan (*environmental scanning*). Pengamatan lingkungan adalah proses pemindaian, pemantauan, dan evaluasi aktif terhadap faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan, seperti kompetensi guru, sarana prasarana, keuangan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman, seperti kebijakan pendidikan, tren sosial, perkembangan teknologi). Kepala sekolah yang strategis tidak hanya bereaksi terhadap masalah, tetapi secara

proaktif menganalisis lingkungan untuk mengantisipasi perubahan, meminimalisir risiko, dan memanfaatkan peluang. (Amarullah, 2020:79)

Pengamatan lingkungan yang sistematis memungkinkan kepala sekolah merumuskan strategi berbasis data (analisis SWOT) yang lebih akurat, realistis, dan berkelanjutan. Sebaliknya, lemahnya pengamatan lingkungan menyebabkan strategi sekolah menjadi tidak relevan, tertinggal, atau gagal menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengamatan lingkungan menjadi fondasi utama dalam perumusan dan implementasi strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Formulasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek formulasi strategi dengan sub aspek merumuskan, visi dan misi; merumuskan tujuan; dan merumuskan strategi di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap telah dilaksanakan dengan cermat untuk peningkatan kinerja sekolah. Ditinjau dari sub aspek merumuskan kebijakan belum cermat. Alasan umum mengapa sub-aspek ini sering tertinggal, meliputi:

- a. Kurang Operasional: Kebijakan yang dibuat terlalu abstrak dan tidak aplikatif untuk tugas harian staf.
- b. Minim Sosialisasi: Kebijakan sudah dirumuskan tetapi tidak dipahami oleh seluruh warga sekolah.

- c. Kaku: Kebijakan tidak adaptif terhadap perubahan aturan dari Dinas Pendidikan atau perkembangan digital.

Untuk memperbaiki sub-aspek ini, kepala sekolah dapat mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Menurunkan Strategi Menjadi Kebijakan Tertulis (SOP)

- 1) Buat Aturan Jelas: Ubah dokumen strategi menjadi Standard Operating Procedure (SOP) yang mendetail.
- 2) Contoh: Jika strateginya adalah "Meningkatkan literasi digital", maka kebijakannya adalah "Wajib menggunakan platform pembelajaran digital minimal dua kali seminggu untuk setiap mata pelajaran".

- b. Menerapkan Pendekatan Partisipatif (Bottom-Up)

Libatkan Guru dan Staf: Jangan merumuskan kebijakan hanya dari ruang kepala sekolah. Ajak perwakilan guru, tata usaha, dan komite sekolah dalam penyusunan aturan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk menjalankannya.

- c. Sinkronisasi dengan Regulasi Di Atasnya

Penyelarasan Dinas: Pastikan setiap kebijakan lokal sekolah tidak bertabrakan dengan regulasi terbaru dari Dinas Pendidikan Kabupaten Cilacap maupun Kementerian Pendidikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mochammad Abdurrozaq (2017) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah pada aspek kinerja guru

yang mencakup, pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, sudah berjalan dengan baik, hanya saja belum maksimal, kinerja guru yang mencakup penyusunan perangkat pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dikategorikan sudah baik, hanya saja dalam hal pelaksanaan pembelajaran yaitu pada penggunaan metode dan media belajar masih kurang efektif.

Pendidikan merupakan faktor krusial dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, yang secara langsung menuntut satuan pendidikan (sekolah) untuk terus meningkatkan mutu dan kinerjanya. Kinerja sekolah yang tinggi tidak terjadi secara kebetulan, melainkan hasil dari perencanaan yang matang, manajemen yang efektif, serta kepemimpinan yang visioner. Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai strategic leader (pemimpin strategis) yang bertanggung jawab merancang arah kebijakan sekolah guna mencapai keunggulan kompetitif.

Di era globalisasi dan dinamisnya tuntutan pendidikan saat ini, sekolah sering dihadapkan pada berbagai tantangan seperti keterbatasan sumber daya, tuntutan kurikulum, serta persaingan antarlembaga pendidikan. Oleh karena itu, pendekatan manajemen operasional konvensional tidak lagi memadai. Kepala sekolah dituntut menerapkan manajemen strategik yang sistematis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi agar tujuan jangka panjang sekolah dapat tercapai. (Wheelen dan Hunger dalam Rachmat Amirullah, 2020:82)

Salah satu aspek paling kritis dalam manajemen strategik adalah Formulasi Strategi. Formulasi strategi merupakan tahap awal perumusan rencana jangka panjang yang mencakup penyusunan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal (analisis SWOT), perumusan tujuan, serta penetapan kebijakan yang memotivasi. Tanpa formulasi yang kuat dan berbasis data, implementasi program sekolah berisiko tidak terarah dan kurang efektif.

3. Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Implementasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek implementasi strategi di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap dengan sub aspek program dan prosedur telah diimplementasikan menuju peningkatan kinerja sekolah. Ditinjau dari sub aspek anggaran yang terpaku pada anggaran yang diberikan pemerintah sedangkan dari luar pemerintah belum ada. Ketergantungan terhadap anggaran pemerintah disebabkan, antara lain:

- a. Keterbatasan Inovasi: Dana pemerintah memiliki aturan penggunaan (juknis) yang sangat ketat, sehingga sekolah sulit mendanai program inovatif kreatif di luar juknis.
- b. Kerentanan Finansial: Jika pencairan dana pemerintah terlambat, operasional dan program strategis sekolah bisa terhambat.

Sesuai dengan regulasi pendidikan yang berlaku mengenai sumbangan dan bantuan pendidikan, kepala sekolah dapat mengambil langkah-langkah legal berikut:

a. Optimalisasi Peran Komite Sekolah (Sumbangan Sukarela)

- 1) Penggalangan Dana Mandiri: Berdasarkan Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016, Komite Sekolah dapat melakukan penggalangan dana berupa sumbangan (bukan pungutan) yang bersifat sukarela dan tidak mengikat dari orang tua/wali murid yang mampu.
- 2) Program Orang Tua Asuh: Menyediakan wadah bagi orang tua mampu untuk mensubsidi silang siswa yang kurang mampu agar program strategis tetap berjalan.

b. Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) melalui CSR

- 1) Proposal Sponsorship: Menyusun proposal kemitraan yang profesional untuk diajukan ke perusahaan swasta, BUMN, atau BUMD di wilayah Kabupaten Cilacap.
- 2) Program CSR: Membidik dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan untuk pembangunan fasilitas fisik (misal: laboratorium komputer, lapangan olahraga) atau beasiswa prestasi.

c. Memberdayakan Potensi Alumni

- 1) Ikatan Alumni (Ika): Membentuk atau mengaktifkan kembali ikatan alumni SMPN 1 dan SMPN 2 Kedungreja.
- 2) Dana Abadi Alumni: Mengajak alumni yang sukses untuk berkontribusi dalam bentuk dana abadi, hibah buku, atau sarana pembelajaran.

d. Penguatan Unit Produksi / Kewirausahaan Sekolah

Koperasi dan Kantin: Mengelola koperasi siswa dan kantin sekolah secara profesional agar profitnya dapat menjadi pendapatan alternatif sekolah (*income generating*).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Abdal Malik Fajar Alam (2020) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus SMKN 1 Mojokerto)”. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Mutu pendidikan yang ada di SMKN 1 Mojokerto mencakup 8 standar nasional pendidikan, selain itu untuk menilai mutu pendidikan, sekolah juga menggunakan standar kompetensi lulusan yang artinya mutu pendidikan bisa dikatakan bagus jika lulusannya bisa diterima di masyarakat baik di dunia usaha maupun dunia industri. (2) Langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto adalah membuat kebijakan, seperti a) BMW (Berkerja, Melanjutkan, Wirausaha), b) meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (siswa dan guru), c) pembaharuan fasilitas sarana dan prasarana. (3) Implikasi bagi siswa dan lembaga dari penerapan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto yaitu untuk *Outcomenya* (siswa) yaitu siswa mengalami kemudahan dalam diterimanya di dunia kerja, hal itu dikarenakan adanya sertifikat profesi yang dikeluarkan oleh LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi), sedangkan *Outputnya* (lembaga) yaitu siswa SMKN 1 pernah menjuarai prestasi dibidang akademik yaitu berhasil menjuarai LKS (Lomba Kompetensi Siswa) dan

prestasi non akademik yaitu menjuarai O2SN (Olimpiade Olahraga Siswa Nasional) sehingga bisa meningkatkan citra lembaga dimasyarakat.

Pendidikan berkualitas merupakan fondasi utama pembangunan bangsa yang memerlukan pengelolaan profesional. Dalam konteks ini, sekolah dituntut untuk menjadi lembaga yang adaptif, inovatif, dan berkinerja tinggi, yang salah satunya dicapai melalui manajemen strategik. Manajemen strategik bukan sekadar perencanaan tertulis, melainkan mencakup implementasi sistematis yang melibatkan penganalisisan lingkungan (SWOT) untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (Mulyasa, 2019:166)

Kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi, memegang peranan kunci dalam menggerakkan seluruh komponen SDM guna merealisasikan strategi yang telah ditetapkan. Namun, kendala sering muncul pada tahap implementasi strategi, di mana rencana strategis sering kali gagal terwujud karena lemahnya koordinasi, kurangnya komitmen, atau ketidaktepatan dalam penggunaan sumber daya. Implementasi yang efektif menuntut gaya kepemimpinan demokratis dan supervisi yang disiplin untuk memastikan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan bekerja selaras dengan sasaran jangka panjang.

4. Manajemen Strategik Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Evaluasi Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMP Negeri 1 Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Manajemen strategik kepala sekolah ditinjau dari aspek evaluasi strategi dengan sub aspek memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik; dan mengukur kinerja organisasi di SMP Negeri 1

Kedungreja dan SMP Negeri 2 Kedungreja Kabupaten Cilacap telah dilaksanakan untuk peningkatan kinerja sekolah. Ditinjau dari sub aspek mengambil langkah-langkah perbaikan belum optimal.

Dalam siklus manajemen, proses evaluasi sering kali berhenti pada tahap pengumpulan data (memonitor dan mengukur), tanpa ditindaklanjuti secara nyata. Beberapa penyebab utamanya meliputi:

- a. Mentalitas Formalitas: Evaluasi hanya dianggap sebagai gugur kewajiban administratif (misal: mengisi instrumen atau laporan bulanan).
- b. Ketiadaan Tindak Lanjut (*Action Plan*): Sekolah mengetahui adanya kekurangan, namun tidak menyusun rencana aksi nyata yang spesifik untuk memperbaikinya.
- c. Resistensi terhadap Perubahan: Adanya kebiasaan atau zona nyaman di kalangan staf/guru yang membuat rekomendasi perbaikan sulit dieksekusi secara cepat.

Untuk memperkuat sub aspek ini, kepala sekolah dapat menerapkan pendekatan manajemen yang lebih responsif dan solutif:

- a. Pembentukan *Action Plan* (Rencana Aksi) Berbasis Bukti

Setiap ditemukan kesenjangan (*gap*) antara hasil ukur dan target, kepala sekolah harus langsung menerbitkan dokumen rencana perbaikan yang memuat:

- 1) Skala Prioritas: Menentukan masalah apa yang harus diselesaikan terlebih dahulu berdasarkan urgensinya.
- 2) Pembagian Kerja Jelas: Menunjuk personel yang bertanggung jawab (*penanggung jawab aksi*) secara spesifik, bukan sekadar imbauan umum.

3) *Tenggat Waktu (Deadline)*: Menetapkan batas waktu penyelesaian yang tegas untuk setiap tindakan korektif.

b. Penerapan Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) secara Konsisten

Pastikan tahap *Act* (Tindak Lanjut) dalam siklus manajemen mutu benar-benar berjalan:

- 1) *Standardisasi*: Jika langkah perbaikan berhasil, segera jadikan aturan atau prosedur baru (SOP) agar kesalahan tidak terulang.
- 2) *Modifikasi Strategi*: Jika program tidak mencapai target karena faktor eksternal, kepala sekolah harus berani mengubah taktik operasional di lapangan tanpa harus menunggu pergantian tahun ajaran.

c. Diskusi Reflektif dan Konstruktif Bersama Staf

Diskusi Reflektif dan Konstruktif Bersama Staf, yaitu:

- 1) *Rapat Evaluasi Berkala*: Mengubah pola rapat bulanan dari sekadar "mendengarkan laporan" menjadi "sidang pemecahan masalah" (*problem-solving session*).
- 2) *Budaya Tanpa Menyalahkan (No-Blame Culture)*: Menciptakan suasana evaluasi yang terbuka agar guru dan staf berani mengakui kendala di kelas/unit kerja mereka tanpa rasa takut, sehingga solusi objektif dapat segera dirumuskan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Muhammad Fadhil (2021) tentang “Implementasi Manajemen Strategik Kepala Madrasah Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di MAN 1 Pekanbaru”. Hasil dari penelitian ini adalah: 1. Manajemen strategik kepala madrasah, strategi kepala madrasah dalam

menghadapi era revolusi industri 4.0 ialah dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. 2. Implementasi manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi 4.0 yaitu dengan menerapkan 3 komponen: formulasi, implementasi dan evaluasi. Adapun Faktor pendukung Implementasi Manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 yaitu: a) kepala madrasah memiliki visi misi go internasional, b) Tenaga pendidik dan kependidikan sesuai bidangnya, c) lulusan terbaik di bidangnya, d) sarana dan prasarana yang mendukung, e) Kerja sama tim yang solid, f) komitmen dalam menjalankan program. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: a) teknologi yang selalu berubah-ubah, b) sarana dan prasarana yang tidak murah, c) sumber daya manusia yang kurang mendukung, d) kerja sama antara pihak eksternal madrasah yang belum maksimal, e) publikasi tentang madrasah belum terorganisir.

Di era transformasi pendidikan yang dinamis, sekolah dituntut tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga terus berkembang untuk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Manajemen strategik menjadi instrumen krusial bagi Kepala Sekolah dalam menavigasi arah institusi. Namun, keberhasilan sebuah rencana besar tidak hanya terletak pada tahap perumusan atau implementasi semata, melainkan pada sejauh mana efektivitasnya dipantau dan dinilai.

Evaluasi strategi merupakan tahapan krusial yang berfungsi sebagai instrumen pengendalian sekaligus mekanisme umpan balik. Melalui aspek ini, Kepala Sekolah dapat mengukur kesesuaian antara rencana awal dengan hasil di lapangan, mendeteksi hambatan sejak dini, serta melakukan langkah korektif yang

diperlukan. Tanpa evaluasi yang sistematis, manajemen sekolah cenderung berjalan secara reaktif dan kehilangan fokus pada tujuan jangka panjang. (Mulyasa, 2019:177)

Oleh karena itu, peninjauan manajemen strategik dari aspek evaluasi menjadi sangat penting sebagai upaya meningkatkan kinerja sekolah secara berkelanjutan. Dengan evaluasi yang tepat, Kepala Sekolah dapat memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi diarahkan secara optimal demi mencapai mutu pendidikan yang unggul dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sulasmi (2021) dengan implikasi manajemen strategik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU 2 Bungkanel, Purbalingga, berfokus pada upaya sistematis untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui tiga tahapan utama: perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi, sehingga penelitian ini memiliki kebaharuan pada pengamatan lingkungan melalui analisis SWOT yaitu analisis lingkungan dalam (kekuatan dan kelemahan) dan analisis lingkungan luar (kesempatan dan tantangan) yang belum dikaji dalam penelitian terdahulu tersebut.