

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Penyelenggaraan pendidikan yang baik pada dasarnya sebagai peningkatan mutu pendidikan, salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah sumber daya manusia yang baik dan berkompeten dalam bidang pendidikan. Terdapat empat aspek yang menjadi program pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yaitu aspek kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana pendidikan dan kepemimpinan satuan pendidikan, dan pengelolaan sekolah yang efektif. Dari berbagai aspek tersebut, pengelolaan sekolah yang efektif salah satunya melalui optimalisasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu unsur dalam meningkatkan mutu sekolah adalah keberadaan seorang kepala sekolah.

Manajemen strategik kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan pada suatu pendidikan. Oleh karena itu, pentingnya kepala sekolah untuk menunjang keberhasilan sekolah dengan menguasai manajemen yang berkaitan dengan aspek-aspek kepala sekolah. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mempunyai peran memiliki keterampilan dan kemampuan dalam penguasaan sebagai pemimpin. Mampu memberikan

perubahan kepada semua kependidikan yang berada di lingkungan pendidikan sekolah. Peran kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah yang didalamnya memuat kinerja guru yang memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesionalitas sebagai guru.

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Kepala sekolah sebagai manajer dengan manajemen strategik kepemimpinan mampu mengelola intitusi mempunyai peran yang sangat penting karena sebagai desainer pengorganisasian penggerak, motivator tenaga kependidikan, pengawas, supervisor pegevaluasi program, pengendali mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Secara operasional kepala sekolah sebagai manajerial dengan manajemen strategik memiliki standar kompetensi untuk menyusun program perencanaan strategi, memotivator tenaga pendidik, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*teamwork*) dan pengambilan keputusan (Nurkolis, 2008:173).

Apabila seorang kepala sekolah tidak mampu menguasai kompetensi manajerial tersebut maka seorang kepala sekolah tidak sesuai dengan standar kompetensi kepala sekolah. Dalam mengimplementasiakn manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial, seorang kepala sekolah akan mendapatkan beberapa hambatan yang disebabkan dari berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam. Seorang kepala sekolah mampu melaksanakan manjemen strategik

berdasarkan fungsi manajerial kepala sekolah, apabila dalam menjalankan fungsi tersebut dilakukan dengan baik, dan dapat mengatasi berbagai hambatan yang muncul dengan baik dan bijaksana. Dengan kemampuan melaksanakan manajemen strategik maka diharapkan kinerja sekolah pun akan meningkat.

Menurut Amirullah (2020:18), tahapan manajemen strategik antara lain: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap telah melaksanakan tahapan manajemen strategik kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kineja sekolah. Untuk mengetahui kegiatan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dilihat dari tahap formulasi strategi yang memuat beberapa aspek dilakukan wawancara dengan stake holder sekolah.

Formulasi atau perencanaan merupakan satu hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini karena sering kali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Formulasi merupakan fungsi pertama dalam proses pengelolaan pendidikan. Idealnya dalam melaksanakan penyusunan program pendidikan acuannya adalah formulasi strategi yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam mewujudkan keteraturan dan keterarahan dalam melaksanakan tiap program serta penganggarannya agar tetap konsisten dengan visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan yang telah dicanangkan.

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif

strategi dan memilih strategi yang akan di laksanakan. Formulasi strategik merupakan proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Formulasi strategi adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun kedepan. Hasil dari proses formulasi strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah merumuskan visi pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Begini Bu, saya dalam merumuskan visi melalui tahapan-tahapan: membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas unsur: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya; membagi tugas sesuai dengan bidangnya; berdasarkan hasil analisis Evaluasi Diri Sekolah, Analisis SWOT dan Analisis Konteks, TPS menyusun rancangan (draf) rumusan visi sekolah; mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan Pendidikan; menyelaraskan visi sekolah dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional; memutuskan rumusan visi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan memperhatikan masukan Komite sekolah; menyosialisasikan visi kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan; dan meninjau dan merumuskan kembali visi secara berkala sesuai perkembangan di masyarakat. Hanya saja kami merasa belum optimal dalam merumuskan visi sehingga visi tidak selalu kami perbaharui setiap tahun kalau kami rasa masih relevan. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Dalam merumuskan visi sekolah di awal tahun pelajaran, saya awali rapat intern sekolah membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas unsur: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua, dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya. Kemudian melakukan analisis SWOT dan mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas I SDN Karangjati 03 pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Kami senantiasa dilibatkan dalam merumuskan visi sekolah di awal tahun pelajaran Bu. Diawali rapat intern sekolah membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) meliputi Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua, dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya. Kemudian melakukan analisis SWOT dan mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan. (GK.01)

Selanjutnya ditambahi oleh Guru Kelas I SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 12.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Mohon izin menjawab Ibu. Sekolah saya ketika merumuskan visi maka membentuk kepanitiaan atau tim yang disebut Tim Pengembang Sekolah. Sekolah kami bekerjasama dengan pihak komite dan pihak terkait ketika merumuskan visi sekolah. Visi dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional; dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala

sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah. Kemudian visi disosialisasikan saat rapat pleno orang tua siswa. (GK.07)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul

09.00 WIB di ruang kantor Pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam merumuskan visi sekolah sudah cukup baik berdasarkan prosedur yang sistematis. Diawali membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS); mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan; menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan; rumusan tugas satuan organisasi tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi satuan organisasi; konsep rumusan visi satuan organisasi didiskusikan dengan seluruh anggota organisasi untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran; rumusan visi satuan organisasi dikomunikasikan dengan seluruh stakeholders guna memperoleh penyempurnaan; dan rumusan visi satuan organisasi yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan satuan organisasi, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota organisasi. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan visi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Di awal tahun pelajaran melaksanakan rapat intern sekolah membentuk membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas unsur: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya. b). Membagi tugas sesuai dengan bidangnya dan menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan. c). Berdasarkan hasil analisis Evaluasi Diri Sekolah, Analisis SWOT dan Analisis Konteks, TPS

menyusun rancangan (draf) rumusan visi sekolah dengan mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan. d). Mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan. e). Menyelaraskan visi sekolah dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. f). Memutuskan rumusan visi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan memperhatikan masukan Komite sekolah. Rumusan visi satuan organisasi yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan satuan organisasi, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota organisasi. g). Menyosialisasikan visi kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saat rapat pleno orang tua siswa. h). Meninjau dan merumuskan kembali visi secara berkala sesuai perkembangan di masyarakat. Hanya saja kepala sekolah merasa belum optimal dalam merumuskan visi sehingga visi tidak selalu diperbaharui setiap tahun kalau dirasa masih relevan.

Visi dan misi merupakan komponen stratejik dalam mendukung formulasi strategi organisasi. Ketiadaan visi dan misi membuat perusahaan tidak mampu untuk melihat potensi masa depan dan cenderung mendorong pemikiran jangka pendek. Menurut Wheelen dan Hunger (1989:10) penetapan visi dan misi merupakan suatu bagian tidak terpisahkan dari suatu proses manajemen stratejik. Manajemen stratejik sendiri menurut Wheelen dan Hunger (1989:11-17) dapat dikelompokkan ke dalam empat elemen yaitu pemindaian lingkungan, formulasi

strategi, implementasi dan evaluasi, serta pengendalian. Visi dan misi sendiri termasuk ke dalam bagian formulasi strategi. Oleh karena itu, pernyataan Wheelen dan Hunger ini memberi penegasan bahwa visi memiliki peran penting dalam penetapan strategi organisasi dan merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Menurut Papula dan Papulova (2009:50-51) visi, misi, dan strategi memiliki hubungan yang positif. Strategi memiliki tugas untuk membawa organisasi kepada posisi yang strategik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Visi dan misi memiliki untuk menggambarkan apa yang harus dituju di masa depan. Penetapan visi dan misi akan menjadi latar belakang utama mengapa suatu langkah strategi dipilih oleh organisasi.

Misi menjadi penting karena sejumlah hal. Pertama, misi dijadikan sebagai tolak ukur kinerja organisasi. Pencapaian kinerja organisasi akan dikembalikan kepada pencapaian misi organisasi. Kedua, misi sebagai acuan dalam mengembangkan setiap perencanaan dan pengembangan kegiatan organisasi pada masa yang akan datang. Hubungan antara misi dan strategi organisasi adalah setelah visi misi dirumuskan maka seluruh strategi organisasi harus mengacu pada visi dan misi tersebut dan tidak boleh dibalik.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah merumuskan misi pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya paparkan ya Bu. Saya dalam merumuskan misi melalui tahapan-tahapan: menyusun rancangan (draf) misi sekolah sebagai arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, merumuskan misi berdasarkan kepada tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dan menjadi dasar program pokok sekolah, merumuskan misi yang menekankan pada kualitas layanan peserta didik

dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, merumuskan misi yang memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, merumuskan misi yang memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat, memutuskan rumusan misi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah, dan menyosialisasikan misi kepada warga sekolah dan kepada para pemangku kepentingan pendidikan. Hanya saja kami merasa belum optimal dalam menyosialisasikan misi sehingga misi hanya diketahui warga sekolah dan kepada para pemangku kepentingan pendidikan saja yang bisa dikatakan terkait langsung dengan sekolah. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya sudah melibatkan stakeholder dalam merumuskan misi sekolah walau tidak semua pendidik ikut. Dokumen misi sekolah kami memperhatikan berbagai hal yaitu arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, dasar program pokok sekolah, kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat, rumusan berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dalam rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas II SDN Karangjati 03 pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Kami sudah dilibatkan dalam merumuskan misi sekolah Bu walau tidak semua pendidik ikut. Dokumen misi sekolah kami memperhatikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, dasar program pokok sekolah, kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah, ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat, rumusan berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dalam rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. (GK.02)

Selanjutnya Guru Kelas II SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29

Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Nggih Ibu. Sekolah saya ketika merumuskan misi sekolah melibatkan kepala sekolah, hampir semua guru, komite sekolah, dan seluruh pemangku kebijakan sekolah. Yang saya tahu syarat misi sekolah antara lain: rumusan misi harus sesuai dengan visi (tidak bertentangan); rumusan misi harus jelas, singkat, dan terarah; rumusan misi harus mudah dan dapat dipergunakan untuk merumuskan tujuan dan program organisasi (sekolah); dan rumusan misi harus dapat dijabarkan kedalam bentuk program nyata dan terukur. (GK.08)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul

11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam merumuskan misi sekolah sudah cukup baik. Sekolah dalam merumuskan misi memperhatikan kriteria: rumusannya sejalan dengan visi satuan organisasi/satuan kerja, rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas, rumusannya menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan, dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dan memungkinkan untuk perubahan/ penyesuaian dengan perubahan visi. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, oberservasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan misi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Menyusun rancangan (draf) misi sekolah sebagai arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas, menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan, dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dan memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi. b). Merumuskan misi berdasarkan kepada tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dan menjadi dasar program pokok sekolah. Rumusan misi harus

dapat dijabarkan kedalam bentuk program nyata dan terukur. c). Merumuskan misi yang menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah. d). Merumuskan misi yang memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. e). Merumuskan misi yang memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat. f). Memutuskan rumusan misi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. g). Menyosialisasikan misi kepada warga sekolah dan kepada para pemangku kepentingan pendidikan. Hanya saja tidak semua pendidik ikut dilibatkan dalam merumuskan misi sekolah dan belum optimal dalam menyosialisasikan misi sehingga misi hanya diketahui warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saja yang bisa dikatakan terkait langsung dengan sekolah.

Berikutnya kepala sekolah perlu menetapkan nilai dasar dalam formulasi strategi. Adanya perbedaan cara pandang tentu saja berimplikasi pada perumusan definisi nilai, antara lain (1) nilai merupakan keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya; (2) nilai adalah patokan normative yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihannya di antara cara-cara tindakan alternative; (3) nilai adalah alamat sebuah kata “ya” (*value is address of a yes*) atau bila diterjemahkan secara kontekstual, nilai adalah sesuatu yang ditunjukkan dengan kata “ya” yang mencakup nilai keyakinan individu secara psikologis maupun nilai patokan normative secara sosiologis; (4) nilai adalah konsepsi (tersirat atau tersurat, yang sifatnya membedakan individu atau ciri-ciri

kelompok) dari apa yang diinginkan, yang mempengaruhi pilihan terhadap cara, tujuan, antara dan tujuan akhir tindakan.

Pengertian ini menggambarkan bahwa nilai memegang peranan penting dalam kehidupan manusia yang berhubungan dengan benar dan baiknya suatu perilaku. Di dalamnya mencakup keseluruhan norma yang mengatur tindak dan perilaku manusia dalam kehidupan sosialnya dalam suatu masyarakat. Sebagaimana nilai-nilai yang terdapat dalam suatu organisasi yang berisikan sejumlah kebiasaan, sikap yang tumbuh dan berkembang menjadi pola-pola budaya organisasi (*accepted and expected behavior*).

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan nilai dasar sekolah. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka nilai dasar dirumuskan untuk jangka waktu menengah. Dengan demikian nilai pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Nilai mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka merealisasikan misi. Pencapaian nilai dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Isi nilai dasar ini masih bersifat global, baik isi yang mengarah pada pencapaian standar nasional pada aspek isi, proses, sarana, kelulusan, pengelolaan, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, maupun penilaian. Masing-masing aspek yang dikembangkan dalam tiap nilai dirumuskan secara relatif umum atau belum terlalu operasional.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah merumuskan nilai pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya dalam merumuskan nilai dasar melibatkan *stakeholder* Bu. Nilai dasar merupakan sesuatu yang berharga, berkualitas, dan berguna bagi manusia. Adapun tahapan-tahapannya antara lain: menyusun rancangan (draf) tujuan yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan), menyusun tujuan sekolah mengacu pada visi dan misi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah, mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah, dan menyosialisasikan tujuan sekolah kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan walaupun belum optimal. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya sudah melibatkan pihak dalam merumuskan nilai dasar sekolah. Nilai dasar sekolah memperhatikan hal-hal, yaitu: gambaran tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan), acuan pada visi dan misi serta relevan dengan kebutuhan masyarakat, acuan pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah, dan mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas III SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Kami sudah dilibatkan dalam merumuskan nilai dasar sekolah Bu. Nilai dasar sekolah memperhatikan hal-hal, yaitu: gambaran tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan), acuan pada visi dan misi serta relevan dengan kebutuhan masyarakat, acuan pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah, dan mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. (GK.03)

Selanjutnya ditambahi oleh Guru Kelas III SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 12.00 WIB di ruang kelas yang menjelaskan bahwa:

Nggih Ibu. Sekolah saya ketika merumuskan nilai dasar sekolah melibatkan kepala sekolah, hampir semua guru, komite sekolah, dan seluruh pemangku kebijakan sekolah. Sekolah dalam merumuskan nilai dasar memperhatikan rumusan nilai dasar sekolah lebih bersifat spesifik dan terukur karena menyatakan gambaran hasil yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu dan merumuskan nilai dasar sekolah mengacu pada visi dan misi serta mempertimbangkan karakteristik dan ciri khas sekolah. Dengan demikian rumusan nilai dasar akan sinkron dengan visi dan misi sekolah. (GK.09)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam merumuskan nilai dasar sekolah sudah cukup baik. Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan nilai dasar sekolah. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka nilai dasar dirumuskan untuk jangka waktu menengah. Dengan demikian nilai pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Nilai mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka merealisasikan misi. Pencapaian nilai dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Isi nilai dasar ini masih bersifat global, baik isi yang mengarah pada pencapaian standar nasional pada aspek isi, proses, sarana, kelulusan, pengelolaan, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, maupun penilaian. Masing-masing aspek yang dikembangkan dalam tiap nilai dirumuskan secara relatif umum atau belum terlalu operasional. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah menetapkan nilai dasar. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan nilai dasar melibatkan *stakeholder*. Nilai dasar merupakan sesuatu yang berharga, berkualitas, dan berguna bagi manusia. Sekolah dalam merumuskan nilai dasar memperhatikan kriteria sebagai berikut:

- a). Rumusan nilai dasar sekolah lebih bersifat spesifik dan terukur karena menyatakan gambaran hasil yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu.
- b). Merumuskan nilai dasar sekolah mengacu pada visi dan misi serta mempertimbangkan karakteristik dan ciri khas sekolah. Dengan demikian rumusan nilai dasar akan sinkron dengan visi dan misi sekolah. Adapun tahapan-tahapannya antara lain:
- a). Menyusun rancangan (draf) tujuan yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan).
 - b). Menyusun tujuan sekolah mengacu pada visi dan misi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah.
 - c). Mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah.
 - d). Menyosialisasikan tujuan sekolah kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan walaupun belum optimal.

Selanjutnya kepala sekolah perlu mencermati lingkungan internal dan eksternal. Untuk menghadapi lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif, membutuhkan perencanaan yang baik, tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang, tetapi juga perlu melakukan penelusuran dan analisis untuk mengetahui kondisi dan situasi yang dihadapi saat ini, sebagai upaya dalam mempertahankan kepercayaan masyarakat dan terus mengikuti perkembangan zaman yang sangat pesat dalam segala bidang. Ada beberapa ancaman lembaga pendidikan pada masa sekarang ini, antara lain: 1) globalisasi, 2) sosial budaya, dan (3) teknologi informasi dan komunikasi. Ketiga ancaman tersebut telah

menunjukkan bahwa pendidikan yang masih tradisional yang masih bertumpu kepada proses kegiatan belajar mengajar di dalam kelas sudah harus sedikit ditinggalkan. Materi belajar harus disusun dan ditata sedemikian rupa untuk mempersiapkan peserta didik mampu hidup didalam era globalisasi abad ke-21 dimana segala informasi tidak terbelah baik dari sisi sosial, budaya, politik, dan sebagainya.

Hick dan Gullet dalam Sagala (Sagala, 2013), menjelaskan bahwa lingkungan organisasi yakni apa saja yang dapat memberikan pengaruh di sekitar organisasi dan memberikan pengaruh kepada keberlangsungan organisasi. Lebih jelas menurut Lubis dan Huseini dalam Sedarmayanti (Sedarmayanti, 2012) mengungkapkan bahwa elemen-elemen di luar sekat organisasi yang memiliki kapasitas dapat berpengaruh terhadap organisasi secara menyeluruh. Merujuk pada pendapat para ahli diatas, dapat dipahami bahwa lingkungan organisasi adalah suatu elemen-elemen dilingkungan organisasi yang dapat berpengaruh terhadap jalannya organisasi.

Jenis-jenis lingkungan organisasi berdasarkan pendapat Sule, Erni dan Kurniawan (Sule dkk, 2015), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis lingkungan organisasi, yakni: lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi ialah komponen-komponen yang berkaitan secara langsung terhadap jalannya organisasi, dapat berpengaruh dalam setiap program organisasi, prosedur organisasi, dan kebijakan organisasi. Komponen yang terkait dengan lingkungan internal organisasi, yaitu: pemilik organisasi (*owners*), tim manajemen (*board of managers or directors*), sebagai

pengelola organisasi dalam aktivitas kegiatan organisasi dalam periode yang sudah ditentukan, anggota atau pekerja (*employees*), sebagai pelaku aktivitas operasional organisasi yang sudah ditentukan tim manajemen, lingkungan fisik (*physical work environment*), terkait dengan sumber daya uang (*financial resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya informasi (*information resources*) yang digunakan.

Lingkungan eksternal organisasi ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional organisasi serta cara agar operasional organisasi tetap bisa bertahan. Lingkungan eksternal ada dua yakni lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro. Lingkungan eksternal mikro (khusus) adalah apa saja yang memiliki pengaruh secara langsung kepada aktivitas organisasi, sedangkan Lingkungan eksternal makro (umum) adalah lingkungan yang memiliki pengaruh secara tidak langsung dalam aktivitas organisasi.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mencermati lingkungan internal dan eksternal pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal selalu melibatkan *stakeholder* Bu. Kami mencermati lingkungan internal dan eksternal melalui tahapan-tahapan: mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi di masa depan dan menentukan misi organisasi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut; melakukan analisis SWOT. Analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal untuk mengukur peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan misinya. Hanya saja kami merasa belum optimal dalam melakukan analisis SWOT karena kami rasa belum menginventarisir secara rinci/komprehensif; merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya; menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan

kondisi eksternal yang dihadapi; dan memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Mencermati lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang terdiri dari: perumusan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Kemudian dari hasil identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi dilakukan analisis SWOT walaupun dirasa belum secara detail. Analisis internal berisi kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal berisi peluang dan ancaman lingkungan. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas IV SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Kami sudah dilibatkan dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal sekolah Bu. Mencermati lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang terdiri dari: perumusan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Kemudian dari hasil identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi dilakukan analisis SWOT walaupun dirasa belum secara detail. Analisis internal berisi kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal berisi peluang dan ancaman lingkungan. (GK.04)

Selanjutnya ditambahi oleh Guru Kelas IV SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14 Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Setahu saya sekolah mencermati lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT Bu. Tahapannya antara lain: pembentukan Tim Analisis, mengidentifikasi kekuatan, menentukan kelemahan, menganalisis peluang, mengidentifikasi ancaman. (GK.10)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul

11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal sudah cukup baik walau belum sepenuhnya terinci. Sekolah sudah menerapkan manajemen strategik sehingga sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan pendidikan. Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil analisis SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Adapun langkah-langkahnya antara lain: kegiatan-kegiatan mengembangkan misi mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, dan menghasilkan strategi alternatif. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah mencermati lingkungan internal dan eksternal. Mencermati lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang terdiri dari: perumusan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Kemudian dari hasil identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi dilakukan analisis SWOT. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal selalu melibatkan *stakeholder*. Kepala sekolah mencermati lingkungan internal dan eksternal melalui tahapan-tahapan berikut: a). Pembentukan Tim Analisis yang bertugas mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi di masa depan dan menentukan misi organisasi untuk mencapai visi yang dicita-

citakan dalam lingkungan tersebut. b). Melakukan analisis SWOT. Analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal untuk mengukur peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan misinya. Hanya saja kepala sekolah merasa belum optimal dalam melakukan analisis SWOT karena kepala sekolah merasa belum menginventarisir secara rinci/komprehensif. Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil analisis SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Adapun langkah-langkahnya antara lain: kegiatan-kegiatan mengembangkan misi mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, dan menghasilkan strategi alternatif. c). Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. d). Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. e). Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap formulasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan visi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Di awal tahun pelajaran melaksanakan rapat intern sekolah membentuk membentuk Tim

Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas unsur: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya. b). Membagi tugas sesuai dengan bidangnya dan menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan. c). Berdasarkan hasil analisis Evaluasi Diri Sekolah, Analisis SWOT dan Analisis Konteks, TPS menyusun rancangan (draf) rumusan visi sekolah dengan mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan. d). Mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan. e). Menyelaraskan visi sekolah dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. f). Memutuskan rumusan visi melalui rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan memperhatikan masukan Komite sekolah. Rumusan visi satuan organisasi yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan satuan organisasi, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota organisasi. g). Menyosialisasikan visi kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saat rapat pleno orang tua siswa. h). Meninjau dan merumuskan kembali visi secara berkala sesuai perkembangan di masyarakat.

Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan misi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Menyusun rancangan (draf) misi sekolah sebagai arah dalam

mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas, menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan, dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dan memungkinkan untuk perubahan/ penyesuaian dengan perubahan visi.

b). Merumuskan misi berdasarkan kepada tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dan menjadi dasar program pokok sekolah. rumusan Misi harus dapat dijabarkan kedalam bentuk program nyata dan terukur. c). Merumuskan misi yang menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah. d). Merumuskan misi yang memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. e). Merumuskan misi yang memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat. f). Memutuskan rumusan misi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. g). Menyosialisasikan misi kepada warga sekolah dan kepada para pemangku kepentingan pendidikan.

Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam merumuskan nilai dasar melibatkan *stakeholder*. Nilai dasar merupakan sesuatu yang berharga, berkualitas, dan berguna bagi manusia. Sekolah dalam merumuskan nilai dasar memperhatikan kriteria sebagai berikut:

a). Rumusan nilai dasar sekolah lebih bersifat spesifik dan terukur karena menyatakan gambaran hasil yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu.

b). Merumuskan nilai dasar sekolah mengacu pada visi dan misi serta mempertimbangkan karakteristik dan ciri khas sekolah. Dengan demikian rumusan nilai dasar akan sinkron dengan visi dan misi sekolah. Adapun tahapan-

tahapannya antara lain: a). Menyusun rancangan (draf) tujuan yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan). b). Menyusun tujuan sekolah mengacu pada visi dan misi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah. c). Mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. d). Menyosialisasikan tujuan sekolah kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan.

Kepala sekolah sudah mencermati lingkungan internal dan eksternal. Mencermati lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang terdiri dari: perumusan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Kemudian dari hasil identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi dilakukan analisis SWOT. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal selalu melibatkan *stakeholder*. Kepala sekolah mencermati lingkungan internal dan eksternal melalui tahapan-tahapan berikut: a). Pembentukan Tim Analisis yang bertugas mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi di masa depan dan menentukan misi organisasi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut. b). Melakukan analisis SWOT. Analisis lingkungan internal untuk

mengukur kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal untuk mengukur peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan misinya. Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil analisis SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Adapun langkah-langkahnya antara lain: kegiatan-kegiatan mengembangkan misi mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, dan menghasilkan strategi alternatif. c). Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. d). Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. e). Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Walaupun implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap formulasi strategi sudah terlaksana cukup baik, namun ada aspek yang perlu ditingkatkan mengingat kepala sekolah belum optimal dalam merumuskan visi sehingga visi tidak selalu diperbaharui setiap tahun kalau dirasa masih relevan, tidak semua pendidik ikut dilibatkan dalam merumuskan misi sekolah dan belum optimal dalam menyosialisasikan misi dan tujuan sekolah sehingga hanya diketahui warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saja yang bisa dikatakan terkait langsung dengan sekolah, serta belum optimal dalam melakukan analisis SWOT karena kepala sekolah belum menginventarisir secara rinci/komprehensif.

Setelah tahap formulasi strategi adalah tahap implementasi strategi. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi organisasi, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan organisasi. Prosedur atau sering disebut dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program organisasi.

Tahap pertama dalam implementasi manajemen strategik adalah menganalisis dan merencanakan perubahan. Berkaitan dengan hal itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah

menganalisis dan merencanakan perubahan pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul

11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang terus mendorong warganya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana sekolah. Hal tersebut merupakan faktor penggerak yang dapat memengaruhi terjadinya perubahan salah satunya yaitu pola pikir dari pimpinan. Pola pikir tersebut meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkan. Sedangkan faktor eksternal yaitu banyak orangtua yang menginginkan anaknya dapat bersekolah pada jenjang yang SD namun tidak sedikit pula dari mereka yang terhalang oleh biaya, dan lembaga pendidikan lain terutama sekolah swasta yang bermutu dan mampu tetap eksis dan diminati masyarakat. Hal tersebut merupakan faktor yang memengaruhi organisasi untuk berubah yaitu adanya persaingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan antar sekolah yang semakin tinggi, SD harus mampu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan perubahan dan inovasi-inovasi baru. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan cara-cara antara lain: menciptakan hubungan kerja efektif, pergeseran fungsi manajer, memimpin dengan contoh, mempengaruhi orang lain, mengembangkan team work, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, dan membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang kepala sekolah juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas V SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan cara-cara antara lain: menciptakan

hubungan kerja efektif, pergeseran fungsi manajer, memimpin dengan contoh, mempengaruhi orang lain, mengembangkan team work, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, dan membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang kepala sekolah juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata. (GK.05)

Selanjutnya Guru Kelas V SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Setahu saya cara kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan yakni dengan kemampuan cukup cepat merespon terhadap perubahan. Sekolah diharapkan mampu membuat perubahan yang didesain agar lebih responsif pada lingkungan. Artinya perubahan perlu dilakukan oleh suatu sekolah sesuai dengan kebutuhan lingkungan sehingga tidak ditinggalkan oleh masyarakat. Untuk itu peran kepala sekolah sangat diperlukan suatu organisasi khususnya perannya dalam membantu proses perubahan. Selain perannya yang dibutuhkan dalam proses perubahan, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang matang agar perubahan tersebut benar-benar terwujud dengan lahirnya inovasi-inovasi baru yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. (GK.11)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, cara kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan menggunakan beberapa strategi antara lain: melakukan akselerasi (percepatan) perubahan di masa depan, pemimpin harus menjadi sentral (pusaran/motor) perubahan, memiliki langkah-langkah yang jelas dalam memimpin perubahan, menyeimbangkan antara perubahan dan kontinuitas, dan meningkatkan kepuasan pekerja. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah menganalisis dan merencanakan perubahan cukup baik. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri

Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan memperhatikan faktor internal dan ekseternal. Faktor internal yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang terus mendorong warganya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, kemampuan cukup cepat merespon terhadap perubahan, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana sekolah. Hal tersebut merupakan faktor penggerak yang dapat memengaruhi terjadinya perubahan salah satunya yaitu pola pikir dari pimpinan. Pola pikir tersebut meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkan. Sedangkan faktor eksternal yaitu banyak orangtua yang menginginkan anaknya dapat bersekolah pada jenjang yang SD namun tidak sedikit pula dari mereka yang terhalang oleh biaya, dan lembaga pendidikan lain terutama sekolah swasta yang bermutu dan mampu tetap eksis dan diminati masyarakat. Hal tersebut merupakan faktor yang memengaruhi organisasi untuk berubah yaitu adanya persaingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan antar sekolah yang semakin tinggi, SD harus mampu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan perubahan dan inovasi-inovasi baru. Selain itu, kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan cara-cara antara lain: menciptakan hubungan kerja efektif, pergeseran fungsi manajer, memimpin dengan contoh, mempengaruhi orang lain, mengembangkan *team work*, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, dan membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang kepala sekolah

juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Selain itu, komunikasi perlu dilakukan untuk membangun atmosfer positif dalam berbagai area utama dalam perubahan. Lebih dari itu, komunikasi akan menjadi efektif apabila anggota organisasi mau berperilaku positif dalam masa perubahan. Perilaku positif ini dapat didorong oleh adanya komponen komunikasi perilaku. Pada umumnya, tujuan adanya manajemen komunikasi adalah untuk bisa berinteraksi dengan baik, sehingga setiap orang mampu memahami dan mengerti bagaimana cara berkomunikasi dengan baik. Selain itu, manajemen komunikasi juga bisa dijadikan sarana informasi yang membentuk cara orang lain dalam berinteraksi. Komunikasi berperan dalam memberikan kesadaran kepada karyawan tentang perubahan yang akan memberikan dampak signifikan terhadap organisasi. Komunikasi diyakini menjadi bagian penting untuk memperlancar proses perubahan di dalam organisasi. Melalui komunikasi, berbagai informasi yang berhubungan dengan perubahan disebarkan pada seluruh anggota organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk membuat area hitam berubah menjadi area putih yang membawa kejelasan bagi seluruh anggota organisasi (Prabawati, Benedicta Evienia, 2019).

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mengkomunikasikan perubahan pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dengan menggunakan proses komunikasi interpersonal melalui tiga tahapan hubungan interpersonal yaitu, pertama membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha, dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan di antaranya kepala sekolah terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun staf di sekolah maupun yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan yang akrab, dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah dan kepala sekolah dengan hadir bersama guru atau staf/tata usaha yang sedang lembur hingga malam hari. Kedua, penguatan hubungan interpersonal, dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi melakukan sharing dengan guru maupun staf/tata usaha. Serta ketiga, kemudian hasil dari upaya kepala sekolah dalam membentuk dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha adalah tumbuhnya faktor percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha. Guru menjadi terbuka untuk menjelaskan kesulitan dalam hal pembelajaran hingga masalah pribadi, sehingga dapat mencapai perubahan yang lebih baik. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya dalam mengkomunikasikan perubahan dengan komunikasi yang cukup efektif dan positif yaitu kepala sekolah membentuk hubungan interpersonal dengan guru dan staf/tata usaha, kepala sekolah melakukan penguatan hubungan interpersonal dalam kegiatan sehari-hari, dan timbul rasa percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas VI SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dengan komunikasi yang cukup efektif dan positif yaitu kepala sekolah membentuk hubungan interpersonal dengan guru dan staf/tata usaha, kepala sekolah melakukan penguatan hubungan interpersonal dalam kegiatan sehari-hari, dan timbul rasa percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha. (GK.06)

Selanjutnya Guru Kelas VI SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 21 Maret 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya melihat kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dalam suasana yang cukup akrab dan hangat sehingga bisa diterima hampir semua pihak. Beliau menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan budaya, dengan penggunaan bahasa Jawa saat menjalin komunikasi sehari-hari baik antar kepala sekolah dengan guru dan staf/tata usaha, antar guru dan peserta didik, maupun antar kepala sekolah dan peserta didik, dan pendekatan kekeluargaan dengan menjalin komunikasi *face to face* dan mendampingi masing-masing guru dalam kegiatan sehari-hari. Namun setiap perubahan tidak bisa langsung diterima karena komunikasi *face to face* dan mendampingi tiap personil memerlukan waktu ekstra dan perlu didukung suasana batin saat komunikasi dan ini menjadi sebuah kendala di lapangan. (GK.12)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, cara kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dengan memberi arahan dan bimbingan pada hampir setiap anggota sekolah dalam rangka pencapaian tujuan serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Tanggung jawab seorang pemimpin pada abad ke-21 dalam manajemen perubahan bersifat menyeluruh. Pemimpin hendaknya mampu melakukan pengembangan terhadap pendekatan dan penerapan inovasi, agar dapat menghasilkan produk, proses dan praktik yang inovatif. Upaya perubahan tersebut perlu diimbangi dengan kemampuan komunikasi kepala sekolah yang baik terhadap pihak internal yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, komite sekolah dan peserta didik maupun pihak eksternal yaitu masyarakat terutama masyarakat sekitar sekolah dan lembaga pendidikan lainnya. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah mengkomunikasikan perubahan dengan cukup efektif. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mengkomunikasikan perubahan dengan menggunakan proses komunikasi interpersonal melalui tiga tahapan hubungan

interpersonal yaitu, pertama membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha, dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan di antaranya kepala sekolah terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun staf di sekolah maupun yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan yang akrab, dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah dan kepala sekolah dengan hadir bersama guru atau staf/tata usaha yang sedang lembur hingga malam hari. Kedua, penguatan hubungan interpersonal, dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi melakukan sharing dengan guru maupun staf/tata usaha. Serta ketiga, kemudian hasil dari upaya kepala sekolah dalam membentuk dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha adalah tumbuhnya faktor percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha. Guru menjadi terbuka untuk menjelaskan kesulitan dalam hal pembelajaran hingga masalah pribadi, sehingga dapat mencapai perubahan yang lebih baik. kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dalam suasana yang cukup akrab dan hangat sehingga bisa diterima hampir semua pihak. Beliau menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan budaya, dengan penggunaan bahasa Jawa saat menjalin komunikasi sehari-hari baik antar kepala sekolah dengan guru dan staf/tata usaha, antar guru dan peserta didik, maupun antar kepala sekolah dan peserta didik, dan pendekatan kekeluargaan dengan menjalin komunikasi *face to face* dan mendampingi masing-masing guru dalam kegiatan sehari-hari. Namun

setiap perubahan tidak bisa langsung diterima karena komunikasi *face to face* dan mendampingi tiap personil memerlukan waktu ekstra dan perlu didukung suasana batin saat komunikasi dan ini menjadi sebuah kendala di lapangan.

Kepala sekolah harus pula mendorong perubahan organisasi menjadi lebih baik. Suatu perubahan bisa terjadi karena ada faktor yang mendorongnya untuk menjadi kenyataan. Perubahan tidak bisa berjalan dengan sendirinya. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di satuan pendidikan sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena berperan sebagai agen perubahan. Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi. Sehingga, kepemimpinan tersebut membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Berkaitan dengan hal itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mendorong perubahan pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Ibu juga pasti tahu jika Kemendikbudristek terus mendorong Kepala Sekolah untuk menjadi agen perubahan melalui Program Sekolah Penggerak. Saya selaku kepala sekolah juga berusaha terus mendorong perubahan ke arah yang lebih baik semampu saya. Sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan, saya berupaya menjadi pemimpin yang visioner, yaitu kepala sekolah harus bisa merangkul guru untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapai target yang telah ditentukan; sebagai penanggungjawab terhadap semua program dan kegiatan yang ada di sekolah; sebagai lokomotif di mana kepala sekolah adalah orang pertama yang melaksanakan program baru, dengan kata lain kepala sekolah harus memberi contoh ketika ada program baru di sekolah; sebagai motivator yang berada di belakang warga sekolah untuk memberi semangat dan dukungan agar selalu melakukan perubahan; dan sebagai

patner kerja yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan warga sekolah menjalankan program-program yang ada di sekolah. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangajti 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya berupaya melaksanakan peran kepala sekolah dalam mendorong perubahan. Sebagai sebagai kreator, yaitu kepala sekolah bertugas mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya. Sebagai lokomotif, yaitu kepala sekolah memberikan contoh kepada warga sekolah terhadap program-program baru hasil inovasi dan perubahan tersebut. Sebagai fasilitator, yaitu kepala sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan. Sebagai motivator yang bertugas mendorong warganya untuk terus melakukan inovasi-inovasi dan menemukan ide-ide baru untuk pengembangan sekolah sehingga dapat terjadi peningkatan mutu. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas I SDN Karangajti 03 pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam mendorong perubahan sudah cukup baik dengan mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya, memberikan contoh kepada warga sekolah terhadap program-program baru hasil inovasi dan perubahan tersebut, memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan, dan mendorong warganya untuk terus melakukan inovasi-inovasi dan menemukan ide-ide baru untuk pengembangan sekolah sehingga dapat terjadi peningkatan mutu. (GK.01)

Selanjutnya Guru Kelas I SDN Karangajti 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2023 pukul 12.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya melihat kepala sekolah dalam mendorong perubahan dengan menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati walaupun masih dirasa sepenuhnya untuk membawa perubahan

yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah diupayakan dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu. (GK.07)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul

09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah selalu mendorong perubahan. Sering kita mendengar kata perubahan (*change*) terutama ketika kita membahas hal-hal berkaitan dengan upaya sekolah memperbaharui diri dalam situasi menghadapi perubahan di lingkungan strategisnya. Kita sadari, setiap perubahan memerlukan orang/individu yang menjadi pemandu proses berjalannya perubahan yang terjadi dalam suatu sekolah guna mencapai tujuan sebagaimana diharapkan. Kepala sekolah sebagai "agen perubahan" (*agent of change*) adalah individu atau seseorang yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuai dengan arah yang dikehendaknya. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai agen perubahan. Pertama, membangun kesadaran bahwa kita memerlukan perubahan (*to develop a need for change*). Kedua, mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*to establish an information exchange relationship*). Ketiga, melakukan identifikasi masalah (*to diagnose problems*). Keempat, mendorong niat untuk berubah (*to create an intent in the client to change*). Kelima, mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*to translate an intent to action*). Keenam, merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi (*to stabilize adoption and prevent discontinuance*). Dan ketujuh, pencapaian hubungan agen perubahan dan komunitas target perubahan (*to achieve a terminal relationship*). (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah menjadi agen perubahan melalui Program Sekolah Penggerak. Kepala sekolah juga berusaha terus mendorong perubahan ke arah yang lebih baik. Sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah terus berupaya: (1) menjadi pemimpin yang visioner, yaitu kepala sekolah harus bisa merangkul guru untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapai

target yang telah ditentukan, (2) kepala sekolah sebagai sebagai kreator, yaitu kepala sekolah bertugas mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya. (3) sebagai penanggungjawab terhadap semua program dan kegiatan yang ada di sekolah, (4) sebagai lokomotif di mana kepala sekolah adalah orang pertama yang melaksanakan program baru, dengan kata lain kepala sekolah harus memberi contoh ketika ada program baru di sekolah, (5) sebagai motivator yang berada di belakang warga sekolah untuk memberi semangat dan dukungan agar selalu melakukan perubahan, (6) sebagai patner kerja yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan warga sekolah menjalankan program-program yang ada di sekolah, dan (7) sebagai fasilitator, yaitu kepala sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai "agen perubahan" (*agent of change*) adalah individu atau seseorang yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuai dengan arah yang dikehendakinya. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai agen perubahan. Pertama, membangun kesadaran bahwa kita memerlukan perubahan (*to develop a need for change*). Kedua, mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*to establish an information exchange relationship*). Ketiga, melakukan identifikasi masalah (*to diagnose problems*). Keempat, mendorong niat untuk berubah (*to create an intent in the client to change*). Kelima, mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*to translate an intent to action*). Keenam, merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi (*to stabilize adoption and prevent*

discontinuance). Dan ketujuh, pencapaian hubungan agen perubahan dan komunitas target perubahan (*to achieve a terminal relationship*). kepala sekolah dalam mendorong perubahan dengan menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati walaupun masih dirasa sepenuhnya untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah diupayakan dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu.

Perubahan adalah hal yang terjadi setiap saat, dimanapun, dan pada apapun. Perubahan biasanya dilakukan dengan sengaja oleh individu atau organisasi untuk memperoleh suatu hasil yang lebih baik. Walaupun dengan melakukan perubahan hasil yang diinginkan tidak selalu tercapai, hampir dapat dipastikan bahwa kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa melakukan perubahan. Tidak terkecuali sekolah. Perubahan yang terjadi pada lingkungan sekolah seperti perkembangan masyarakat, budaya, teknologi dan informasi, ekonomi, demografi, dan politik (kebijakan pemerintah) telah mendesak setiap sekolah untuk melakukan perubahan agar sekolahnya mampu eksis dan unggul.

Sebagai fasilitator, kepala sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi transisi/perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, melaksanakan pemberdayaan kepada warga sekolah untuk melakukan perubahan, memonitor dan mengevaluasi kemajuan perubahan yang dilakukan, membantu memecahkan masalah-masalah perubahan, dan juga memberikan penguatan baik

moril maupun materiil atas setiap keberhasilan perubahan yang dilakukan. Kepala sekolah juga perlu mengupayakan manfaat dan keuntungan jangka pendek dari perubahan yang dilakukan, mengkomunikasikan pencapaiannya, dan memberikan penghargaan kepada individu-individu yang menghasilkannya. Hal penting yang perlu diperhatikan disini adalah kepala sekolah tidak hanya mampu menghargai keberhasilan perubahan namun juga siap dengan kegagalan sebagai proses menuju keberhasilan, kemampuan mengelola konflik, serta keberanian mengambil resiko untuk mengatasi permasalahan yang muncul.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mengembangkan inisiasi transisi pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Begini Bu, perubahan di sekolah tidak hanya membutuhkan niat saja melainkan harus disertai dan diikuti oleh eksekusi dan implementasi perubahan. Artinya perubahan bisa terjadi hanya jika ada tindakan nyata dan konkret. Inisiasi transisi/perubahan melibatkan empat tindakan pokok yaitu: riset merupakan proses belajar tentang perkembangan atau keadaan terkini di dalam maupun di luar organisasi yang dapat digunakan untuk mendukung kebijakan perubahan, kreativitas merupakan penciptaan ide baru untuk mengakomodasi kebutuhan yang diperlukan dalam perubahan, adanya kerja tim dalam konteks budaya didefinisikan sebagai unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan bersinergi untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan komunikasi organisasi adalah aktifitas penyampaian dan interpretasi pesan atau tindakan antar pribadi atau unit yang berfungsi sebagai penyebaran informasi, tugas, motivasi, pengungkapan emosional, dan pengawasan. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Dalam mengembangkan inisiasi transisi dengan cara-cara: membangun rasa urgensi, membentuk koalisi pemandu yang kuat, menciptakan visi berfungsi membangkitkan semangat visi dan strategi, mengkomunikasikan

visi, memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. Ini melibatkan menghilangkan hambatan perubahan, mengantisipasi dan melihat ke depan, berfokus pada sistem perubahan dan struktur perubahan yang menurun, merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan melembagakan pendekatan baru dengan mengklarifikasi hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas II SDN Karangjati 03 pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya merasakan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan inisiasi transisi dengan membangun rasa urgensi, membentuk koalisi pemandu yang kuat, menciptakan visi berfungsi membangkitkan semangat visi dan strategi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi, merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan melembagakan pendekatan baru dengan mengklarifikasi hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi. (GK.02)

Selanjutnya Guru Kelas II SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam mengembangkan inisiasi transisi dengan cara sebagai berikut: tetapkan tujuan yang jelas untuk melakukan inisiasi perubahan, rangkul semua orang untuk terlibat untuk menciptakan visi baru di masa depan, buat pemetaan yang jelas dan terperinci untuk mencapai perubahan tersebut, kemudian terapkan capaian untuk meninjau kemajuan dan memastikan kesuksesan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. (GK.08)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah mengembangkan inisiasi transisi dengan langkah-langkah: membuat dan menetapkan rencana strategi manajemen perubahan (kesiapan), membuat team perubahan dan melibatkan pimpinan (*sponsorship*), membangun kesadaran pada karyawan akan perlunya perubahan (komunikasi), mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mendukung perubahan, membantu

karyawan bergerak melalui transisi dengan pembinaan oleh manajer dan supervisor, dan mengembangkan desain perubahan dengan sistem pengukuran, penghargaan, dan penguatan. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa perubahan di sekolah tidak hanya membutuhkan niat saja melainkan harus disertai dan diikuti oleh eksekusi dan implementasi perubahan. Artinya perubahan bisa terjadi hanya jika ada tindakan nyata dan konkret. Inisiasi transisi/perubahan melibatkan empat tindakan pokok yaitu: 1) riset merupakan proses belajar tentang perkembangan atau keadaan terkini di dalam maupun di luar organisasi yang dapat digunakan untuk mendukung kebijakan perubahan, 2) kreativitas merupakan penciptaan ide baru untuk mengakomodasi kebutuhan yang diperlukan dalam perubahan, 3) adanya kerja tim dalam konteks budaya didefinisikan sebagai unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan bersinergi untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan 4) komunikasi organisasi adalah aktifitas penyampaian dan interpretasi pesan atau tindakan antar pribadi atau unit yang berfungsi sebagai penyebaran informasi, tugas, motivasi, pengungkapan emosional, dan pengawasan. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang mengembangkan inisiasi transisi dengan langkah-langkah: a). Membuat dan menetapkan rencana strategi manajemen perubahan (kesiapan). b). Membuat team perubahan dan melibatkan pimpinan (*sponsorship*). kemudian memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. Ini melibatkan menghilangkan hambatan perubahan, mengantisipasi dan melihat ke depan, berfokus pada sistem perubahan dan struktur perubahan yang menurun. c). Membangun kesadaran pada karyawan akan

perlunya perubahan (komunikasi). Kemudian mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. d). Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mendukung perubahan. e). Membantu karyawan bergerak melalui transisi dengan pembinaan oleh manajer dan supervisor. f). Mengembangkan desain perubahan dengan sistem pengukuran, penghargaan, dan penguatan.

Tahap terakhir dari implementasi strategi kepala sekolah adalah konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut. Tujuannya adalah membentuk dan memperkuat sekolah, memperbaharui kinerja sekolah agar lebih menguntungkan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas, dan mengurangi tingkat risiko persaingan sekolah. Berkaitan dengan hal itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah dalam konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah juga berusaha dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dari setiap rencana perubahan. Perubahan sekolah direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Operasional Sekolah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan. Kami berprinsip bahwa perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan sekolah yang melembaga dalam kehidupan sekolah. Setiap perubahan sekolah yang dilakukan menginternal dalam diri semua warga sekolah. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut yaitu hampir setiap perubahan sekolah direncanakan dan dieksplisitkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah dan Rencana Operasional Sekolah. Setiap sekolah

merencanakan program dan kegiatan pendidikan yang bersifat pengembangan (*improvement*) agar mutu pendidikan di sekolahnya dapat meningkat dari sebelumnya. Semua program atau kegiatan yang telah direncanakan, selanjutnya diimplementasikan, dan diupayakan melembaga. Melembaga berarti berbagai perubahan sekolah yang diupayakan dapat terus berjalan, menginternal dalam diri warga sekolah dan juga melembaga dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Jika hal ini yang terjadi, maka perubahan sekolah telah berhasil. (KS.02)

Hal senada dikemukakan oleh Guru Kelas III SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan mengupayakan penerimaan atas perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Hal ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya. (GK.03)

Selanjutnya ditambahi oleh Guru Kelas III SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 12.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan mengupayakan penerimaan atas perubahan yang dibuat serta fasilitasi terhadap setiap upaya perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sangat lah besar. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Hal ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya. (GK.09)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan tahapan-tahapan. Tahap pertama, sekolah

melakukan pengamatan lingkungan dan evaluasi diri sekolah. Sekolah menyaring berbagai informasi untuk memprediksi kecenderungan perkembangan lingkungannya saat ini dan masa depan, serta memetakan peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Tahap kedua, sekolah menciptakan visi strategis sekolah. Tahap ketiga, sekolah mengembangkan rencana strategis perubahan sekolah yang oleh pemerintah dinamakan RPS diikuti Rencana Operasionalnya. Selanjutnya, pada tahap keempat sekolah mengembangkan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak semua pihak yang terlibat dalam setiap perubahan sekolah yang dilakukan. Tahap lima sebagai tahap terakhir yaitu sekolah segera melakukan stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi atas perubahan sekolah yang berjalan dan telah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan penciptaan sistem manajemen atau kelembagaan yang dapat menguatkan perubahan sekolah. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut sudah cukup baik. Kepala sekolah juga berusaha dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dari setiap rencana perubahan serta mengupayakan penerimaan atas perubahan yang dibuat serta fasilitasi terhadap setiap upaya perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Hal ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya. Perubahan sekolah direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Operasional Sekolah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah berprinsip bahwa perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan sekolah yang melembaga

dalam kehidupan sekolah. Setiap perubahan sekolah yang dilakukan menginternal dalam diri semua warga sekolah. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan tahapan-tahapan: a). Pada tahap pertama, sekolah melakukan pengamatan lingkungan dan evaluasi diri sekolah. Sekolah menyaring berbagai informasi untuk memprediksi kecenderungan perkembangan lingkungannya saat ini dan masa depan, serta memetakan peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. b). Pada tahap kedua, sekolah menciptakan visi strategis sekolah. c). Pada tahap ketiga, sekolah mengembangkan rencana strategis perubahan sekolah yang oleh pemerintah dinamakan RPS diikuti Rencana Operasionalnya. d). Selanjutnya, pada tahap keempat sekolah mengembangkan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak semua pihak yang terlibat dalam setiap perubahan sekolah yang dilakukan. e. Tahap lima sebagai tahap terakhir yaitu sekolah segera melakukan stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi atas perubahan sekolah yang berjalan dan telah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan penciptaan sistem manajemen atau kelembagaan yang dapat menguatkan perubahan sekolah.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap implementasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa Kepala sekolah sudah menganalisis dan merencanakan perubahan cukup baik. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan

memperhatikan faktor internal dan ekseternal. Faktor internal yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang terus mendorong warganya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, kemampuan cukup cepat merespon terhadap perubahan, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana sekolah. Hal tersebut merupakan faktor penggerak yang dapat memengaruhi terjadinya perubahan salah satunya yaitu pola pikir dari pimpinan. Pola pikir tersebut meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkan. Sedangkan faktor eksternal yaitu banyak orangtua yang menginginkan anaknya dapat bersekolah pada jenjang yang SD namun tidak sedikit pula dari mereka yang terhalang oleh biaya, dan lembaga pendidikan lain terutama sekolah swasta yang bermutu dan mampu tetap eksis dan diminati masyarakat. Hal tersebut merupakan faktor yang memengaruhi organisasi untuk berubah yaitu adanya persaingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan antar sekolah yang semakin tinggi, SD harus mampu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan perubahan dan inovasi-inovasi baru. Selain itu, kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan cara-cara antara lain: menciptakan hubungan kerja efektif, pergeseran fungsi manajer, memimpin dengan contoh, mempengaruhi orang lain, mengembangkan *team work*, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, dan membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang kepala sekolah juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi

nyata. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah sudah mengkomunikasikan perubahan dengan cukup efektif. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mengkomunikasikan perubahan dengan menggunakan proses komunikasi interpersonal melalui tiga tahapan hubungan interpersonal yaitu, pertama membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha, dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan di antaranya kepala sekolah terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun staf di sekolah maupun yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan yang akrab, dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah dan kepala sekolah dengan hadir bersama guru atau staf/tata usaha yang sedang lembur hingga malam hari. Kedua, penguatan hubungan interpersonal, dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi melakukan sharing dengan guru maupun staf/tata usaha. Serta ketiga, kemudian hasil dari upaya kepala sekolah dalam membentuk dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha adalah tumbuhnya faktor percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha. Guru menjadi terbuka untuk menjelaskan kesulitan dalam hal pembelajaran hingga masalah pribadi, sehingga dapat mencapai perubahan yang lebih baik. kepala sekolah dalam

mengkomunikasikan perubahan dalam suasana yang cukup akrab dan hangat sehingga bisa diterima hampir semua pihak. Beliau menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan budaya, dengan penggunaan bahasa Jawa saat menjalin komunikasi sehari-hari baik antar kepala sekolah dengan guru dan staf/tata usaha, antar guru dan peserta didik, maupun antar kepala sekolah dan peserta didik, dan pendekatan kekeluargaan dengan menjalin komunikasi *face to face* dan mendampingi masing-masing guru dalam kegiatan sehari-hari.

Kepala sekolah menjadi agen perubahan melalui Program Sekolah Penggerak. Kepala sekolah juga berusaha terus mendorong perubahan ke arah yang lebih baik. Sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah terus berupaya: (1) menjadi pemimpin yang visioner, yaitu kepala sekolah harus bisa merangkul guru untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapai target yang telah ditentukan, (2) kepala sekolah sebagai kreator, yaitu kepala sekolah bertugas mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya. (3) sebagai penanggungjawab terhadap semua program dan kegiatan yang ada di sekolah, (4) sebagai lokomotif di mana kepala sekolah adalah orang pertama yang melaksanakan program baru, dengan kata lain kepala sekolah harus memberi contoh ketika ada program baru di sekolah, (5) sebagai motivator yang berada di belakang warga sekolah untuk memberi semangat dan dukungan agar selalu melakukan perubahan, (6) sebagai patner kerja yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan warga sekolah menjalankan program-program yang ada di sekolah, dan (7) sebagai fasilitator, yaitu kepala

sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai "agen perubahan" (*agent of change*) adalah individu atau seseorang yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuai dengan arah yang dikehendakinya. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai agen perubahan. Pertama, membangun kesadaran bahwa kita memerlukan perubahan (*to develop a need for change*). Kedua, mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*to establish an information exchange relationship*). Ketiga, melakukan identifikasi masalah (*to diagnose problems*). Keempat, mendorong niat untuk berubah (*to create an intent in the client to change*). Kelima, mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*to translate an intent to action*). Keenam, merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi (*to stabilize adoption and prevent discontinuance*). Dan ketujuh, pencapaian hubungan agen perubahan dan komunitas target perubahan (*to achieve a terminal relationship*). kepala sekolah dalam mendorong perubahan dengan menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati walaupun masih dirasa sepenuhnya untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah diupayakan dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu.

Perubahan di sekolah tidak hanya membutuhkan niat saja melainkan harus disertai dan diikuti oleh eksekusi dan implementasi perubahan. Artinya perubahan

bisa terjadi hanya jika ada tindakan nyata dan konkret. Inisiasi transisi/perubahan melibatkan empat tindakan pokok yaitu: 1) riset merupakan proses belajar tentang perkembangan atau keadaan terkini di dalam maupun di luar organisasi yang dapat digunakan untuk mendukung kebijakan perubahan, 2) kreativitas merupakan penciptaan ide baru untuk mengakomodasi kebutuhan yang diperlukan dalam perubahan, 3) adanya kerja tim dalam konteks budaya didefinisikan sebagai unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan bersinergi untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan 4) komunikasi organisasi adalah aktifitas penyampaian dan interpretasi pesan atau tindakan antar pribadi atau unit yang berfungsi sebagai penyebaran informasi, tugas, motivasi, pengungkapan emosional, dan pengawasan. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang mengembangkan inisiasi transisi dengan langkah-langkah: a). Membuat dan menetapkan rencana strategi manajemen perubahan (kesiapan). b). Membuat team perubahan dan melibatkan pimpinan (*sponsorship*). kemudian memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. Ini melibatkan menghilangkan hambatan perubahan, mengantisipasi dan melihat ke depan, berfokus pada sistem perubahan dan struktur perubahan yang menurun. c). Membangun kesadaran pada karyawan akan perlunya perubahan (komunikasi). Kemudian mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. d). Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mendukung perubahan. e). Membantu karyawan bergerak melalui transisi dengan pembinaan oleh manajer dan supervisor. f). Mengembangkan desain perubahan dengan sistem pengukuran, penghargaan, dan penguatan.

Kepala sekolah melaksanakan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut sudah cukup baik. Kepala sekolah juga berusaha dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dari setiap rencana perubahan serta mengupayakan penerimaan atas perubahan yang dibuat serta fasilitasi terhadap setiap upaya perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Hal ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya. Perubahan sekolah direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Operasional Sekolah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah berprinsip bahwa perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan sekolah yang melembaga dalam kehidupan sekolah. Setiap perubahan sekolah yang dilakukan menginternal dalam diri semua warga sekolah. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan tahapan-tahapan: a). Pada tahap pertama, sekolah melakukan pengamatan lingkungan dan evaluasi diri sekolah. Sekolah menyaring berbagai informasi untuk memprediksi kecenderungan perkembangannya saat ini dan masa depan, serta memetakan peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. b). Pada tahap kedua, sekolah menciptakan visi strategis sekolah. c). Pada tahap

ketiga, sekolah mengembangkan rencana strategis perubahan sekolah yang oleh pemerintah dinamakan RPS diikuti Rencana Operasionalnya. d). Selanjutnya, pada tahap keempat sekolah mengembangkan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak semua pihak yang terlibat dalam setiap perubahan sekolah yang dilakukan. e). Tahap lima sebagai tahap terakhir yaitu sekolah segera melakukan stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi atas perubahan sekolah yang berjalan dan telah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan penciptaan sistem manajemen atau kelembagaan yang dapat menguatkan perubahan sekolah.

Walaupun tahap implementasi strategi sudah terlaksana cukup baik, namun ada aspek yang perlu diatasi yaitu setiap perubahan tidak bisa langsung diterima karena komunikasi *face to face* dan mendampingi tiap personil memerlukan waktu ekstra dan perlu didukung suasana batin saat komunikasi dan ini menjadi sebuah kendala di lapangan.

Keberlangsungan kegiatan pendidikan sejauh ini tidak hanya membutuhkan keterlibatan guru dan murid saja, akan tetapi dibutuhkan keterlibatan seluruh aspek yang ada pada pendidikan tersebut dan membutuhkan alat untuk mencapai visi dan misi pendidikan pada lembaga pendidikan. Alat tersebut adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen strategik. Yang mana dalam penerapannya, manajemen strategik memakai penerapan waktu untuk rencana jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang, alokasi atau pemakaian seluruh sumber daya lembaga pendidikan, dan semua manajemen pada lembaga

pendidikan tersebut akan masuk pada manajemen strategik. Hal tersebut adalah untuk keberlangsungan lembaga pendidikan yang berjangka panjang.

Tahap terakhir dari implementasi manajemen strategik kepala sekolah adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategik merupakan proses menilai sejauh mana strategi yang dijalankan mempengaruhi kinerja. Maka evaluasi strategik juga merupakan salah satu fungsi manajemen strategik yang harus diterapkan pada lembaga pendidikan, karena lembaga pendidikan juga membutuhkan ketercapaian tujuan pendidikan dilembaganya. Sedangkan untuk mengetahui tercapainya tujuan pendidikan di suatu lembaga pendidikan, maka harus dilakukan evaluasi proses dan hasil belajar pada tiap satuan pendidikan.

Evaluasi pada setiap satuan pendidikan dilaksanakan oleh guru, sekolah, dan pemerintah. Evaluasi strategik meliputi beberapa hal yang harus ada dan diperhatikan, yang diantaranya: meriview faktor nternal dan eksternal yang menjadi dasar bagi setiap strategi yang masih dijalankan, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian. Tahapan evaluasi tersebut juga dapat ditransformasikan pada lembaga pendidikan yang mana, a) memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik yakni meriview faktor internal dengan memperhatikan kekuatan lemabaga yang akan menjadi bahan agar lembaga pendidikan tetap berdiri, serta kelemahan yang akan menjadikan lembaga pendidikan mengalami kemunduran, dan meriview faktor eksternal dengan memperhatikan peluang apa yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan agar dapat menjadi lembaga yang mandiri, dan ancaman apa yang memungkinkan dihadapi oleh lembaga pendidikan yang akan menjadikan

kemunduran lembaga pendidikan, b) mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) agar lebih efektif dan efisien, c) melakukan tindakan korektif dengan melakukan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui dua jenis evaluasi. Evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. Sedangkan evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Kami sudah berupaya melaksanakan dua jenis evaluasi tersebut. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai tolok ukur untuk persaingan kualitas sekolah pada tingkat regional, nasional, provinsi, maupun tingkat kabupaten/kota. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai pemetaan mutu sekolah kami. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas IV SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Setahu saya kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya dan evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu bisa jangka menengah atau jangka panjang mengacu pada program rencana kerja yang sudah ditetapkan. (GK.04)

Selanjutnya Guru Kelas IV SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14 Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik yaitu dengan evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pemangku jabatan dengan mengutamakan temuan-temuan yang ditemukan dalam implementasi strategi. Strategi dari suatu sekolah atau lembaga harus dapat disesuaikan secara terus menerus yang disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan baik internal maupun eksternal. Tujuan dilakukannya evaluasi adalah untuk mendeteksi adanya kekurangan atau titik lemah dari strategi yang telah dilaksanakan sehingga dapat segera diperbaiki strategi tersebut. (GK.10)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik yaitu evaluasi strategi dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi

dan implementasi strategik yaitu evaluasi strategi dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna. Kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui dua jenis evaluasi, yaitu:

- a). evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya dan
- b). evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Kepala sekolah sudah berupaya melaksanakan dua jenis evaluasi tersebut. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, untuk mendeteksi adanya kekurangan atau titik lemah dari strategi yang telah dilaksanakan sehingga dapat segera diperbaiki strategi tersebut dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai tolok ukur untuk persaingan kualitas sekolah pada tingkat regional, nasional, provinsi, maupun tingkat kabupaten/kota.

Kemudian mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) agar lebih efektif dan efisien. *Balance Scorecard*

(BSC) merupakan salah satu alat manajemen yang juga dapat diterapkan pada lembaga pendidikan untuk mengukur seberapa efektif dan efisien kinerja sekolah dilihat dari kinerja keuangan dan non keuangannya. Metode BSC didalamnya terdapat elemen DRIVE yang mana D mewakili *direction* atau tujuan yg ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut, R mewakili *resources* atau sumber daya, dalam hal ini sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk menjalankan lembaga pendidikan tersebut, I mewakili *impressing* atau kesan terhadap anak didik, baik pada masa lalu, sekarang, atau di masa yg akan datang, V mewakili *vehicle* atau sarana serta proses yang anda gunakan untuk mencapai tujuan anda, E mewakili *evolution engine* atau mesin evolusi yang mana merupakan orang-orang yang berada di balik lembaga pendidikan yang bekerja untuk tercapainya satu tujuan.

Penggunaan *Balance Scorecard* (BSC) memiliki banyak manfaat apabila diterapkan pada lembaga pendidikan, seperti 1) mengklarifikasi dan mengkomunikasikan strategi keseluruh bagian organisasi, 2) menyelaraskan sasaran tiap departemen dan individu dengan strategi organisasi, 3) mengaitkan sasaran strategi dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan, 4) mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi, 5) melaksanakan peninjauan strategi secara periodik, 6) mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk perbaikan strategi.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mengukur kinerja organisasi pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Ibu pasti juga tahu kinerja organisasi dalam hal ini sekolah pasti diukur berdasarkan standar yang ditetapkan Pemerintah. Saya selaku kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah. Selain itu bisa juga menggunakan instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Rapor Pendidikan. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Untuk mengukur kinerja organisasi/sekolah dengan instrument delapan Standar Nasional Pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Selain itu bisa juga menggunakan instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Rapor Pendidikan. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas V SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Setahu saya kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah melalui delapan Standar Nasional Pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Selain itu bisa juga menggunakan instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Rapor Pendidikan. (GK.05)

Selanjutnya Guru Kelas V SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14 Maret 2024 pukul 12.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pemahaman saya kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah menggunakan delapan SNP, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga

kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Selain itu bisa juga menggunakan instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Rapor Pendidikan. (GK.11)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul

09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Sekolah merupakan organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Nasional Pendidikan yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1). Selain itu bisa juga menggunakan instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yakni penilaian secara internal untuk melihat kinerja sekolah apakah sudah sesuai SNP (Standar Nasional Pendidikan) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) atau belum. Juga melalui Rapor Pendidikan yang merupakan platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan sebagai penyempurnaan rapor mutu yang sudah ada sebelumnya. Platform ini digunakan sebagai acuan untuk mengidentifikasi, merefleksi, dan membenahi kualitas pendidikan Indonesia secara menyeluruh, dengan sistem yang terintegrasi. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam hal ini sekolah pasti diukur berdasarkan standar yang ditetapkan Pemerintah. Kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian

pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

Langkah terakhir dari evaluasi strategi adalah mengambil langkah-langkah perbaikan/korektif jika diperlukan. Tindakan korektif merupakan tindakan untuk menghilangkan faktor penyebab terjadinya ketidaksesuaian yang terdeteksi atau situasi yang tidak diinginkan lainnya. Oleh karena itu *corrective action* merupakan langkah-langkah yang diambil untuk melakukan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian serta meningkatkan kualitas. Untuk menentukan tindakan korektif yang akan diambil, organisasi harus melakukan analisa terlebih dahulu terhadap akar masalah penyebab terjadinya ketidaksesuaian tersebut. Setelah akar masalah dianalisa, organisasi harus mengambil tindakan korektif yang sesuai dengan akar masalah tersebut.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait cara kepala sekolah mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: mengevaluasi kinerja nyata, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan, dan mengambil tindakan terhadap perbedaan. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan melalui langkah-langkah: pertama *Pre Control-Feedfowerd*, yaitu kontrol yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. Kedua *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan ketiga *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan. (KS.02)

Selanjutnya diungkapkan oleh Guru Kelas VI SDN Karangjati 04 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya, kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan melalui langkah-langkah: pertama kontrol yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai. Kedua pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan ketiga mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan. (GK.06)

Selanjutnya Guru Kelas VI SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 21 Maret 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut sepengetahuan saya kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan melalui cara-cara sebagai berikut: perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar, pengukuran performansi nyata, membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar, dan memperbaiki performansi. (GK.12)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan yakni dengan memutar siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. PDCA harus dilakukan oleh setiap personel dari seluruh bagian organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Siklus PDCA merupakan cara yang sistematis untuk menambah pengetahuan mengenai proses-proses dalam organisasi dan menambah pengetahuan untuk mengimplementasikan perubahan mutu

serta bagaimana mengukurnya. Hakikat siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. (PS.01)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) mengevaluasi kinerja nyata diawali *Pre Control-Feedforward*, yaitu kontrol yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik, 2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan melalui *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan melalui *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan. Dengan kata lain Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan yakni dengan memutar siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap evaluasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa Kepala Sekolah

SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik yaitu evaluasi strategi dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna. Kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui dua jenis evaluasi, yaitu: a). evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya dan b). evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Kepala sekolah sudah berupaya melaksanakan dua jenis evaluasi tersebut. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, untuk mendeteksi adanya kekurangan atau titik lemah dari strategi yang telah dilaksanakan sehingga dapat segera diperbaiki strategi tersebut dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai tolok ukur untuk persaingan kualitas sekolah pada tingkat regional, nasional, provinsi, maupun tingkat kabupaten/kota.

Kinerja organisasi dalam hal ini sekolah pasti diukur berdasarkan standar yang ditetapkan Pemerintah. Kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

Kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) mengevaluasi kinerja nyata diawali *Pre Control-Feedforward*, yaitu kontrol yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik, 2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan melalui *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan melalui *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan. Dengan kata lain Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan yakni dengan memutar siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. Kegiatan pengendalian

dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan.

4.1.2 Hambatan yang Dihadapi Oleh Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik idealnya seorang kepala sekolah memahami, menguasai dan mampu melaksanakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator dan manajer yang profesional serta memiliki keterampilan yang baik. Pemimpin pada lembaga pendidikan mesti menjalankan perannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (Mulyasa, 2003:98). Dengan demikian sebagai kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di lembaga pendidikan dibutuhkan ketrampilan konseptual, ketrampilan manusiawi, dan ketrampilan teknis (Abdussalam, 2014:299).

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Kepala sekolah sebagai manajer dengan manajemen strategik kepemimpinan mampu mengelola intitusi mempunyai peran yang sangat penting karena sebagai desainer pengorganisasian penggerak, motivator tenaga kependidikan, pengawas, supervisor pegevaluasi program, pengendali mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Secara operasional kepala sekolah sebagai manajerial dengan manajemen strategik memiliki standar kompetensi untuk menyusun program perencanaan strategi,

memotivator tenaga pendidik, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*teamwork*) dan pengambilan keputusan (Nurkolis, 2008:173).

Apabila seorang kepala sekolah tidak mampu menguasai kompetensi manajerial tersebut maka seorang kepala sekolah tidak sesuai dengan standar kompetensi kepala sekolah. Dalam mengimplementasi manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial, seorang kepala sekolah akan mendapatkan beberapa hambatan yang disebabkan dari berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam. Seorang kepala sekolah mampu melaksanakan manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial kepala sekolah, apabila dalam menjalankan fungsi tersebut dilakukan dengan baik, dan dapat mengatasi berbagai hambatan yang muncul dengan baik dan bijaksana. Dengan kemampuan melaksanakan manajemen strategik maka diharapkan kinerja sekolah pun akan meningkat.

Secara umum Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap sudah mengimplementasikan manajemen strategik dengan cukup baik. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa pastilah terdapat berbagai macam hambatan dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam

meningkatkan kinerja sekolah pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Tidak bisa saya pungkiri Bu, memang saya merasakan ada kendala dalam menerapkan manajemen strategik kepala sekolah. Tetapi saya memandangnya bukan sebagai hambatan melainkan tantangan yang harus kami hadapi dalam memajukan pendidikan. Tentu ini ada faktor internal dan eksternal dari saya selaku kepala sekolah. Dari faktor internal, saya merasa kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah karena keterbatasan saya dalam melakukan manajemen sekolah. Sedangkan dari faktor eksternal seperti sumber daya manusia dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan, serta daya dukung masyarakat yang kurang optimal terhadap sekolah yang saya pimpin. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Beberapa hambatan saya dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah adalah kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah karena keterbatasan saya dalam melakukan manajemen sekolah dengan padatnya kegiatan mengikuti Program Sekolah Penggerak dan Guru Penggerak. Selain itu, daya dukung masyarakat yang kurang optimal terhadap sekolah. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Kelas VI SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2023 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Setahu saya hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah antara lain program sekolah disusun tidak semuanya berdasarkan hasil musyawarah personel sekolah karena belum sepenuhnya melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan, dan kurangnya partisipasi masyarakat sehingga dukungan mereka terhadap manajemen sekolah kurang optimal. (GK.06)

Selanjutnya Guru Kelas V SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14 Maret 2024 pukul 12.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut sepengetahuan saya, hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah seperti minimnya pemahaman warga sekolah tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan sosialisasi khusus tentang MBS ke warga sekolah maupun pihak-pihak terkait juga masih dirasa kurang, sehingga prosesnya dirasa belum sepenuhnya berjalan efektif dan efisien. (GK.11)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, hambatan kepala kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah yakni masih belum optimalnya penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah mengingat tupoksi kepala sekolah yang kompleks. Selain itu, permasalahan khusus dalam pendidikan yaitu kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memenuhi standar yang dipersyaratkan. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap antara lain:

- a. Dari faktor internal, kepala sekolah kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah karena keterbatasan dalam melakukan manajemen sekolah.
- b. Sedangkan dari faktor eksternal sebagai berikut: 1) pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan, 2) daya dukung masyarakat yang kurang optimal terhadap sekolah, 3) program sekolah disusun tidak semuanya berdasarkan hasil musyawarah personel sekolah karena belum sepenuhnya melibatkan pendidik

dan tenaga kependidikan, 4) minimnya pemahaman warga sekolah tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

4.1.3 Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Sekolah yang berkualitas/bermutu dihasilkan oleh sistem manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang bermutu dan profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara *comprehensif* (menyeluruh) dan *competitif*, maka kepala sekolah mempunyai peran sentral dan strategis dalam mewujudkan tujuan yang akan diraih sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi dalam meningkatkan sesuai standar mutu, dengan harapan dapat menghasilkan output dan outcome yang terstandarisasi. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah.

Sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu menerapkan strategi-strategi kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan mutu pendidikan. Strategi yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan menerapkan lingkungan iklim kerja yang aman, tertib, dan nyaman agar proses pembelajaran berlangsung dengan nyaman. Sekolah yang efektif akan menciptakan iklim sekolah yang aman dan nyaman, karena iklim kerja juga berpengaruh dalam kinerja seseorang dan kinerja sekolah. Dengan demikian, maka untuk meningkatkan kinerja sekolah maka diperlukan manajemen strategik kepala sekolah yang baik. Manajemen strategis dipandang sebagai evolusi manajemen karena dua alasan, yaitu 1) strategi adalah rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus

mencapai visi dan misi organisasi di masa depan dan 2) organisasi menerapkan manajemen strategis dalam respon terhadap perubahan di dunia dalam meningkatkan daya saing untuk kesuksesan masa depan.

Sekolah merupakan tempat proses pendidikan berlangsung, dan sekolah yang bermutu akan menciptakan lulusan yang berkualitas. Maka, baik buruk sekolah ditentukan pula oleh baik-buruknya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus memiliki daya inovasi, kreativitas untuk menciptakan strategi-strategi mencapai mutu sekolah yang ingin dicapai. Manajemen strategi yang baik adalah strategi yang telah diciptakan dan dapat menghadapi dan meminimalisir semua hambatan dalam mencapai tujuan.

Kondisi yang terjadi di lapangan saat ini tentunya banyak temuan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah sehingga memerlukan upaya-upaya langkah nyata untuk mengatasinya.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah pada hari Selasa, 31 Januari 2023 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya mengungkapkan bahwa:

Menurut saya untuk mengatasi hambatan atau tantangan kita harus pandai menganalisis akar permasalahan Bu. Jika dari faktor internal, saya merasa kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah karena keterbatasan saya dalam melakukan manajemen sekolah, maka dapat diatasi melalui bergabung dengan wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme kepala sekolah yakni pemberdayaan

Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS); melakukan fungsi manajemen yakni perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien; berkolaborasi dan komunikasi yang intens dengan stakeholder. Sedangkan dari faktor eksternal seperti sumber daya manusia dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan dapat diatasi dengan memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar melanjutkan jenjang pendidikan lebih tinggi dan linier dengan tupoksinya, mengikuti pelatihan yang menunjang kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, aktif melakukan penelitian/karya tulis ilmiah, menciptakan budaya organisasi pembelajaran atau menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas pembelajaran, dan Gerakan Guru Membaca (G2M) untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuannya. (KS.01)

Selanjutnya diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya untuk mengatasi padatnya kegiatan dalam melaksanakan kompetensi manajerial, maka kepala sekolah melakukan fungsi manajemen yakni perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien. Sedangkan untuk mengoptimalkan daya dukung msasyarakat maka melakukan koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang positif dengan masyarakat sekitar maupun stakeholder. (KS.02)

Hal senada diungkapkan oleh Guru Kelas IV SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya, kepala sekolah saat menyusun program sekolah harus melibatkan personil sekolah/pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat menghasilkan keputusan musyawarah yang komprehensif dan mengakomodir stakeholder secara langsung. (GK.04)

Selanjutnya Guru Kelas VI SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 21 Maret 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pendapat saya perlunya pelatihan/pembinaan kepala sekolah dan seluruh personil sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan melakukan sosialisasi khusus tentang MBS sehingga prosesnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien. (GK.12)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul

11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut hemat saya Bu, perlunya kegiatan penguatan kepala sekolah sehingga penerapan fungsi-fungsi kepala sekolah sebagai seorang manager bisa lebih optimal mengingat tupoksi kepala sekolah yang kompleks. Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan/pembinaan sesuai dengan tupoksinya. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap antara lain:

- a. Dari faktor internal dapat diatasi melalui bergabung dengan wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme kepala sekolah yakni pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS); melakukan fungsi manajemen yakni perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien; berkolaborasi dan komunikasi yang intens dengan stakeholder.
- b. Dari faktor eksternal dapat diatasi dengan: 1) memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar melanjutkan jenjang pendidikan lebih tinggi dan linier dengan tupoksinya, mengikuti pelatihan yang menunjang kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, aktif melakukan penelitian/karya tulis ilmiah,

menciptakan budaya organisasi pembelajaran atau menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas pembelajaran, dan Gerakan Guru Membaca (G2M) untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuannya; 2) melakukan koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang positif dengan masyarakat sekitar maupun stakeholder; 3) kepala sekolah saat menyusun program sekolah harus melibatkan personil sekolah/pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat menghasilkan keputusan musyawarah yang komprehensif dan mengakomodir stakeholder secara langsung; 4) perlunya pelatihan/pembinaan kepala sekolah dan seluruh personil sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan melakukan sosialisasi khusus tentang MBS sehingga prosesnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

4.1.4 Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja sekolah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya sekolah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah. Kinerja sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dari pimpinan sekolah yang berfungsi menjalankan seluruh sumber daya sekolah untuk dapat menjalankan tugas secara profesional.

Sekolah adalah lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan standar nasional pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja

sekolah. Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja sekolah tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Ada delapan standar yang jadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian.

Menurut Depdiknas (2005:4) yang menjadi indikator penilaian kinerja sekolah, diadaptasi dari komponen-komponen sekolah berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Standar yang menjadi penilaian kinerja sekolah terbagi tiga, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan, 2) standar proses mencakup, aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan, 3) standar output, mencakup aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang telah dicapai sekolah yang bersangkutan. Prestasi tersebut meliputi prestasiprestasi di bidang akademik dan non-akademik. Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada di sekolah. Selanjutnya Depdiknas (2008:4) menyatakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah adalah kepala sekolah. Kinerja sebuah sekolah tidak terlepas dari baik buruknya kinerja kepala sekolahnya. kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah yang

dipimpinnya. Keseluruhan usaha dalam meraih kinerja sekolah yang baik didasari dari unsur kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang banyak menyumbang pengaruh terhadap pemberdayaan seluruh sumber daya sekolah, sehingga kepemimpinan dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas dan efektifitas kinerja seluruh warga sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah orang yang menjalankan manajemen sekolah secara keseluruhan. Substansi manajemen pendidikan mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus dapat mengelola substansi tersebut dengan sebaik-baiknya agar lembaga pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuannya dengan maksimal secara efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah yang memiliki posisi sangat penting, berpengaruh, dan berperan dalam menjalankan manajemen sekolah untuk mengelola semua komponen sekolah, yang akan mempengaruhi maju atau mundur, berprestasi atau tidaknya sebuah sekolah.

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Isi sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik memenuhi standar isi. Hal ini dibuktikan dengan komitmen kepala sekolah dan jajaran pendidik dan

tenaga kependidikan SDN Karangjati 03 Sampang dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keterlaksanaan kurikulum sekolah dan menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Isi sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi dinilai 92. Sekolah kami cukup memenuhi komponen kurikulum sudah sesuai dan relevan dengan indikator: a) pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP. b) Kurikulum dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia peserta didik, dan kebutuhan pembelajaran. c) Kurikulum telah menunjukkan adanya alokasi waktu, rencana program remedial, dan pengayaan bagi siswa. Sekolah juga menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik dengan indikator: a) sekolah menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. b) sekolah menyediakan kegiatan ekstra kurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas I SDN Karangjati 03 pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya Ibu, sekolah sudah memenuhi standar isi. Sekolah memperoleh nilai akreditasi B. Kami menilai kurikulum yang kami terapkan sudah sesuai dengan panduan BSNP yang memuat kerangka dasar kurikulum dan layanan peserta didik berupa kegiatan BK dan ekstrakurikuler. (GK.01)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik dalam pemenuhan standar isi, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik. Hal ini ditinjau dari dua hal yaitu kurikulum dan menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. Kurikulum sudah memuat kerangka dasar kurikulum, kurikulum didasarkan pada 7 prinsip pengembangan kurikulum, prinsip pelaksanaan kurikulum, muatan lokal, dan struktur kurikulum. Sedangkan

sekolah menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik memuat program Bimbingan dan Konseling serta Ekstrakurikuler. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar isi. Kedua sekolah tersebut dalam memenuhi komponen kurikulum sudah sesuai dan relevan dengan indikator:

- a) pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP.
- b) Kurikulum dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia peserta didik, dan kebutuhan pembelajaran.
- c) Kurikulum telah menunjukkan adanya alokasi waktu, rencana program remedial, dan pengayaan bagi siswa.

Sekolah juga menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik dengan indikator:

- a) sekolah menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.
- b) sekolah menyediakan kegiatan ekstra kurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.

Standar proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bekat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Proses sekolah pada hari Rabu, 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar proses. Standar proses meliputi standar yang mencakup perencanaan proses pembelajaran, terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien,

penilaian hasil belajar serta pengawasan baik dari segi perencanaan, pelaksanaan dan hasil belajar yang dilakukan oleh supervisor atau kepala sekolah. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Proses sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi dinilai 92. Sekolah kami cukup memenuhi komponen silabus sudah sesuai/relevan dengan standar, RPP dirancang untuk mencapai pembelajaran efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sumber belajar dapat diperoleh dengan mudah dan digunakan secara tepat, pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan metode yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, kreatif, menantang dan memotivasi peserta didik, dan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas III SDN Karangjati 03 pada hari Jumat tanggal 23 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya Ibu, sekolah kami sudah memenuhi standar proses. Sekolah memperoleh nilai akreditasi B. Kami menilai sekolah sudah melakukan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran serta penilaian proses pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas ketercapaian kompetensi lulusan. (GK.03)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar proses. Standar proses yang merupakan standar minimal yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga formal, secara umum standar proses ini memiliki fungsi sebagai pengendali proses pendidikan untuk memperoleh kualitas hasil dan proses pembelajaran yang baik. Proses ini merupakan alat untuk mencapai tujuan yakni kompetensi-kompetensi yang harus dicapai, sebaik apapun suatu rumusan kompetensi pada akhirnya keberhasilannya akan sangat bergantung pada pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Jadi standar proses ini juga berfungsi sebagai alat untuk mencapai

tujuan pendidikan serta program yang harus dilaksanakan oleh guru dan siswa dalam proses. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar proses. Sekolah dalam memenuhi komponen silabus sudah sesuai/relevan dengan standar, RPP dirancang untuk mencapai pembelajaran efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sumber belajar dapat diperoleh dengan mudah dan digunakan secara tepat, pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan metode yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, kreatif, menantang dan memotivasi peserta didik, dan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan.

Standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Kompetensi Lulusan sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Kompetensi Lulusan sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi dinilai 92. Sekolah kami sudah memenuhi komponen peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan dengan indikator: a) peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL. b). peserta didik memperlihatkan kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri. c) peserta didik memperlihatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi. Sedangkan dari komponen peserta didik dapat mengembangkan potensi penuh mereka sebagai anggota masyarakat dengan indikator: a) sekolah mengembangkan kepribadian peserta didik. b) sekolah mengembangkan keterampilan hidup. c) sekolah mengembangkan nilai-nilai agama, budaya, dan pemahaman atas sikap yang dapat diterima. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas V SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Saya amati Ibu bahwa SDN Karangjati 03 Sampang sudah baik dalam pemenuhan standar kompetensi lulusan. Pencapaian standar kompetensi lulusan ditinjau dari dua komponen utama yaitu peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan dan peserta didik dapat mengembangkan potensi penuh mereka sebagai anggota masyarakat. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. (GK.05)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, sekolah sudah memenuhi standar kompetensi lulusan. SDN Karangjati 03 memperoleh nilai akreditasi B, bahkan SDN Karangjati 04 memperoleh nilai akreditasi A. Kami menilai hasil lulusan ujian dapat berhasil 100% untuk setiap tahunnya dan rata-rata nilai cenderung meningkat, keterlibatan peserta didik memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk mencari informasi/pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar, siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab, dan sekolah mengembangkan kepribadian peserta didik, keterampilan hidup, serta nilai-nilai agama, budaya, dan pemahaman atas sikap yang dapat diterima. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar kompetensi lulusan. Sekolah sudah memenuhi komponen peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan dengan indikator: a) peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL. b). peserta didik memperlihatkan kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri. c) peserta didik memperlihatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi. Sedangkan dari komponen peserta didik dapat mengembangkan potensi penuh mereka sebagai anggota masyarakat dengan indikator: a) sekolah mengembangkan kepribadian peserta didik. b) sekolah mengembangkan keterampilan hidup. c) sekolah mengembangkan nilai-nilai agama, budaya, dan pemahaman atas sikap yang dapat diterima.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan, pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agar pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, kompetensi professional, kompetensi sosial. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah cukup baik dalam memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan walaupun mendapatkan nilai yang terendah diantara 8 SNP. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kami terus meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan karena dirasa belum optimal. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah kami sudah cukup baik atau memadai Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi mendapat nilai 92 tetapi merupakan yang terendah dari 8 standar yang ada. Sekolah kami sudah cukup memenuhi komponen antara lain: 1) Pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan dengan indikator kunci guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan dan kepala administrasi, kepala perpustakaan, kepala laboratorium MIPA, konselor, petugas layanan khusus dan kepala urusan yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. 2) Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah, guru/pendidik, kepala administrasi, petugas layanan khusus, tenaga perpustakaan, konselor, dan tenaga laboratorium. 3) Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Kami menyadari bahwa belum sepenuhnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah kami merata, sehingga terus kami bina demi perbaikan yang berkelanjutan. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas VI SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya Ibu, sekolah sudah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan. Sekolah memperoleh nilai akreditasi B. Secara

keseluruhan bahwa kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan sudah sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Tetapi menilai dari kompetensi yang diharuskan, saya berpandangan belum sepenuhnya optimal karena dipengaruhi faktor internal dan eksternal personal. (GK.06)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul

11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04 sudah cukup baik dalam pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, namun sama-sama mendapatkan nilai terendah dari 8 SNP di masing-masing sekolah sehingga perlu ditingkatkan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang pekerjaan utamanya mengajar dan mendidik sebagai bentuk pengabdian kepada komunitas belajar atau lembaga pendidikan dalam lingkup luas kepada masyarakat, bangsa dan negara. Dengan demikian, maka pendidik harus bisa menjadi seseorang yang inisiator, mediator, fasilitator, dan evaluator. Sedangkan tenaga kependidikan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan dan dilakukan dengan kemahiran, ketrampilan, dan kecakapan tertentu serta didasarkan pada norma yang berlaku. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04 nilai baik dalam pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi merupakan nilai yang terendah dari 8 standar yang ada di masing-masing sekolah. Sekolah sudah cukup memenuhi komponen antara lain: 1) Pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan dengan indikator kunci guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan dan kepala administrasi, kepala perpustakaan, kepala laboratorium MIPA, konselor, petugas layanan khusus dan kepala urusan yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. 2) Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah, guru/pendidik, kepala administrasi, petugas layanan khusus, tenaga perpustakaan, konselor, dan tenaga laboratorium. 3) Kompetensi pendidik dan

tenaga kependidikan. Kepala sekolah menyadari bahwa belum sepenuhnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah kami merata, sehingga terus dibina demi perbaikan yang berkelanjutan.

Standar sarana prasarana. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana prasarana yang meliputi lahan, kelas, ruang, pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat ibadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Sarana dan Prasarana sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar sarana dan prasarana Bu. Standar sarana ini mencakup kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah. Sedangkan prasarana adalah penunjang dan umumnya merupakan fasilitas yang tidak bergerak, misalnya gedung dan ruangan. Kami cukup memiliki sarana dan prasarana sekolah walaupun ada beberapa yang belum memenuhi standar Bu. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Standar Sarana dan Prasarana sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi mendapat nilai 92. Sekolah kami sudah memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Kami juga memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang lain yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas II SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya Ibu, sekolah sudah memenuhi standar sarana dan prasarana. Sekolah memperoleh nilai akreditasi A. Sarana pendidikan merupakan semua perangkat alat, bahan, dan perabot yang langsung digunakan dalam proses belajar mengajar di sekolah. Adapun prasarana pendidikan merupakan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. (GK.08)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 sudah cukup baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar sarana dan prasarana. Standar sarana dan prasarana ditinjau dari komponen: 1) sarana sekolah dengan indikator a) sekolah mematuhi standar terkait dengan sarana dan prasarana (ukuran ruangan, jumlah ruangan, dan persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya), b) sekolah memenuhi standar terkait dengan jumlah peserta didik dalam kelompok belajar, dan c) sekolah memenuhi standar terkait dengan penyediaan alat dan sumber belajar termasuk buku pelajaran. 2) Sekolah dalam kondisi terpelihara dan baik dengan indikator a) pemeliharaan bangunan Sekolah dilaksanakan paling tidak setiap 5 tahun sekali dan b) bangunan mudah diakses, aman, dan nyaman untuk semua peserta didik, termasuk penyandang cacat. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar sarana dan prasarana. Sekolah sudah memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Kami juga memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang lain yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Standar pengelolaan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah merupakan manajemen berbasis sekolah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undang yang berlaku memberikan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, oprasional, personalia, keuangan, dan area fungsional pengelolaan lainnya diatur oleh masing-masing perguruan tinggi. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Pengelolaan sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar pengelolaan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah merapkan manajemen berbasis sekolah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Pengelolaan sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi mendapat nilai 92. Adapun komponen standar pengelolaan yang kami penuhi antara lain kinerja pengelolaan sekolah berdasarkan kerja tim dan kemitraan yang kuat dengan visi dan misi yang jelas dan diketahui oleh semua pihak, rencana kerja memiliki tujuan yang jelas dan perbaikan berkelanjutan, Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah berdampak terhadap peningkatan hasil belajar, pengumpulan dan penggunaan data yang handal dan valid, pemberian dukungan dan kesempatan pengembangan profesi bagi para pendidik dan tenaga kependidikan, dan masyarakat mengambil bagian dalam kehidupan sekolah. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas III SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 12.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Menurut pengamatan saya Ibu, sekolah sudah memenuhi standar pengelolaan. Sekolah memperoleh nilai akreditasi A. Pengelolaan pendidikan merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya didalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan. (GK.09)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar pengelolaan. Dalam standar pengelolaan memuat perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, sistem informasi dan manajemen dan penilaian khusus. Adapun fungsi-fungsi pengelolaan sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, pengoordinasian, pengarahan, dan pengawasan dalam konteks kegiatan satuan pendidikan. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar pengelolaan. Adapun komponen standar pengelolaan yang terpenuhi antara lain kinerja pengelolaan sekolah berdasarkan kerja tim dan kemitraan yang kuat dengan visi dan misi yang jelas dan diketahui oleh semua pihak, rencana kerja memiliki tujuan yang jelas dan perbaikan berkelanjutan, Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah berdampak terhadap peningkatan hasil belajar, pengumpulan dan penggunaan data yang handal dan valid, pemberian dukungan dan kesempatan pengembangan profesi bagi para pendidik dan tenaga kependidikan, dan masyarakat mengambil bagian dalam kehidupan sekolah.

Standar pembiayaan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Pembiayaan sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar pembiayaan. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Pembiayaan sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi mendapat nilai 92. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Sementara biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi meliputi gaji pendidik, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan segala keperluan pendidikan. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas IV SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14

Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang guru yang menjelaskan bahwa:

Saya amati Ibu bahwa Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar pembiayaan. Dalam standar pembiayaan sekolah memuat komponen sekolah merencanakan keuangan sesuai standar, upaya sekolah untuk mendapatkan tambahan dukungan pembiayaan lainnya, dan sekolah menjamin kesetaraan akses. (GK.10)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Selasa tanggal 6 Februari 2024 pukul

09.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Menurut pengamatan saya Bu, sekolah sudah memenuhi standar pembiayaan. SDN Karangjati 03 memperoleh nilai akreditasi B, sedangkan SDN Karangjati 04 memperoleh nilai akreditasi A. Pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya operasional, biaya investasi, dan biaya personal. Biaya operasional terdiri dari biaya kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan, biaya profesi/diklat dan supervisi, biaya penyelenggaraan KBM, biaya penilaian, biaya pemeliharaan dan penggantian, biaya daya dan jasa, dan biaya pembinaan siswa. Biaya investasi terdiri dari biaya pembangunan ruang kelas, biaya pembangunan perpustakaan, biaya pembangunan Laboratorium MIPA, biaya pembangunan tempat ibadah, biaya pembangunan toilet, biaya pembelian buku teks, biaya pembelian buku perpustakaan, biaya pembelian buku sumber, biaya pembelian buku perlengkapan, biaya pembelian alat peraga, biaya pembelian alat praktik, biaya pembelian LCD, biaya pembelian computer, dan biaya pembelian perabotan. Biaya personal terdiri dari biaya perlengkapan sekolah siswa, biaya transport siswa, biaya uang saku siswa, dan biaya pembelian LKS siswa. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat

baik dalam pemenuhan standar pembiayaan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Sementara biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi meliputi gaji pendidik, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan segala keperluan pendidikan.

Standar penilaian pendidikan. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian dalam faktanya, dunia pendidikan lebih perhatian akan kualitas, dibanding dunia bisnis. Dalam hubungan ini sosialisasi menjadi hal yang penting dalam hubungan mendukung keberhasilan implementasi penjaminan kualitas dan manajemen kualitas pendidikan. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 terkait ketercapaian Standar Penilaian sekolah pada hari Rabu tanggal 7 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Saya nilai sekolah kami sudah baik dalam memenuhi standar penilaian Bu. Standar penilaian pendidikan merupakan kriteria mengenai lingkup, manfaat, prinsip, instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Standar penilaian oleh pendidik menurut BSNP mencakup: standar umum

penilaian, standar perencanaan, standar pelaksanaan, standar pengolahan dan pelaporan hasil penilaian serta standar pemanfaatan hasil penilaian. Masing-masing standar ini memiliki prinsip-prinsip dan kriteria yang ditetapkan oleh BSNP. (KS.01)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 15 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Standar Penilaian sekolah kami sudah amat baik Bu. Berdasarkan hasil akhir akreditasi mendapat nilai 89. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. (KS.02)

Selanjutnya Guru Kelas V SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 14 Februari 2024 pukul 12.30 WIB di ruang kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Menurut pandangan saya Ibu, sekolah kami sudah memenuhi standar penilaian. Sekolah memperoleh nilai akreditasi A. Standar penilaian meliputi komponen sistem yang sudah tersedia untuk memberikan penilaian bagi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun non akademik, penilaian berdampak pada proses belajar, dan orang tua peserta didik terlibat dalam kegiatan proses belajar anak mereka. (GK.11)

Diperkuat oleh Pengawas pada hari Senin tanggal 12 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kantor pengawas yang mengemukakan bahwa:

Saya amati Bu bahwa SDN Karangjati 03 maupun SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar penilaian. Standar penilaian pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang penilaian proses dan hasil belajar peserta didik dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Penilaian pembelajaran terdiri dari 3 jenis yaitu: 1) Penilaian Sikap, penilaian ini dilakukan dengan cara observasi dan penilaian diri oleh antar peserta didik. 2). Penilaian Pengetahuan, penilaian ini dilakukan dengan cara tes tertulis maupun dengan tes lisan. 3). Penilaian Keterampilan, dilakukan melalui penilaian proyek atau portofolio. (PS.01)

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 maupun SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar penilaian. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka pembahasannya sebagai berikut:

4.2.1 Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap formulasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam merumuskan visi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Di awal tahun pelajaran melaksanakan rapat intern sekolah membentuk membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas unsur: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi, Komite Sekolah, Orang Tua dan para pemangku kepentingan pendidikan lainnya. b). Membagi tugas sesuai dengan bidangnya dan menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan. c). Berdasarkan hasil analisis Evaluasi Diri Sekolah, Analisis SWOT dan Analisis Konteks, TPS menyusun rancangan (draf) rumusan visi sekolah dengan mengkaji makna visi

satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan. d). Mengadakan pertemuan/rapat dengan dewan pendidikan untuk membahas rancangan (draf) visi yang disusun dan direvisi/dirumuskan berdasarkan masukan dari warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan. e). Menyelaraskan visi sekolah dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. f). Memutuskan rumusan visi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan memperhatikan masukan Komite sekolah. Rumusan visi satuan organisasi yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan satuan organisasi, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota organisasi. g). Menyosialisasikan visi kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saat rapat pleno orang tua siswa. h). Meninjau dan merumuskan kembali visi secara berkala sesuai perkembangan di masyarakat.

Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam merumuskan misi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: a). Menyusun rancangan (draf) misi sekolah sebagai arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas, menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan, dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dan memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi. b). Merumuskan misi berdasarkan kepada tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dan menjadi dasar program pokok sekolah. rumusan Misi harus dapat dijabarkan kedalam bentuk program nyata dan terukur. c). Merumuskan misi yang menekankan pada kualitas layanan

peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah. d). Merumuskan misi yang memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. e). Merumuskan misi yang memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat. f). Memutuskan rumusan misi melalui rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. g). Menyosialisasikan misi kepada warga sekolah dan kepada para pemangku kepentingan pendidikan.

Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam merumuskan nilai dasar melibatkan *stakeholder*. Nilai dasar merupakan sesuatu yang berharga, berkualitas, dan berguna bagi manusia. Sekolah dalam merumuskan nilai dasar memperhatikan kriteria sebagai berikut: a). Rumusan nilai dasar sekolah lebih bersifat spesifik dan terukur karena menyatakan gambaran hasil yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. b). Merumuskan nilai dasar sekolah mengacu pada visi dan misi serta mempertimbangkan karakteristik dan ciri khas sekolah. Dengan demikian rumusan nilai dasar akan sinkron dengan visi dan misi sekolah. Adapun tahapan-tahapannya antara lain: a). Menyusun rancangan (draf) tujuan yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan). b). Menyusun tujuan sekolah mengacu pada visi dan misi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah. c). Mengakomodasi masukan dari para pemangku kepentingan pendidikan, termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan

yang dipimpin oleh kepala sekolah. d). Menyosialisasikan tujuan sekolah kepada warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan.

Kepala sekolah sudah mencermati lingkungan internal dan eksternal. Mencermati lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang terdiri dari: perumusan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Kemudian dari hasil identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi dilakukan analisis SWOT. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam mencermati lingkungan internal dan eksternal selalu melibatkan *stakeholder*. Kepala sekolah mencermati lingkungan internal dan eksternal melalui tahapan-tahapan berikut:

- a). Pembentukan Tim Analisis yang bertugas mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi di masa depan dan menentukan misi organisasi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b). Melakukan analisis SWOT. Analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal untuk mengukur peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan misinya. Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil analisis SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Adapun langkah-langkahnya antara lain: kegiatan-kegiatan mengembangkan misi mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka

panjang, dan menghasilkan strategi alternatif. c). Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. d). Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. e). Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Walaupun implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap formulasi strategi sudah terlaksana cukup baik, namun ada aspek yang perlu ditingkatkan mengingat kepala sekolah belum optimal dalam merumuskan visi sehingga visi tidak selalu diperbaharui setiap tahun kalau dirasa masih relevan, tidak semua pendidik ikut dilibatkan dalam merumuskan misi sekolah dan belum optimal dalam menyosialisasikan misi dan tujuan sekolah sehingga hanya diketahui warga sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan saja yang bisa dikatakan terkait langsung dengan sekolah, serta belum optimal dalam melakukan analisis SWOT karena kepala sekolah belum menginventarisir secara rinci/komprehensif.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Muhammad Fadhil (2021) dengan judul penelitian “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.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Sulasmi (2021) dengan judul penelitian “Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MI Ma’arif NU 2 Bungkel Purbalingga”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di MI Ma’arif NU 2 Bungkel Purbalingga mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang dan menentukan strategi yang digunakan; (2) Pelaksanaan Strategik kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma’arif NU 2 Bungkel Purbalingga berjalan secara baik, dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan madrasah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun madrasah; (3) Evaluasi Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma’arif NU 2 Purbalingga dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali. Selain itu, evaluasi

dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan madrasah. Selanjutnya, hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna.

Menurut Husaini Usman (2014:19), substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah:

- a. Perencanaan, ialah proses merencanakan apa yang diinginkan di masa depan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi.
- b. Pengorganisasian, ialah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.
- c. Pelaksanaan, ialah proses melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian di lapangan.
- d. Pengawasan, ialah proses mengawasi di lapangan terkait bagaimana perkembangan aktivitas perencanaan apakah sudah tercapai target atau belum.

G.R. Terry (M. Manulang, 2015:19), menyatakan proses manajemen adalah yaitu menyusun rangkaian kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (*planning*), menentukan orang-orang yang mengerjakan (*organizing*), mengerjakan orang-orang yang dipilih dengan memberikan dorongan maupun arahan untuk berusaha kedalam mencapai tujuan (*actuating*), mengawasi jalannya pelaksanaan tugastugas yang dilakukan oleh para tenaga pelaksana dan mengukur efektifitas usahausaha tersebut (*controlling*).

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap implementasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa kepala sekolah sudah menganalisis dan merencanakan perubahan cukup baik. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan memperhatikan faktor internal dan ekseternal. Faktor internal yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang terus mendorong warganya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, kemampuan cukup cepat merespon terhadap perubahan, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana sekolah. Hal tersebut merupakan faktor penggerak yang dapat memengaruhi terjadinya perubahan salah satunya yaitu pola pikir dari pimpinan. Pola pikir tersebut meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkan. Sedangkan faktor eksternal yaitu banyak orangtua yang menginginkan anaknya dapat bersekolah pada jenjang yang SD namun tidak sedikit pula dari mereka yang terhalang oleh biaya, dan lembaga pendidikan lain terutama sekolah swasta yang bermutu dan mampu tetap eksis dan diminati masyarakat. Hal tersebut merupakan faktor yang memengaruhi organisasi untuk berubah yaitu adanya persaingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan antar sekolah yang semakin tinggi, SD harus mampu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan perubahan dan inovasi-inovasi baru. Selain itu, kepala sekolah dalam menganalisis dan merencanakan perubahan dengan cara-cara antara lain: menciptakan hubungan

kerja efektif, pergeseran fungsi manajer, memimpin dengan contoh, mempengaruhi orang lain, mengembangkan *team work*, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, dan membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang kepala sekolah juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah sudah mengkomunikasikan perubahan dengan cukup efektif. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam mengkomunikasikan perubahan dengan menggunakan proses komunikasi interpersonal melalui tiga tahapan hubungan interpersonal yaitu, pertama membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha, dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan di antaranya kepala sekolah terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun staf di sekolah maupun yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan yang akrab, dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah dan kepala sekolah dengan hadir bersama guru atau staf/tata usaha yang sedang lembur hingga malam hari. Kedua, penguatan hubungan interpersonal, dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi melakukan sharing dengan guru maupun staf/tata usaha. Serta ketiga, kemudian hasil dari upaya kepala sekolah dalam membentuk

dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha adalah tumbuhnya faktor percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha. Guru menjadi terbuka untuk menjelaskan kesulitan dalam hal pembelajaran hingga masalah pribadi, sehingga dapat mencapai perubahan yang lebih baik. Kepala sekolah dalam mengkomunikasikan perubahan dalam suasana yang cukup akrab dan hangat sehingga bisa diterima hampir semua pihak. Beliau menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan budaya, dengan penggunaan bahasa Jawa saat menjalin komunikasi sehari-hari baik antar kepala sekolah dengan guru dan staf/tata usaha, antar guru dan peserta didik, maupun antar kepala sekolah dan peserta didik, dan pendekatan kekeluargaan dengan menjalin komunikasi *face to face* dan mendampingi masing-masing guru dalam kegiatan sehari-hari.

Kepala sekolah menjadi agen perubahan melalui Program Sekolah Penggerak. Kepala sekolah juga berusaha terus mendorong perubahan ke arah yang lebih baik. Sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah terus berupaya: (1) menjadi pemimpin yang visioner, yaitu kepala sekolah harus bisa merangkul guru untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapai target yang telah ditentukan, (2) kepala sekolah sebagai kreator, yaitu kepala sekolah bertugas mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya. (3) sebagai penanggungjawab terhadap semua program dan kegiatan yang ada di sekolah, (4) sebagai lokomotif di mana kepala sekolah adalah orang pertama yang melaksanakan program baru, dengan kata lain

kepala sekolah harus memberi contoh ketika ada program baru di sekolah, (5) sebagai motivator yang berada di belakang warga sekolah untuk memberi semangat dan dukungan agar selalu melakukan perubahan, (6) sebagai patner kerja yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan warga sekolah menjalankan program-program yang ada di sekolah, dan (7) sebagai fasilitator, yaitu kepala sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai "agen perubahan" (*agent of change*) adalah individu atau seseorang yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuai dengan arah yang dikehendakinya. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai agen perubahan. Pertama, membangun kesadaran bahwa kita memerlukan perubahan (*to develop a need for change*). Kedua, mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*to establish an information exchange relationship*). Ketiga, melakukan identifikasi masalah (*to diagnose problems*). Keempat, mendorong niat untuk berubah (*to create an intent in the client to change*). Kelima, mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*to translate an intent to action*). Keenam, merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi (*to stabilize adoption and prevent discontinuance*). Dan ketujuh, pencapaian hubungan agen perubahan dan komunitas target perubahan (*to achieve a terminal relationship*). kepala sekolah dalam mendorong perubahan dengan menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati walaupun masih dirasa sepenuhnya untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif

terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah diupayakan dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu.

Perubahan di sekolah tidak hanya membutuhkan niat saja melainkan harus disertai dan diikuti oleh eksekusi dan implementasi perubahan. Artinya perubahan bisa terjadi hanya jika ada tindakan nyata dan konkret. Inisiasi transisi/perubahan melibatkan empat tindakan pokok yaitu: 1) riset merupakan proses belajar tentang perkembangan atau keadaan terkini di dalam maupun di luar organisasi yang dapat digunakan untuk mendukung kebijakan perubahan, 2) kreativitas merupakan penciptaan ide baru untuk mengakomodasi kebutuhan yang diperlukan dalam perubahan, 3) adanya kerja tim dalam konteks budaya didefinisikan sebagai unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan bersinergi untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan 4) komunikasi organisasi adalah aktifitas penyampaian dan interpretasi pesan atau tindakan antar pribadi atau unit yang berfungsi sebagai penyebaran informasi, tugas, motivasi, pengungkapan emosional, dan pengawasan. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 mengembangkan inisiasi transisi dengan langkah-langkah:

- a). Membuat dan menetapkan rencana strategi manajemen perubahan (kesiapan).
- b). Membuat team perubahan dan melibatkan pimpinan (*sponsorship*). kemudian memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. Ini melibatkan menghilangkan hambatan perubahan, mengantisipasi dan melihat ke depan, berfokus pada sistem perubahan dan struktur perubahan yang menurun.
- c). Membangun kesadaran pada karyawan akan perlunya perubahan (komunikasi).

Kemudian mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. d). Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mendukung perubahan. e). Membantu karyawan bergerak melalui transisi dengan pembinaan oleh manajer dan supervisor. f). Mengembangkan desain perubahan dengan sistem pengukuran, penghargaan, dan penguatan.

Kepala sekolah melaksanakan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut sudah cukup baik. Kepala sekolah juga berusaha dalam melakukan konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dari setiap rencana perubahan serta mengupayakan penerimaan atas perubahan yang dibuat serta fasilitasi terhadap setiap upaya perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Hal ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya. Perubahan sekolah direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Operasional Sekolah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah berprinsip bahwa perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan sekolah yang melembaga dalam kehidupan sekolah. Setiap perubahan sekolah yang dilakukan menginternal dalam diri semua warga sekolah. Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut dengan tahapan-tahapan:

a). Pada tahap pertama, sekolah melakukan pengamatan lingkungan dan evaluasi diri sekolah. Sekolah menyaring berbagai informasi untuk memprediksi kecenderungan perkembangan lingkungannya saat ini dan masa depan, serta memetakan peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. b). Pada tahap kedua, sekolah menciptakan visi strategis sekolah. c). Pada tahap ketiga, sekolah mengembangkan rencana strategis perubahan sekolah yang oleh pemerintah dinamakan RPS diikuti Rencana Operasionalnya. d). Selanjutnya, pada tahap keempat sekolah mengembangkan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak semua pihak yang terlibat dalam setiap perubahan sekolah yang dilakukan. E). Tahap lima sebagai tahap terakhir yaitu sekolah segera melakukan stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi atas perubahan sekolah yang berjalan dan telah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan penciptaan sistem manajemen atau kelembagaan yang dapat menguatkan perubahan sekolah.

Walaupun tahap implementasi strategi sudah terlaksana cukup baik, namun ada aspek yang perlu diatasi yaitu setiap perubahan tidak bisa langsung diterima karena komunikasi *face to face* dan mendampingi tiap personil memerlukan waktu ekstra dan perlu didukung suasana batin saat komunikasi dan ini menjadi sebuah kendala di lapangan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Abdal Malik Fajar Alam (2020) dengan judul penelitian “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.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Mochammad Abdurrozaq (2017) dengan judul penelitian “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 mencangkup penyusunan prangkat 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.

Menurut Amirullah (2020:18), tahapan manajemen strategik antara lain:

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi ialah yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini organisasi mestilah merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi ialah proses manajemen dalam mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam penerapan di lapangan dengan adanya struktur yang jelas, proses, motivasi, kompensasi, dan pengawasan. Ada setidaknya lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategis, yaitu (1) menganalisis dan merencanakan perubahan, (2) mengkomunikasikan perubahan (3) mendorong perubahan (4) mengembangkan inisiasi transisi, (5) konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut (Mulyasa, 2014:166).

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi ialah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Setelah strategi diimplementasikan, sangatlah penting apabila mempertimbangkan apakah tujuan

sudah dapat dicapai. Apabila sudah bermanfaat maka tujuan yang lainnya dapat kita buat (Wibowo, 2014:37).

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dari tahap evaluasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Hal tersebut terbukti bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik yaitu evaluasi strategi dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna. Kepala sekolah dalam memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik melalui dua jenis evaluasi, yaitu:

- a). evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya dan
- b). evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Kepala sekolah sudah berupaya melaksanakan dua jenis evaluasi tersebut. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, untuk mendeteksi adanya kekurangan atau titik lemah dari strategi yang telah dilaksanakan sehingga dapat segera diperbaiki strategi tersebut dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan

pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai tolok ukur untuk persaingan kualitas sekolah pada tingkat regional, nasional, provinsi, maupun tingkat kabupaten/kota.

Kinerja organisasi dalam hal ini sekolah pasti diukur berdasarkan standar yang ditetapkan Pemerintah. Kepala sekolah dalam mengukur kinerja organisasi/sekolah sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

Kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) mengevaluasi kinerja nyata diawali *Pre Control-Feedforward*, yaitu kontrol yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik, 2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan melalui *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan melalui *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan. Dengan kata lain Kepala Sekolah SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 dalam mengambil

langkah-langkah perbaikan jika diperlukan yakni dengan memutarakan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hafidz Abdurrohman Al Amudi (2017) dengan judul penelitian “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.

Sejalan dengan pendapat Komite SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 17 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang mengemukakan bahwa:

Menurut saya, secara umum Kepala Sekolah SDN Karangjati 03 sudah cukup baik dalam melaksanakan manajemen strategik walaupun masih ada yang perlu dioptimalkan lagi dibeberapa point tertentu. Kepala sekolah sudah melakukan langkah-langkah prioritas seperti: (1) Perencanaan strategik mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang dan menentukan strategi yang digunakan; (2) Pelaksanaan strategik berjalan secara baik, dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan sekolah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun sekolah; (3) Evaluasi strategik dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali. Selain itu, evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Selanjutnya, hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna. (KM.01)

Hal tersebut diperkuat pendapat Komite SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 28 Maret pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

Saya selaku ketua komite sekolah berpandangan jika Kepala Sekolah SDN Karangjati 04 sudah cukup baik dalam melaksanakan manajemen strategik

walaupun perlu lebih dioptimalkan lagi terutama dalam pemberdayaan PTK dan pemenuhan sarpras sekolah. Kepala sekolah sudah melakukan aksi nyata seperti perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi perannya yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, serta motivator. Aksi nyata tersebut seperti: a) Manajemen strategik kepala sekolah, strategi kepala sekolah dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 ialah dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. b) Implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk menghadapi era revolusi 4.0 yaitu dengan menerapkan 3 komponen: formulasi, implementasi dan evaluasi. (KM.02)

Menurut Wheelen dan Hunger (Rachmat Amirullah, 2020:82), konsep dasar dari proses manajemen strategik ada empat yaitu :

1. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan, salah satunya dengan analisis SWOT.
2. Formulasi strategi ialah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi mencakup kegiatan mendefinisikan kegiatan misi perusahaan, menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.
 - a) Misi ialah tujuan atau alasan berdirinya organisasi. Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Harvey (Amirullah, 2020:80), *The mission of an organization is striving to become in the future*. Artinya bahwa misi organisasi menyajikan ide jangka panjang tentang apa yang

akan diusahakan atau apa yang diinginkan perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi di masa depan. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan dan nilai-nilai di masa depan.

- b) Tujuan ialah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan dan waktu penyelesaian.
 - c) Strategi ialah rumusan perencanaan komprehensif tentang cara organisasi akan mencapai tujuan dan misi lembaga. Selain itu strategi juga suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang.
 - d) Kebijakan ialah pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.
3. Implementasi strategi ialah proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
- a) Program ialah pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

- b) Anggaran ialah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
 - c) Prosedur ialah sering disebut dengan standar operasional prosedur yang dimaksud sistem langkah-langkah yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Untuk menyelesaikan program lembaga.
4. Evaluasi dan kontrol ialah mengkoparasikan lembaga dengan hasil yang diharapkan lembaga. Evaluasi sangatlah dibutuhkan dalam sebuah organisasi, tanpa adanya evaluasi dan kontrol maka akan sulit mengetahui capaian yang sudah dilampaui organisasi. Kinerja ialah tujuan akhir dari suatu program kegiatan (Amirullah, 2020:30).

4.2.2 Hambatan yang Dihadapi Oleh Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa Hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap antara lain:

- a. Dari faktor internal, kepala sekolah kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah karena keterbatasan dalam melakukan manajemen sekolah.
- b. Sedangkan dari faktor eksternal sebagai berikut: 1) pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya memiliki kualifikasi dan kompetensi

yang diharapkan, 2) daya dukung masyarakat yang kurang optimal terhadap sekolah, 3) program sekolah disusun tidak semuanya berdasarkan hasil musyawarah personel sekolah karena belum sepenuhnya melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan, 4) minimnya pemahaman warga sekolah tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Sejalan dengan pendapat Komite SDN Karangajati 03 pada hari Sabtu tanggal 17 Februari 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang mengemukakan bahwa:

Menurut pendapat saya, beberapa hambatan yang dihadapi Kepala SDN Karangajati 03 dalam melaksanakan manajemen strategik kepala sekolah antara lain: sumber daya manusia yang kurang mendukung karena belum optimalnya kualifikasi dan kompetensi, serta kerja sama antara pihak internal sekolah yang belum optimal. (KM.01)

Hal tersebut diperkuat pendapat Komite SDN Karangajati 04 pada hari Kamis tanggal 28 Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

Beberapa hambatan yang dihadapi Kepala SDN Karangajati 04 dalam melaksanakan manajemen strategik kepala sekolah diantaranya kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan belum optimal dan kompleksnya tugas kepala sekolah yang mempengaruhi penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah. (KM.02)

4.2.3 Upaya yang Dilakukan Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD

Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap antara lain:

- a. Dari faktor internal dapat diatasi melalui bergabung dengan wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme kepala sekolah yakni pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS); melakukan fungsi manajemen yakni perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien; berkolaborasi dan komunikasi yang intens dengan stakeholder.
- b. Dari faktor eksternal dapat diatasi dengan: 1) memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar melanjutkan jenjang pendidikan lebih tinggi dan linier dengan tupoksinya, mengikuti pelatihan yang menunjang kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, aktif melakukan penelitian/karya tulis ilmiah, menciptakan budaya organisasi pembelajaran atau menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas pembelajaran, dan Gerakan Guru Membaca (G2M) untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuannya; 2) melakukan koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang positif dengan masyarakat sekitar maupun stakeholder; 3) kepala sekolah saat menyusun program sekolah harus melibatkan personil sekolah/pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat menghasilkan keputusan musyawarah yang komprehensif dan mengakomodir stakeholder secara langsung; 4) perlunya pelatihan/pembinaan kepala sekolah dan seluruh personil sekolah tentang

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan melakukan sosialisasi khusus tentang MBS sehingga prosesnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sejalan dengan pendapat Komite SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 17 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang mengemukakan bahwa:

Menurut saya, untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, hendaknya memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan yang linier dengan tupoksi yang diampu serta mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. Kemudian melakukan koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang positif dengan internal sekolah, masyarakat sekitar maupun stakeholder. (KM.01)

Hal tersebut diperkuat pendapat Komite SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 28 Maret pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

Menurut saya, untuk mengatasi hambatan tersebut, maka kepala sekolah perlu mengikuti pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS). Selain itu, melakukan pemberdayaan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan secara berkesinambungan dengan memperhatikan kebutuhan/tuntutan saat ini. (KM.02)

4.2.4 Kinerja Sekolah

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar isi. Kedua sekolah tersebut dalam memenuhi komponen kurikulum sudah sesuai dan relevan dengan indikator:

a) pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP. b) Kurikulum dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia peserta didik, dan kebutuhan pembelajaran. c) Kurikulum telah menunjukkan adanya alokasi

waktu, rencana program remedial, dan pengayaan bagi siswa. Sekolah juga menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik dengan indikator:

- a) sekolah menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.
- b) sekolah menyediakan kegiatan ekstra kurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar proses. Sekolah dalam memenuhi komponen silabus sudah sesuai/relevan dengan standar, RPP dirancang untuk mencapai pembelajaran efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sumber belajar dapat diperoleh dengan mudah dan digunakan secara tepat, pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan metode yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, kreatif, menantang dan memotivasi peserta didik, dan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar kompetensi lulusan. Sekolah sudah memenuhi komponen peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan dengan indikator:

- a) peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL.
- b) peserta didik memperlihatkan kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri.
- c) peserta didik memperlihatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi.

Sedangkan dari komponen peserta didik

dapat mengembangkan potensi penuh mereka sebagai anggota masyarakat dengan indikator: a) sekolah mengembangkan kepribadian peserta didik. b) sekolah mengembangkan keterampilan hidup. c) sekolah mengembangkan nilai-nilai agama, budaya, dan pemahaman atas sikap yang dapat diterima.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04 nilai baik dalam pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi merupakan nilai yang terendah dari 8 standar yang ada di masing-masing sekolah. Sekolah sudah cukup memenuhi komponen antara lain: 1) Pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan dengan indikator kunci guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan dan kepala administrasi, kepala perpustakaan, kepala laboratorium MIPA, konselor, petugas layanan khusus dan kepala urusan yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. 2) Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah, guru/pendidik, kepala administrasi, petugas layanan khusus, tenaga perpustakaan, konselor, dan tenaga laboratorium. 3) Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah menyadari bahwa belum sepenuhnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah kami merata, sehingga terus dibina demi perbaikan yang berkelanjutan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, bahkan SDN Karangjati 04 amat baik dalam pemenuhan standar sarana dan prasarana. Sekolah sudah memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber

belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Kami juga memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang lain yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar pengelolaan. Adapun komponen standar pengelolaan yang terpenuhi antara lain kinerja pengelolaan sekolah berdasarkan kerja tim dan kemitraan yang kuat dengan visi dan misi yang jelas dan diketahui oleh semua pihak, rencana kerja memiliki tujuan yang jelas dan perbaikan berkelanjutan, Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah berdampak terhadap peningkatan hasil belajar, pengumpulan dan penggunaan data yang handal dan valid, pemberian dukungan dan kesempatan pengembangan profesi bagi para pendidik dan tenaga kependidikan, dan masyarakat mengambil bagian dalam kehidupan sekolah.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 sudah baik, sedangkan SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar pembiayaan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal

kerja tetap. Sementara biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi meliputi gaji pendidik, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan segala keperluan pendidikan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa SDN Karangjati 03 maupun SDN Karangjati 04 sudah amat baik dalam pemenuhan standar penilaian. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

Sejalan dengan pendapat Komite SDN Karangjati 03 pada hari Sabtu tanggal 17 Februari 2024 pukul 13.30 WIB di ruang kepala sekolah yang mengemukakan bahwa:

Menurut saya, berdasarkan penilaian kinerja sekolah yang diukur dari ketercapaian 8 Standar Nasional Pendidikan di SDN Karangjati 03 secara umum sudah baik. Ditinjau dari nilai akhir akreditasi sekolah sebesar 89 berada pada klasifikasi peringkat B, namun demikian nilai komponen Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan perlu peningkatan agar lebih baik lagi secara merata. Hal ini merupakan tanggung jawab utama kepala sekolah untuk meningkatkan nilai standar tersebut. Dengan meningkatnya nilai standar tersebut diharapkan kinerja sekolah meningkat. (KM.01)

Hal tersebut diperkuat pendapat Komite SDN Karangjati 04 pada hari Kamis tanggal 28 Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

Saya selaku ketua komite sekolah berpandangan jika SDN Karangjati 04 sudah baik dalam mencapai kinerja sekolah seperti yang diharapkan. Hal tersebut dibuktikan dengan penilaian ketercapaian 8 Standar Nasional Pendidikan melalui visitasi akreditasi di sekolah. Tentu kami selaku mitra kerja sekolah merasa bangga karena SDN Karangjati 04 memperoleh nilai akreditasi dengan predikat A. Tapi kami tidak merasa berpuas diri, karena kami juga menyadari masih ada yang perlu diperbaiki, ditingkatkan, dan

dilanjutkan untuk mendapatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi khususnya Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. (KM.02)

Sekolah adalah lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan standar nasional pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja sekolah tersebut tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Ada delapan standar yang jadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian.

Menurut Depdiknas (2005:4) yang menjadi indikator penilaian kinerja sekolah, diadaptasi dari komponen-komponen sekolah berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Standar yang menjadi penilaian kinerja sekolah terbagi tiga, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan, 2) standar proses mencakup, aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan, 3) standar output, mencakup aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang telah dicapai sekolah yang bersangkutan. Prestasi tersebut meliputi prestasiprestasi di bidang akademik dan non-akademik. Prestasi itu sebagai hasil kerja kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, dan unsur lain yang ada di sekolah.

4.3 Temuan Penelitian

Penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, dan upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Dapat diketahui bahwa implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap terlaksana dengan cukup baik. Dengan kemampuan melaksanakan manajemen strategik maka diharapkan kinerja sekolah pun akan meningkat sehingga menjadikan sekolah berprestasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tahapan-tahapan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap mengacu kepada konsep Amirullah (2020:18) tentang tahapan manajemen strategik yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam penelitian ini, selain menganalisis tahapan-tahapan implementasi manajemen strategik kepala sekolah, juga menganalisis hambatan yang dihadapi dan upaya yang dilakukan kepala sekolah sehingga belum digunakan oleh penelitian sebelumnya.