

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian**

SMP Negeri 19 Bandar Lampung beralamat di jalan Turi Raya No. 1, kelurahan Labuhan Dalam, kecamatan Tanjung Senang, kota Bandar Lampung, provinsi Lampung. Telpon (0721) 780339, kode pos 35141. Web site: <http://smpn19-bdl.blogspot.com>. e-mail: [smpn19balam@gmail.com](mailto:smpn19balam@gmail.com). Adapun yang menjabat sebagai kepala sekolah saat ini adalah: Hj. Sri Chairattini EA, S.Pd. NIP: 196210091985032.

Lokasi penelitian ini di SMP Negeri 19 Bandar Lampung. SMP Negeri 19 Bandar Lampung berdiri pada tanggal 23 Desember tahun 1985. Berdiri pada lahan seluas 12.000 M<sup>2</sup> dengan luas bangunan 9.000 M<sup>2</sup>. SMP Negeri 19 Bandar Lampung Akreditasi "A".

Pendidikan di SMP Negeri 19 Bandar Lampung tidak akan berjalan tanpa didukung oleh tenaga pengajar atau guru yang ada. Tenaga pengajar atau guru merupakan komponen pendidikan yang penting. Tanpa guru, proses belajar mengajar akan terganggu. Untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, dibutuhkan guru yang profesional di bidangnya masing-masing. Berikut dapat dilihat data guru yang mengajar di SMP Negeri 19 Bandar Lampung sebagaiberikut:

**Tabel 4.1 .Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 19 B.Lampung**

No	Status Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Jumlah
A	Pendidik	
	1. Guru PNS	70
	2. Guru Honor	-
B	Tenaga Kependidikan	
	1. Staff TU	5
	2. Staff TU honor	2
	3. Perawat, perpus, satpam dan OG honor	7
<b>Jumlah Personal</b>		<b>84</b>

*Sumber: Dokumentasi Data Guru SMP Negeri 19 Bandar Lampung tahun 2017/2018*

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah guru sudah mencukupi. Hal ini terlihat dari jumlah guru PNS yang berjumlah 70 orang. Staff TU sebanyak 5 orang, Sementara honor Staff TU 2 orang dan 7 orang terdiri dari Perawat,perpus,satpam dan OG honor. Data lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran.

### 1. Kondisi dan Karakteristik Peserta Didik.

Kondisi SMP Negeri 19 Bandar Lampung adalah sebagai berikut

- a. Berada di lokasi yang nyaman dan strategis;
- b. Jumlah guru sebanyak 84 orang dan telah tersertifikasi 60% dan 98% berijasah S1 dan S2 sehingga sangat memadai untuk membimbing 31 rombongan belajar;
- c. Tenaga administrasi 5 orang;
- d. Penjaga sekolah 3 orang dan tukang kebun 2 orang;
- e. Ruang kelas 31 unit;
- f. Terdapat laboratorium internet/komputer;
- g. Laboratorium bahasa yang memadai;

- h. Terdapat laboratorium Ilmu Pengetahuan Sosial;
- i. Ruang perpustakaan yang menyediakan buku-buku penunjang pembelajaran yang memadai serta tenaga pengelola yang cukup kompeten;
- j. Tersedianya lapangan olah raga volly dan basket;
- k. Ruang laboratorium IPA yang memadai;
- l. Musholla yang bersih;
- m. Lahan pertamanan dan apotik hidup;
- n. Tempat parkir yang cukup luas;
- o. Tempat pengolahan sampah;
- p. Input peserta didik yang relatif baik (tahun pelajaran 2017/2018 dilamar oleh 750 lulusan SD/MI)<sup>1</sup>

Karakter siswa SMP Negeri 19 Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

- a. .. Jumlah seluruhnya 1025 peserta didik;
- b. .. Terbagi ke dalam 31 rombongan belajar (rombel);
- c. .. Kelas VII sebanyak 300 peserta didik terbagi 10 rombel;
- d. .. Kelas VIII sebanyak 370 peserta didik terbagi 11 rombel;
- e. .. Kelas IX sebanyak 355 peserta didik terbagi 10 rombel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Tim Pengembang Kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung, *Kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2017/2018*, (Bandar Lampung; SMP Negeri 19 Bandar Lampung, 2017), h. 1-2

<sup>2</sup>Ibid.,h.2

## 2. Kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung.

Berdasarkan kondisi dan karakteristik peserta didik di atas, tim pengembang kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung, mengembangkan kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan Pendidikan Nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah Lampung, satuan pendidikan dan peserta didik.

Oleh karena itu maka kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung disusun agar dapat memberi kesempatan peserta didik untuk:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Memahami dan menghayati, serta mengamalkan ajaran agamanya masing-masing;
- b. Meningkatkan pengembangan keragaman potensi, minat dan bakat, serta kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan kinestetik secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya;
- c. Mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. Meningkatkan semua potensi dan membudayakan sportifitas serta mengapresiasi keindahan;
- e. Mampu hidup bermasyarakat, berguna untuk diri sendiri dan orang lain;

- f. Belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif dan menyenangkan (PAKEM);
- g. Mengembangkan pendidikan karakter, kewirausahaan dan ekonomi kreatif dan menumbuhkan kesadaran hidup sehat.<sup>3</sup>

### 3. Akhlak dalam Pengembangan Kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung.

Tim Pengembang Kurikulum SMP Negeri 19 Bandar Lampung, melibatkan atau memasukkan akhlak dalam pengembangan kurikulumnya. Hal ini dapat terlihat pada:

- a. Prinsip pengembangan kurikulum, salah satunya berbunyi;

Kurikulum ini dikembangkan berdasarkan prinsip: “Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungan. Bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan potensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”<sup>4</sup>

- b. Tujuan penyusunan kurikulum, diantara 11 tujuan penyusunan kurikulum terdapat dua poin yang bertujuan akhlak mulia, yaitu:

---

<sup>3</sup> Ibid.h. 2

<sup>4</sup> Ibid., h.3

(1) Peningkatan iman dan taqwa serta akhlak mulia. Keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia menjadi dasar pembentukan kepribadian peserta didik secara utuh. Kurikulum disusun agar sejauh mungkin semua mata pelajaran dapat menunjang peningkatan iman dan taqwa serta akhlak mulia.

(2) Agama, kurikulum ini dikembangkan untuk mendukung peningkatan iman dan taqwa serta akhlak mulia dengan tetap memelihara toleransi dan kerukunan umat beragama. Oleh karena itu muatan kurikulum semua mata pelajaran harus ikut mendukung peningkatan iman, taqwa dan akhlak mulia.<sup>5</sup>

c. Penjabaran misi, misi yang merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai visi penjabarannya di antaranya adalah: “ (5) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa sehingga terbangun peserta didik yang kompeten dan berkarakter; (6) Mendorong lulusan yang berkualitas, berprestasi, berakhlak tinggi dan bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Esa.”<sup>6</sup>

d. Profil lulusan peserta didik, dalam standar kompetensi lulusan sekolah ini merinci sebagai profil lulusan peserta didik SMP Negeri 19 Bandar Lampung sebagai berikut:” (1) Mampu menampilkan kebiasaan sopan santun dan berbudi pekerti luhur sebagai cerminan akhlak mulia, iman dan taqwa.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid., h.4-5

<sup>6</sup> Ibid., h.6

<sup>7</sup> Ibid., h. 7

- e. Kenaikan kelas, kenaikan kelas yang dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran. Kriteria kenaikan adalah setelah siswa memenuhi beberapa persyaratan, di antaranya:” (1) Akhlak dan kepribadian baik; (3) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran agama dan akhlak mulia,...”<sup>8</sup>

### B.Temuan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat dilihat hasil temuan penelitian dalam beberapa kategori. Alur perencanaan strategis menurut John M Bryson ada 10 langkah. Data temuan penelitian yang didapat oleh peneliti akan dibagi ke dalam 7 langkah tersebut.

Langkah dalam penyusunan rencana strategis yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung meliputi:

1. *Initiate And Agree On A Strategic Planning Process* (Memprakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis)

Dalam RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung telah tercantum tujuan yang ingin dicapai atau ada hal yang ingin dicapai dan persetujuan kesepakatan awal renstra. Hal ini terlihat dari adanya kesepakatan bersama dalam penyusunan renstra. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah Sri Chairattini,EA,S.Pd diperoleh bahwa ketika menyusun renstra, dilakukan bersama-sama dengan

---

<sup>8</sup> Ibid., h. 16

berbagai pihak yang terlibat dengan kepentingan bersama. Pihak-pihak inilah yang kemudian disebut sebagai stakeholder.<sup>9</sup>

Pada langkah ini, dilakukan beberapa hal seperti menegosiasi kesepakatan untuk menyelenggarakan renstra dengan pembuat keputusan terkait dengan peningkatan mutu pendidik. Membuat kelompok pemrakarsa. Hal ini dilakukan dengan menetapkan orang-orang yang terlibat dalam penyusunan renstra terkait peningkatan mutu pendidikan termasuk di dalamnya kepala sekolah. Kemudian menyepakati upaya-upaya perencanaan, langkah-langkah yang perlu dilakukan, bentuk dan jadwal laporan, menetapkan peran, fungsi, dan keanggotaan penyusunan renstra, lalu mengatur komitmen sumber daya manusia yang terkait dengan program peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dilakukan sebelum masa berlaku renstra habis atau dalam hitungan 4 tahun sebelum renstra periode sebelumnya tidak berlaku.

Pada tahap ini, kepala SMP Negeri 19 membentuk Tim khusus yang bekerja sebagai pemrakarsa pembuatan renstra SMP Negeri 19. Tim ini dibentuk guna memudahkan pembuatan renstra. Dalam penyusunan tim ini kepala SMP Negeri 19 Bandar Lampung melihat dari berbagai sumber daya yang mempunyai kelebihan seperti wakasek kurikulum, komite, guru, dan beberapa ahli. Setelah itu,

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Ibu Sri Chairattini, EA.S, Pd tgl. 22 Agustus 2017



kepala sekolah membagi kelompok berdasarkan tugas masing-masing. Hal ini disesuaikan dengan jadwal yang telah ditentukan.<sup>10</sup>

## 2. *Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat

### Organisasi)

Dalam RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung tertuang dalam latar belakang dibuatnya renstra yaitu: “mengupayakan sistem pendidikan Nasional yang menjamin peningkatan mutu pendidikan, peningkatan relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan serta pemerataan pelayanan pendidikan. Selain itu juga untuk melakukan perubahan program pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan sesuai dengan visi misi yang disepakati bersama”.<sup>11</sup>

Pada langkah ini SMP Negeri 19 Bandar Lampung melakukan beberapa langkah penting yaitu: mengidentifikasi mandat formal maupun nonformal sekolah dengan mengkaji berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan sekolah (tercantum dalam renstra Bab I), menafsirkan mengenai kewajiban dari orang-orang yang terlibat untuk melakukan tanggung jawabnya, kemudian mengidentifikasi tentang bidang aktivasi yang tidak dibatasi terkait dengan implementasi penyusunan renstra. Mandat SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam kaitannya dengan implementasi

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ibu Sri Chairattini, EA, S.Pd pada tanggal 22 Agustus 2017

<sup>11</sup> Dokumentasi renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung diambil pada tanggal 25 Agustus 2017

penyusunan renstra juga berisi tentang sasaran, harapan, dan tekanan yang dihadapi SMP Negeri 19 Bandar Lampung.<sup>12</sup>

Sasaran SMP Negeri 19 Bandar Lampung. Tantangan utama yang akan dicapai dalam waktu 4 tahun ke depan dan telah disesuaikan dengan faktor kesiapan sekolah. Sementara harapan dalam implementasi penyusunan renstra meliputi: semua stakeholder yang berhubungan dengan sekolah, dan untuk kemajuan sekolah. Hampir sebagian besar guru berpendidikan minimal S1, semua guru mengampu mata pelajaran sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, dan adanya peningkatan kompetensi guru di berbagai bidang.

3. *Establish An Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan) dan *Clarify Organizational Mission And Values* (Memperjelas Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi)

Sudah dilakukan dengan membuat visi yang efektif **“Membentuk siswa yang unggul dan berkarakter.** Perumusan visi ini dilakukan bersamaan dengan perumusan misi. Karena menurut interview dengan kepala sekolah, perumusan visi adalah hal utama. Jadi dilakukan di awal langkah. Setelah menetapkan visi barulah melakukan perumusan misi, nilai nilai, dan tujuan

---

<sup>12</sup> Ibid.

sekolah.<sup>13</sup> Pada tahap ini, peneliti tidak melakukan penelitian terhadap proses penetapan visi, misi, nilai-nilai dan tujuan. Hal ini dikarenakan proses penetapan sudah dilaksanakan sebelum peneliti melakukan penelitian. Oleh karena itu, peneliti hanya melakukan analisis terhadap renstra yang telah didokumentasikan oleh peneliti.

Pada renstra yang didokumentasikan, rencana strategis di SMP Negeri 19 Bandar Lampung terdiri dari V BAB yang terdiri dari BAB I berisi Pendahuluan, BAB II berisi Visi, Misi, dan Nilai-nilai, BAB III berisi Lingkungan Strategis, BAB IV berisi Harapan, BAB V berisi tentang program kerja sekolah.

Penetapan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan terdapat pada BAB II. Visi SMP Negeri 19 Bandar Lampung yaitu membentuk siswa yang unggul dan berkarakter. Sementara misi Negeri 19 Bandar Lampung adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan untuk menyiapkan generasimuda yang berkualitas, berprestasi, beriman dan bertaqwa serta mempunyai ketrampilan;
2. Meningkatkan pengetahuan dan wawasan sesuai perkembangan dunia pendidikan;

---

<sup>13</sup> Ibid

3. Mewujudkan SMP Negeri 19 Bandar Lampung sebagai sekolah yang unggul dalam komunikasi verbal non verbal.

Sementara nilai-nilai yang tercantum dalam renstra tersebut adalah (1) Unggul dalam prestasi; (2) Beriman; (3) berakhlak mulia; dan (4) Mampu menyongsong globalisasi. Pada masing-masing nilai terdapat indikator yang tercantum dalam renstra tersebut. Selain mencantumkan visi, misi, dan nilai-nilai, terdapat faktor-faktor sebagai penentu keberhasilan dalam mencapai visi dan misi. Akan tetapi, pada renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung tidak dicantumkan tentang tujuan-tujuan sekolah. Tujuan dicantumkan di luar renstra yaitu:

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri 19 Bandar Lampung adalah:<sup>14</sup>

1. Terlaksananya pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) dan kekompakan (*team teaching*) untuk lebih mengoptimalkan SDM Guru dan mencegah terjadinya kekosongan jam pelajaran supaya setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
2. Penerapan evaluasi atau penilaian hasil belajar (ulangan tengah semester dan ulangan umum akhir semester) secara konsisten dan berkesinambungan.
3. Optimalisasi pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

---

<sup>14</sup> Ibid

4. Memotivasi dan membantu peserta didik untuk pengembangan diri dalam mengenali potensi diri dan minat melalui program bimbingan konseling sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal.
5. Optimalisasi pelayanan terhadap peserta didik dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran.
6. Optimalisasi pengembangan diri dalam hal minat dan bakat siswa melalui program bimbingan konseling dan ekstrakurikuler (Futsal, Tekwondo, volly Ball, Pramuka, Perisai Diri, dan keterampilan lain yang relevan) sehingga setiap siswa dapat mengembangkan bakat yang dimiliki secara optimal.

Dari tujuan tersebut, dioperasionalkan dalam tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut :

1. Melaksanakan Proses Belajar Mengajar dan bimbingan secara efisien dan efektif.
2. Menumbuh-kembangkan semangat belajar, mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal
3. Menumbuh-kembangkan semangat pendalaman ajaran agama islam, sehingga melahirkan siswa yang bertaqwa dan memiliki akhlaqul karimah, dan begitu pula dengan siswa-siswa yang memeluk agama lain.
4. Menumbuh-kembangkan penghayatan kebangsaan sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.

5. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan warga sekolah dan komponen terkait lainnya demi terwujudnya pelayanan prima bagi pemakai jasa pendidikan (stakeholder).
6. Meningkatkan kualitas kelembagaan dengan pengembangan sarana dan prasarana serta kesejahteraan tenaga kependidikan, untuk dapat memberikan pelayanan maksimal.
7. Meningkatkan kegiatan ekstra kurikuler, sehingga dapat tampil dalam berbagai iven perlombaan dan pertandingan.

Sedangkan Tujuan Prioritas yang dikembangkan untuk Tahun Pelajaran 2017/2018 sebagai berikut :

1. mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru dan karyawan secara berkelanjutan;
2. mengadakan jam tambahan pada pelajaran UN, yaitu bimbingan belajar di sore hari bagi siswa kelas IX.
3. mengadakan Tadarusan menjelang pelajaran dimulai, kegiatan sholat Dhuha, Sholat Dzuhur Berjama'ah, dan peringatan hari besar Islam.
4. menjalin komunikasi yang baik dengan Pemerintah.
5. kerjasama dengan Dinas dan instansi terkait atau pihak lain untuk pelaksanaan program sekolah produktif di SMP Negeri 19 Bandar Lampung.
- 6.mengadaan Gedung dan sarana prasarana laboratorium bahasa, Laboratorium Komputer, Laboratorium IPA, dan Laboratorium Keterampilan;

7. membentuk kelompok gemar Bahasa Inggris ;
8. membentuk kelompok belajar terbimbing;
9. pengadaan buku penunjang;
10. pengadaan komputer;
11. Pembuatan Blog Sekolah;
12. mengintensifkan kelompok belajar siswa;
13. mengintensifkan komunikasi dan kerjasama dengan orang tua;
14. pelaporan kepada orang tua secara berkala;
15. Pengadaan Masjid sekolah yang representatif;
16. Mengembangkan kepribadian sesuai dengan budaya dan karakter bangsa.

Terlepas dari tujuan yang tidak dicantumkan dalam renstra, pada sub bab faktor-faktor penentu keberhasilan yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan adalah pada poin 2 yaitu mengenai Sumber Daya Manusia antara lain: (1) tersedianya sumber daya manusia yang professional; (2) tenaga kependidikan yang berijazah D3, S1, dan S2; (3) Tenaga kependidikan yang mempunyai kreatifitas dan inovasi; (4) tenaga kependidikan yang fleksibel dan demokratis dalam menjalankan tugas; (5) tenaga kependidikan yang mempunyai loyalitas dan kredibilitas yang tinggi; dan (6) tenaga kependidikan yang integrative.

Berdasarkan interview dengan wakil kepek , program yang terdapat dalam renstra disusun berdasarkan visi dan misi sekolah.

Terlebih lagi, harus diingatkan kepada seluruh warga sekolah tetap terpaku pada visi dan misi sekolah dengan niat yang benar. Dengan melihat visi dan misi sekolah, arah tujuan program tidak akan melenceng dari niat yang dibangun di sekolah. Ini juga bisa menjadi cara untuk menghidupkan budaya sekolah. Karena basic sekolah adalah budaya terkait visi dan misi harus tetap dijaga dalam kehidupan di dalam sekolah.<sup>15</sup>

Akan tetapi menurut penuturan dan data yang terlihat di KBM, dalam merumuskan visi dan misi sekolah melibatkan kepala sekolah, wakasek, guru, dan Komite sekolah. Meski visi dan misi ini disosialisasikan, ada beberapa warga sekolah belum sepenuhnya memahami visi dan misi sekolah. Sekolah juga belum mereview visi dan misi secara berkala. Selain itu sekolah belum mensosialisasikan visi dan misi kepada orang tua siswa dan masyarakat sekitar.

4. *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats (Menilai Lingkungan Eksternal Dan Internal)*

Pada bab III renstara SMP Negeri 19 Bandar Lampung berisi tentang analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal sekolah. Pada bab ini dapat dilihat bahwa analisis dilakukan

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Bapak Drs. Saino pada tanggal 23 Agustus 2017



terhadap organisasi dan manajemen, sumber daya manusia (tenaga kependidikan), kegiatan belajar mengajar, kesiswaan, sarana dan prasarana, lingkungan sekolah dan keuangan. Pada renstra ini tidak dicantumkan tentang 8 standar pendidikan.<sup>16</sup>

Analisis SWOT merupakan rangkuman Evaluasi Diri Sekolah yang dilakukan secara holistic. Analisis SWOT memuat tentang identifikasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sekolah, serta identifikasi peluang dan ancaman yang ada di luar sekolah, yang terkait dengan proses pendidikan.

Menurut kepala sekolah, sebelum menyusun rencana kerja, dilakukan analisis dibantu oleh beberapa rekan. Analisis ini didasarkan pada identifikasi terhadap kelebihan dan kelemahan sekolah. Kemudian menganalisis peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi sekolah. Hal ini dilakukan disesuaikan dengan tingkat yang paling urgen. Sehingga dapat diperoleh analisis yang benar-benar sesuai untuk dilanjutkan dalam menentukan program dan kegiatan. Selain itu, menurut kepala sekolah program yang disusun relevan terhadap kebutuhan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dikarenakan pada tahap sebelumnya telah dilakukan analisis terhadap kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman. Sehingga program yang disusun pasti sesuai dengan kebutuhan yang memang harus dipenuhi oleh pendidik. Terkait dengan peningkatan

---

<sup>16</sup> Ibid

mutu pendidik, analisis SWOT yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar

Lampung adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis SWOT SDM di SMP Negeri 19 Bandar Lampung**

No	KOMPONEN	STRENGTH (kekuatan)	WEAKNESS (kelemahan)	PORTUNITY (Kelebihan)	THREAT (ancaman)
	Sumber Daya Manusia (Tenaga Kependidikan)	<p>1. Memiliki pimpinan yang kreatif, inovatif dan berjiwa wira usaha</p> <p>Kepala sekolah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk pengembangan karir</p> <p>Kinerja antar personal/bagian telah terintegrasi dalam team work yang solid</p> <p>Sebagian usia tenaga kependidikan maupun non kependidikan masih muda</p> <p>Rata-rata budaya kerja dari para guru dan pegawai baik</p>	<p>1. Latar belakang pendidikan ada guru yang belum sesuai dengan bidang yang diampunya.</p> <p>Ada tingkat pendidikan guru masih ada yang dibawah standar minimal</p> <p>Beberapa guru tidak memiliki Akta IV</p> <p>Beberapa guru minim kemampuan guru dalam berbahasa inggris</p>	<p>1. Adanya diklat Guru dan penataan (MGMP)</p> <p>Apgrading bahasa inggris</p> <p>Pamong anak dalam program bahasa inggris</p>	<p>1. Tuntutan gaji yang tinggi</p> <p>Mahalnya biaya pendidikan</p> <p>Sebagian guru sudah berada diatas usia pension</p> <p>Perkembangan teknologi yang semakin cepat</p> <p>Tuntutan orang tua terhadap kualitas</p>

Sebagai tambahan analisis SWOT terhadap sumber daya manusia di SMP Negeri 19 Bandar Lampung yang lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis SWOT SDM di SMP Negeri 19 Bandar Lampung**

<b>OPPORTUNITY</b>	<b>STRENG</b>	<b>WEAKNESS – OPPORTUNITY</b>
1. Adanya diklat guru dari LPMP untuk bidang tertentu Adanya institusi pasangan	1. Menyertakan guru dan staf pegawai pada pelatihan yang diadakan oleh Depag Melibatkan tenaga professional dari sebagian tenaga pengajar	1. Menata kembali kesesuaian spesialisasi guru dengan mata pelajaran yang diampunya Mewujudkan program peningkatan mutu guru Melakukan studi banding kesekolah yang memiliki etos kerja yang baik
<b>THREAT</b>	<b>STRENGTH – THREAT</b>	<b>WEAKNESS – THREAT</b>
1. Tuntutan gaji yang tinggi Mahalnya biaya	1. Studi banding dengan stem pengkajian dengan sekolah sekolah lain Peningkatan tingkat pendidikan guru	

5. Identify The Strategic Issues Facing The Organization (Mengidentifikasi Isu Strategis Yang Dihadapi Organisasi)

Pada langkah ini, mengidentifikasi hal-hal yang penting atau benar-benar penting untuk menyelesaikan persoalan yang kritis. Kepala sekolah melakukan identifikasi isu strategis ini dengan melihat pada hasil analisis SWOT yaitu dengan melihat ancaman dan kelemahan SMP Negeri 19 Bandar Lampung yang menjadi tantangan untuk diperbaiki. Isu strategi pada RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung terkait peningkatan mutu pendidikan, mahal nya biaya pendidikan, sebagian guru sudah

berada diatas usia pensiun, perkembangan teknologi yang semakin cepat, dan tuntutan orang tua terhadap kualitas.<sup>17</sup>

#### 6. Formulate Strategies To Manage The Issues (Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu)

Pada langkah ini, Kepala sekolah merumuskan strategi berdasarkan isu strategis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Dengan melihat isu strategis, maka dicari penyelesaian untuk menangani isu tersebut dengan berbagai program dan kegiatan terkait. Dalam RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung cara-cara mengembangkan strategi menata kembali kesesuaian spesialisasi implementasi penyusunan renstra, mewujudkan program peningkatan mutu pendidikan melakukan studi banding ke sekolah yang memiliki etos kerja yang baik, dan mewujudkan program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris.

#### 7. Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan (Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi)

Dapat dilihat bahwa RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung berusaha mengimplementasikan penyusunan rencana strategis yang telah disiapkan sebelumnya dan melakukan review atau evaluasi hal-hal yang perlu mengalami perbaikan. Rencana yang telah diperbaiki

---

<sup>17</sup> Ibid

sebagai hasil proses review atau evaluasi kemudian diadopsi sebagai rencana yang dilakukan selanjutnya. Pada tahap ini SMP Negeri 19 Bandar Lampung melakukan evaluasi terhadap program berjalan dibagi setiap semester. Secara keseluruhan renstra dievaluasi setiap 4 tahun sekali.<sup>18</sup>

Sementara pada tahap pelaksanaan renstra meliputi langkah-langkah. Dalam rangka merealisasikan strategi-strategi yang telah dikembangkan. Pengembangan proses perencanaan tindakan sebagai berikut :

a. Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi.

Berdasarkan interview dan observasi, SMP Negeri 19 Bandar Lampung melakukan pembagian tugas dan penanggung jawab program. Penanggungjawab program adalah perseorangan yang ditunjuk untuk mengkoordinir pelaksanaan program sesuai dengan bidangnya. Hal ini tercantum dalam renstra pada V dimana terdapat tabel rincian program dan penanggung jawab program. Lebih lanjut, kepala sekolah menerangkan bahwa setiap program yang telah disusun, dicantumkan nama penanggung jawab program dan dikoordinator setiap divisi. Hal ini ditentukan berdasarkan rapat bersama.

b. Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan

Hal ini tercantum dalam renstara pada bab V. Dimana tercantum uraian berbagai sasaran, program, kegiatan dan jadwal kegiatan. Sasaran program yang dibuat secara umum adalah seluruh

---

<sup>18</sup> Dokumentasi renstra SMP N.19 Bandar Lampung diambil pada tanggal 8 agustus 2017.

warga sekolah, kurikulum, sarana prasarana, dan alumni. sementara sasaran khusus dibagi ke dalam beberapa kategori. Seperti tercantum mengikutkan guru dalam pelatihan pembuatan soal, mengikutkan guru dalam pelatihan pembuatan media berbasis iptek, pengajuan tambahan tenaga pendukung, mengadakan workshop internal kompetensi guru, mengadakan KKG internal, mengikutsertakan guru dalam pelatihan kecakapan hidup, Mengusulkan reward prestasi guru ke Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, dan Pelatihan PTK. Selama observasi, peneliti hanya mengikuti beberapa kegiatan yang dilaksanakan yaitu pelatihan pembuatan soal, sosialisasi pola kerjasama, workshop yang diadakan di luar, dan pelatihan pengisian nilai dan raport. Sasaran pelatihan pada kegiatan pelatihan pembuatan soal adalah setiap guru bidang studi. Sasaran sosialisasi pola kerjasama ditujukan untuk seluruh warga sekolah. Sementara untuk sasaran workshop yang diadakan di luar sekolah dilakukan secara random. Artinya guru yang tidak memiliki jam di hari tersebutlah yang diberangkatkan. Untuk pelatihan pengisian nilai dan pengisian raport sasarannya adalah guru bidang studi dan wali kelas.<sup>19</sup>

#### c. Langkah penanganan yang relevan

Pada tahap ini langkah penanganan yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam menghadapi isu strategis, dilakukan dengan mengadakan pelatihan dan mengikutkan guru dalam berbagai

---

<sup>19</sup> Observasi di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tanggal 18 Maret 2017

workshop. Langkah dalam penanganan ini perlu mendapat perhatian khusus dikarenakan dengan melihat beberapa faktor, ada beberapa langkah yang kurang. Berdasarkan perbincangan dengan kepala sekolah bahwa isu strategis yang dihadapi guru adalah penguasaan terhadap teknologi. Hal ini dikarenakan kebutuhan teknologi dalam pembelajaran semakin mendesak, seperti penyiapan media pembelajaran, pembuatan soal- soal, pengisian nilai, dan pengisian raport sudah menggunakan teknologi. Sehingga diperlukan pelatihan yang khusus mengenai penguasaan teknologi. Langkah ini yang dirasa kepala sekolah paling tepat untuk menangani isu strategis tersebut.

#### d. Penyusunan jadwal

Langkah penyusunan jadwal dilakukan secara bersama-sama. Jadwal ini tercantum dalam renstra pada bab V mengenai jadwal kegiatan. Dalam tabel ini terlihat bahwa jadwal disusun berdasarkan sasaran, dan program tahun. Pada tabel tersebut telah dirinci pelaksanaan program yang dibagi menjadi pelaksanaan program pada tahun pertama, tahun kedua, tahun ketiga, dan tahun keempat. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, penyusunan jadwal ini bisa berubah-ubah sesuai dengan tingkat kebutuhan yang paling penting untuk dilaksanakan. Beberapa kegiatan dilaksanakan di luar jadwal yang telah ditentukan sebelumnya seperti sosialisasi pola kerja sama. Selain itu, menurut penuturan wakil kepala sekolah, jadwal yang ditentukan masih belum maksimal. Karena harus menyesuaikan jadwal dengan jadwal lain.

Tetapi sejauh ini sudah dipertimbangkan dalam pemilihan tahun pelaksanaan. Hal ini dimaksudkan agar program dan kegiatan yang dirancang dapat terlaksana dengan baik meski terkendala oleh waktu yang terlalu padat.<sup>20</sup>

Program yang telah sukses dilaksanakan juga banyak. Beberapa terkait dengan pelatihan guru sudah dilaksanakan semua seperti peningkatan kompetensi guru, mengikutkan guru dalam4) Penyusunan jadwal seminar-seminar di luar sekolah, dan mengikutkan guru dalam pelatihan-pelatihan di dalam maupun di luar sekolah. Keberhasilan yang telah dicapai tentu saja sesuai dengan yang telah direncanakan meski hasil untuk setiap guru akan berbeda-beda.

e. Sumber daya yang diperlukan dan darimana memperolehnya

Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru yang memegang 8 standar , sumberdaya yang diperlukan didapat dari berbagai sumberdaya dan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak yang terkait. Untuk memperoleh sumber daya ini sekolah melakukan rekrutmen guru baru. Selain itu, perekrutan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya lulusan sekolah tersebut. Dalam hal ini, ada program khusus yang juga disusun untuk membangun kerjasama dengan berbagai pihak terkait. Seperti, menjalin kerja sama dengan stakeholder, membangun komunikasi yang intensif dengan stakeholder, dan menciptakan

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Bapak wakil kepala sekolah pada tanggal 24 Agustus 2017.



hubungan yang harmonis dengan komite sekolah serta mengikutsertakan komite sekolah dalam menjalankan program sekolah.

f. Proses komunikasi

Seperti telah dijelaskan dalam poin sebelumnya, sekolah melakukan komunikasi yang baik dengan stakeholder termasuk komite sekolah. Selain itu, proses komunikasi internal yang dilakukan sekolah untuk menjalin kerja sama yang baik. Berdasarkan wawancara salah satu guru yang memegang 8 standar pendidikan SMP Negeri 19 Bandar Lampung bahwa proses komunikasi ini berjalan dengan baik. Komunikasi antar guru dijalin secara formal dijalin dalam kegiatan MGMP. Selain itu juga dilaksanakan dalam bentuk sosialisasi pola kerja sama. Hal ini bertujuan untuk membangun komunikasi yang baik dari berbagai pihak.<sup>21</sup>

Selain dari beberapa langkah yang telah disebutkan di atas ada beberapa langkah lain yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam kaitannya terhadap peningkatan mutu pendidikan yaitu:

- 1) Sekolah melakukan promosi pendidik dan tenaga kependidikan dengan melakukan regenerasi terhadap beberapa jabatan. Sekolah melakukan promosi untuk beberapa jabatan penting di sekolah, melakukan penambahan jam pelajaran untuk beberapa guru;
- 2) Pengembangan tenaga kependidikan dengan mengikutkan

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Ibu Herdalina, S.Pd pada tanggal 25 Agustus 2017

pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai pelatihan baik pelatihan di dalam sekolah maupun di luar sekolah.

- 3) Penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas.
- 4) Mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi sekolah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.
- 5) Uji kompetensi tenaga pendidik (guru, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas tenaga pendidik (guru) yaitu:
  - a. Untuk mengembangkan standar kemampuan profesional guru
  - b. Merupakan alat seleksi penerimaan guru
  - c. Untuk pengelompokan guru
  - d. Sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum
  - e. Merupakan alat pembinaan guru
  - f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar

Ketika melakukan suatu program atau melaksanakan kegiatan tertentu dalam kaitanya dengan peningkatan mutu pendidikan. Yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan rapat internal yang membahas tentang pelaksanaan kegiatan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada tahun pelajaran yang telah direncanakan.

Setelah itu kepala sekolah akan menunjuk seorang guru sebagai penanggung jawab kegiatan. Kepala sekolah memberikan wewenang kepada ketua kegiatan untuk menunjuk anggota demi terlaksananya program. Pemilihan sumber daya ini berdasarkan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh guru sehingga memudahkan tugas masing-masing.<sup>22</sup>

Setiap kegiatan yang berlangsung dalam pengawasan kepala sekolah. Setelah kegiatan, dilakukan prosedur pertanggung jawaban kepada Kepala sekolah dengan melakukan rapat laporan pertanggung jawaban dari ketua kegiatan. Dalam rapat tersebut dibahas mengenai pelaksanaan kegiatan, hasil kegiatan, dan kendala yang terjadi selama kegiatan, serta perbaikan yang perlu dilakukan.<sup>23</sup>

- 6) Proses review, monitoring dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang Berjalan Berdasarkan interview dengan kepala sekolah, evaluasi penting dalam semua lini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.

#### g. Prosedur pertanggung jawaban

<sup>22</sup> Observasi di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tanggal 5 April 2017

<sup>23</sup> Ibid

Guru juga berperan dalam mewujudkan program. Hal ini dikarenakan guru terlibat langsung dalam beberapa program yang dibuat, guru juga menjadi sasaran program. Hal ini tentu saja membutuhkan peran serta pada guru dalam ketercapaian program yang telah ditetapkan. Respon guru pada beberapa program baik yang telah disusun maupun yang memang telah dilaksanakan, sudah cukup baik. Ada beberapa program yang mungkin sulit bagi guru, tetapi respon mereka baik karena program tersebut sangat penting.

#### Reassess The Strategies And The Strategic Planning Process (Menilai Kembali Strategi Dan Proses Perencanaan Strategis)

SMP Negeri 19 Bandar Lampung menetapkan untuk melakukan evaluasi dan perubahan RENSTRA nya dalam kurun 4 tahun sekali.

Berdasarkan interview dengan wakil kepala sekolah, evaluasi penting dalam semua lini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.<sup>24</sup> Bahkan evaluasi ini dilakukan setiap awal dan akhir semester. saya melakukan monitoring setiap saat ketika ada kesempatan. Monitoring yang lakukan dengan berbagai cara. Termasuk mengawasi guru selama mengajar dan melakukan administrasi di kantor. Pada rapat awal tahun, pembahasan yang dilakukan adalah mengenai

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Bapak wakasek Drs. Saiono pada tanggal 24 Agustus 2017

program dan kegiatan yang akan dilakukan selama setahun kedepan. Termasuk didalamnya adalah penyusunan perencanaan jadwal kegiatan dan penanggung jawab kegiatan. Sementara pada akhir semester rapat dilakukan dengan pembahasan program yang telah dilaksanakan selama setahun yang lalu. Dalam rapat tersebut juga dibahas mengenai kendala yang terjadi selama kegiatan sehingga ada perbaikan di tahun berikutnya. Ini juga membahas tentang program dan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan pada tahun tersebut.<sup>25</sup>

Bahkan evaluasi ini dilakukan setiap awal dan akhir semester. melakukan monitoring setiap saat ketika ada kesempatan. Monitoring yang dilakukan dengan berbagai cara. Termasuk mengawasi guru selama mengajar dan melakukan administrasi di kantor. Selain itu, evaluasi melalui rapat juga dilakukan setelah suatu kegiatan telah dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk membahas pertanggung jawaban ketua kegiatan terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan. Dalam rapat ini dibahas mengenai pelaksanaan kegiatan, hasil kegiatan, dan kendala yang terjadi selama kegiatan berlangsung. Selain itu, kegiatan dalam peningkatan mutu tenaga pendidik juga dievaluasi secara berkala. Evaluasi dengan rapat internal hanya salah satu cara komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakasek, komite, ketua penanggung jawab kegiatan dan guru-guru. Selain dengan mengadakan rapat, Kepala sekolah dan wakasek selalu melakukan monitoring terhadap program dan kegiatan

---

<sup>25</sup> Interview dan observasi pada tanggal 28 Maret dan 7 April 2017

yang dilaksanakan di sekolah, sehingga supervise bisa dilakukan setiap waktu. Secara formalnya, supervise keseluruhan dilakukan setiap awal dan akhir semester. Dalam setiap hal pasti akan ada kendala dalam pelaksanaannya. Sejauh ini kendala yang ada tidak jauh-jauh dari kelemahan sekolah terkait mutu pendidik dan fasilitas. Hal itu seperti keterbatasan guru dalam penguasaan alat-alat digital.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada pembahasan kali ini penulis akan melakukan pengolahan data dengan menggunakan metode dan instrumen yang telah penulis tentukan pada bab sebelumnya. Adapun data tersebut diperoleh dari hasil observasi, interview dan dokumentasi pada objek penelitian yang penulis laksanakan di SMP Negeri 19 Bandar Lampung Adapun yang penulis analisis dalam tesis ini adalah Implementasi penyusunan rencana strategis di SMP Negeri 19 Bandar Lampung. Pembahasan lebih lanjut sebagai berikut:

#### **1. Analisis Perencanaan Strategis**

##### **a. Perencanaan Resntra**

- 1) *Initiate And Agree On A Strategic Planning Process* (Memrakarsai Dan Menyetujui Suatu Proses Perencanaan Strategis)

Seperti yang telah dijelaskan pada temuan penelitian bahwa renstra yang disusun telah disepakati bersama. Hal ini sesuai tujuan dibuatnya renstra itu sendiri SMP Negeri 19 Bandar Lampung

sebagai salah satu instansi yang terkait dengan sistem pendidikan nasional memandang perlu untuk melakukan perubahan program pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan sesuai dengan visi dan misi yang disepakati bersama.

Pihak-pihak yang terkait perlu melakukan negosiasi guna mendapat kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Hal ini dikarenakan keterlibatan orang-orang penting di luar organisasi adakalanya sangat krusial jika dalam implementasinya melibatkan banyak pihak di luar organisasi.

Pada mulanya perlu dibentuk kelompok pemrakarsa, yang salah satu tugasnya menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam penyusunan perencanaan strategis ini.

Selanjutnya dalam kesepakatan ini harus mencakup: maksud upaya perencanaan; langkah-langkah yang dilalui dalam proses; bentuk dan jadwal pembuatan laporan; peran, fungsi dan keanggotaan suatu kelompok atau komite yang berwenang mengawasi upaya tersebut; peran, fungsi dan keanggotaan tim

perencana strategis; dan komitmen sumber daya yang diperlukan bagi keberhasilan perencanaan strategis. Pihak-pihak yang terlibat dalam hal ini sudah tercantum jelas dalam renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung yang disebut sebagai stakeholder yang meliputi: siswa, guru, staf pegawai SMP Negeri 19, Orang tua peserta didik (siswi), Bimbel, Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, Pemerintah Propinsi Lampung, Kementrian Pendidikan, Dunia Usaha dan Dunia Industri, Donatur, dan Masyarakat Umum.<sup>26</sup>

## 2) *Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat Organisasi)

Dalam RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung telah tertuang mandate sekolah untuk ketercapaian tujuan bersama. Mandat SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidik juga berisi tentang sasaran, harapan, dan tekanan yang dihadapi SMP Negeri 19 Bandar Lampung. Dalam langkah mengidentifikasi mandat organisasi untuk memperjelas arti mandat yang diberikan otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal, mandat organisasi memuat hal-hal yang “HARUS” dilaksanakan meliputi; persyaratan-persyaratan, batasan-batasan, harapan, tekanan yang dihadapi. Penetapan sasaran sekolah bertujuan untuk dijadikan panduan dalam menyusun program dan

<sup>26</sup> Wawancara dengan Sri Charattini, EA, S.Pd pada tanggal 22 Agustus 2017



kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan. Sasaran program kerja sekolah dalam hal ini adalah seluruh warga sekolah, kurikulum, sarana prasarana dan alumni. Sementara penyusunan harapan-harapan adalah untuk memberi arah demi menjadikan sekolah seperti apa dalam empat tahun mendatang. Harapan yang dibuat ini berdasarkan pertimbangan yang cukup matang mengenai bagian-bagian yang dianggap penting dan menjadi prioritas perhatian pemangku kepentingan. Harapan ini tidak hanya sebagai harapan sekolah sebagai penyedia layanan, tetapi juga pengguna layanan yang mengacu pada visi dan Misi serta tujuan sekolah dan bersifat realistis, sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah untuk menjangkau harapan tersebut, dengan maksud untuk melakukan peningkatan/perbaikan sekolah (school improvement)

- 3) *Clarify Organizational Mission And Values* (Memperjelas Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi) dan *Establish An Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan)

Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Hal ini sudah dipenuhi SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam menentukan visi mereka yang jelas. Visi SMP Negeri 19 Bandar Lampung: *Membentuk siswa yang unggul dan*

*berkarakter*.<sup>27</sup> Visi merupakan dorongan dan gambaran mental masyarakat dalam menentukan langkah terhadap masa depannya. Kalimat yang sering digunakan menjelaskan suatu pernyataan visi berifat membangkitkan semangat (*inspiring*), bercita-cita tinggi (*aspiring*) dan memotivasi (*motivating*). Dalam pernyataan visi terkandung berbagai nilai sebagai berikut:

- 1) Membangun komitmen dan kehidupan masyarakat dan pihak yang terlibat dalam penyelesaian konflik.
- 2) Menciptakan makna bagi kehidupan masyarakat yang lebih baik  
Di masa yang akan datang
- 3) Menciptakan standar keunggulan dan target pencapaian secara terukur.
- 4) Menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Untuk visi keberhasilan untuk memiliki efek yang kuat pada keputusan organisasi dan tindakan itu harus disebarluaskan dan dibahas, dan itu harus disebut sering sebagai sarana untuk menentukan tanggapan yang sesuai dengan berbagai situations yang dihadapi organisasi. hanya pernyataan visi digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan organisasi dan tindakan itu akan ada gunanya usaha kerajinan itu dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya

---

<sup>27</sup> Dokumentasi renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampungng diambil pada tanggal 25 Agustus 2017

organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Berdasarkan hal ini lah SMP Negeri 19 Bandar Lampung melakukan sosialisasi visi secara berkala kepada seluruh warga sekolah. Tujuan sosialisasi ini agar visi dapat dipahami oleh seluruh warga sekolah dan menjadi jiwa dari seluruh warga sekolah. Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain Misi sekolah, yang berkaitan erat dengan mandat yang harus dilaksanakan, merupakan deskripsi tentang apa-apa yang harus dilakukan dalam rangka mengemban mandat sekolah. Saat ini statemen misi sangat penting dalam dunia pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi. Misi SMP Negeri 19 Bandar Lampung ini diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan untuk menjabarkan visi. Misi ini juga mencantumkan keciri khasnya. Visi dan Misi tersebut adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan untuk membentuk siswa yang unggul dan berkarakter;

## 2. Disiplin kerja yang tinggi dalam mewujudkan manajemen

berbasis sekolah, dan meningkatkan kerjasama yang harmonis dan pelayanan prima segala bidang.

Sementara nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi. Ia harus singkat dan padat. Statemen statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan para staf. Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilai sendiri.

Dalam hal ini, langkah yang diterapkan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam menentukan Misi diikuti juga dengan langkah menetapkan Visi. Sementara dalam teori yang dikemukakan oleh John M Bryson menetapkan visi berada diurutan ke delapan, tetapi dalam penerapan yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung, visi ditentukan bersamaan dengan misi dan

menjadi langkah awal yang penting. Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, kegiatannya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

Visi dan misi merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang sangat mungkin untuk diraih dan sesuai dengan keinginan pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan, maka dibuatlah strategi pencapaian sasaran yang disusun dengan tahapan waktu yang jelas dan sangat realistic. Tonggak-tonggak capaian tujuan tersebut disusun dalam setiap periode kepemimpinan. Dan untuk memastikan hal tersebut dibuatlah mekanisme control ketercapaian dan tindakan perbaikan untuk menjamin pelaksanaan tahap-tahap pencapaian sasaran yang didukung dengan dokumen yang lengkap. Tahap yang paling penting dalam penyemaian visi, misi, tujuan dan sasaran ini adalah sosialisasi.

Meski visi dan misi ini disosialisasikan, ada beberapa warga sekolah belum sepenuhnya memahami visi dan misi sekolah. Sekolah juga belum mereview visi dan misi secara

berkala. Selain itu sekolah belum mensosialisasikan visi dan misi kepada orang tua siswa dan masyarakat sekitar.

Visi dan misi intitusi ini dijadikan pedoman, panduan, dan rambu- rambu bagi semua pemangku kepentingan internal serta dijadikan acuan pelaksanaan Renstra pada semua unit kerja.

Misi disusun untuk mencapai visi dengan cara memperhatikan kondisi umum komunitas, tata ruang, pemangku kepentingan yang terlibat dalam konflik, sejarah, nilai-nilai dan arah pembangunan daerah Tujuan (goals) adalah suatu perubahan perilaku atau hasil yang dicapai pada jangka waktu periode perencanaan. Misalnya dalam rencana pembangunan ditetapkan tujuan untuk 1 (satu) hingga 5 (lima) tahun. Pada umumnya penetapan tujuan didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak selalu harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, tetapi harus menunjukkan suatu kondisi atau keadaan spesifik yang hendak dicapai. Tujuan lebih bersifat operasional serta dapat ditentukan indikator dan alat ukurnya. Sasaran (objectives) adalah penjabaran dari tujuan secara terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan secara nyata oleh masyarakat dalam jangka waktu tertentu (tahunan, semester, triwulan, bulanan). Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Sasaran memberikan fokus dalam penyusunan kegiatan secara spesifik, rinci, terukur dan realistis untuk dicapai.

4) *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal Dan Internal)

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan.

Tabel 4.4.  
Analisis Lingkungan Sekolah SMP Negeri 19 Bandar Lampung<sup>28</sup>

	<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESS</b>
	1. Lingkungan sekolah yang asri dan sepi sangat strategis untuk mendukung KBM 2. Adanya kegiatan kepramukaan Ketertiban warga sekolah sangat baik Sekolah memiliki budaya bersih dan cinta lingkungan	1. Kesadaran warga sekolah tentang 7 K belum merata Adanya perbedaan budaya antara dilingkungan keluarga dengan dilingkungan sekolah
<b>OPPORTUNITY</b>	<b>STRENGTH – OPPORTUNITY</b>	<b>WEAKNESS – OPPORTUNITY</b>

<sup>28</sup> Dokumentasi renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung diambil pada tanggal 24 Agustus 2017

1. Adanya program kesehatan dari BKKBN Adanya program cinta lingkungan yang	1. Mengaktifkan kegiatan pramuka sebagai media pembinaan cinta lingkungan	1. Melakukan sosialisasi & keteladanan budaya bersih dan sehat keseluruh warga sekolah dan orang tua siswa
<b>THREAT</b>	<b>STRENGTH – THREAT</b>	<b>WEAKNESS – THREAT</b>
1. Pengaruh tayangan televisi dan globalisasi budaya yang kurang baik terhadap perkembangan sikap mental siswa Adanya perbedaan budaya antara warga sekolah dan warga	1. Membentuk gugus siswa berdasarkan rayon tempat tinggal Melakukan pengabdian pada masyarakat sekitar lingkungan sekolah	1. Mengembangkan pengawasan melekat diantara siswa melalui rayon

Pada tahap analisis SWOT terdapat beberapa langkah yang harus dipenuhi yaitu: Langkah 1: identifikasi kelebihan dan kelemahan yang paling mempengaruhi layanan pendidikan di sekolah berdasarkan semua standar. Berdasarkan renstra yang didokumentasikan oleh peneliti, maka dapat dilihat kalau BAB III yang berisi analisis SWOT belum mencantumkan 8 standar pendidikan. Beberapa analisis dilakukan terhadap lingkungan dan manajemennya. Yang dianalisis dalam renstra ini adalah organisasi dan manajemen, sumber daya manusia (tenaga kependidikan), kegiatan belajar mengajar, kesiswaan, sarana dan prasarana, lingkungan sekolah dan keuangan.

Langkah 2: identifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi sekolah dari lingkungan eksternal. Berdasarkan renstra yang didokumentasikan oleh peneliti, terdapat identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi sekolah.



Langkah 3: masukan butir-butir hasil identifikasi (langkah 1 dan langkah 2) ke dalam pola analisis SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dibagi menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran. Hal-hal yang termasuk masukan adalah siswa, guru dan tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembiayaan. Hal-hal yang termasuk proses adalah pengelolaan program, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan sistem penjaminan mutu. Sedangkan yang termasuk keluaran adalah lulusan.

Langkah 4: rumusan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut. Strategi yang perlu dirumuskan untuk memperoleh peluang adalah dengan menggunakan kekuatan (strategi S-O), strategi untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan (strategi S-T) strategi untuk mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-O).

Pada langkah ini, dalam renstra sudah dicantumkan. Sekolah membuat strategi yang dirumuskan untuk memperoleh peluang dengan menggunakan kekuatan, mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan, dan mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan.

Langkah 5: tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, dan susun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program

penanganan. Pada langkah ke lima ini penentuan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman belum dilakukan. Hal ini terlihat dari susunan yang terdapat di renstra yang tidak mementingkan urutan prioritas. Pada analisa terhadap sumber daya manusia terlihat bahwa tidak ada urutan prioritas dalam pengembangannya. Padahal, seharusnya ada empat strategi dalam meningkatkan mutu pendidik yaitu

1. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan (*off the job training*).

Guru dilatih secara individual maupun dalam kelompok untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terbaik dengan menghentikan kegiatan mengajarnya. Kegiatan pelatihan seperti ini memiliki keunggulan karena guru lebih terkonsentrasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Pelatihan dalam pelaksanaan tugas atau *on the job training*. Model ini dikenal dengan istilah magang bagi guru baru untuk mengikuti guru-guru yang sudah dinilai baik sehingga guru baru dapat belajar dari seniornya. Pemagangan dapat dilakukan pada ruang lingkup satu sekolah atau pada sekolah lain yang memiliki mutu yang lebih baik.

3. Pelatihan *Lesson Studi*. Kegiatan ini pada prinsipnya merupakan bentuk kolaborasi guru dalam memperbaiki kinerja mengajarnya dengan berkonsentrasi pada studi tentang dampak positif guru terhadap kinerja belajar siswa dalam kelas. Kelompok guru yang melakukan studi ini pada dasarnya merupakan proses kolaborasi dalam pembelajaran. Siswa dipacu untuk menunjukkan prestasinya, namun di

sisi lain guru juga melaksanakan proses belajar untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya.

4. Melakukan perbaikan melalui kegiatan penelitian tindakan kelas (PTK). Kegiatan ini dilakukan guru dalam kelas dalam proses pembelajaran. PTK dapat dilakukan sendiri dalam pelaksanaan tugas, melakukan penilai proses maupun hasil untuk mendapatkan data mengenai prestasi maupun kendala yang siswa hadapi serta menentukan solusi perbaikan. Karena perlu ada solusi perbaikan, maka PTK sebaiknya dilakukan melalui beberapa putaran atau siklus sampai guru mencapai prestasi kinerja yang diharapkan.

Sementara kompetensi yang kurang dari guru SMP Negeri 19 Bandar Lampung adalah penguasaan terhadap teknologi dan penguasaan bahasa Inggris. Mengingat hal ini, empat program ini seharusnya dikaitkan dengan peningkatan kompetensi untuk penguasaan teknologi dan penguasaan bahasa Inggris. Dengan begitu program atau kegiatan yang dibuat akan sesuai dengan tujuan kompetensi yang diharapkan.

##### 5) *Identify The Strategic Issues Facing The Organization*

(Mengidentifikasi Isu Strategis Yang Dihadapi Organisasi)

Identifikasi isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai biaya keuangan,

organisasi, atau manajemen. Tujuan dari identifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang akan dilakukan organisasi. Isu strategi pada RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung terkait peningkatan mutu pendidik adalah tuntutan gaji yang tinggi, mahal biaya pendidikan, sebagian guru sudah berada di atas usia pensiun perkembangan teknologi yang semakin cepat, dan tuntutan orang tua terhadap kualitas.

Setelah melihat isu strategis yang terdapat di dalam renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung, maka dapat dilihat bahwa penentuan isu strategis ini kurang tepat. Jika dilihat pada tuntutan kebutuhan yang sangat urgen yaitu penguasaan teknologi, maka sudah seharusnya isu strategis yang paling utama adalah penguasaan teknologi. Hal ini dapat dilihat dalam penggunaan teknologi seperti pembuatan soal, pengisian nilai, pengisian raport, dan administrasi lainnya.

Padahal mengidentifikasi isu-isu strategis dalam suatu sekolah merupakan pertanyaan mendasar kebijakan atau tantangan yang mempengaruhi kebijakan. Hal ini penting karena langkah ini merupakan langkah yang sangat penting guna mengetahui persoalan kritis yang

sesungguhnya dihadapi sekolah. Dengan mempertimbangkan mandat, misi dan nilai, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal akan dapat kita identifikasi persoalan kritis organisasi.

Dengan identifikasi isu yang tepat, sekolah dapat memfokuskan perhatiannya kepada hal-hal yang benar-benar penting. Isu yang sudah

difokuskan dapat membantu perubahan sekolah secara tepat. Setelah itu barulah didapat bagaimana cara pemecahan yang tepat untuk menanggapi isu tersebut. Hal ini dapat membantu memperjelas proses perencanaan strategis yang dibutuhkan

6) *Formulate Strategies To Manage The Issues* (Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu)

Dalam RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung cara-cara pengembangan strategi menata kembali kesesuaian spesialisasi guru dengan mata pelajaran yang diampunya, mewujudkan program peningkatan mutu guru, melakukan studi banding ke sekolah yang memiliki etos kerja yang baik, dan mewujudkan program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris.

Rumusan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan dan konsekuensi tindakan itu. Strategi yang efektif memiliki hubungan yang efektif dengan lingkungan sekolah, bahkan ketika tujuan mereka adalah mengubah konteks itu. Strategi juga bisa sangat demi bingkai tingkat dan waktu.

Tahap setelah dilakukannya penilaian terhadap isu-isu strategis adalah perumusan strategis untuk mengelola isu. Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi itu melakukannya.

Perumusan strategi dapat dilakukan melalui analisis SWOT, dengan melihat perbandingan antara faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

Dalam hal ini SMP Negeri 19 Bandar Lampung sudah melakukannya, yaitu dengan menganalisis isu strategis yang ada sesuai dengan kondisiss real sekolah dan harapan para stakeholder. Kemudian sekolah melakukan pengkajian terhadap isu dan merumuskan strategi yang diperlukan demi memecahkan isu tersebut.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: pertama, secara teknis strategi harus dapat bekerja (dilaksanakan) untuk menghadapi isu strategis; kedua, secara politis dapat diterima oleh para stakeholder kunci; dan ketiga, strategi harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, strategi yang dilakukan SMP Negeri 19 Bandar Lampung secara keseluruhan sudah tepat. Tetapi secara tingkat prioritas masih kurang. Hal ini dapat dilihat ketika isu strategis yang paling utama adalah penguasaan teknologi, akan tetapi strategi yang dilakukan yaitu dengan mengadakan pelatihan terhadap penguasaan teknologi tidak diletakkan menjadi skala prioritas. Padahal penguasaan teknologi ini menjadi isu yang strategis. Meskipun isu dan strategi ini dapat bekerja dan diterima oleh para stakeholder, tetapi secara tingkat prioritas masih belum diunggulkan.

7) *Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan* (Meriview Dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi)

Dapat dilihat bahwa RENSTRA SMP Negeri 19 Bandar Lampung berusaha mengimplementasikan rencana strategis yang telah disiapkan sebelumnya dan melakukan review atau evaluasi hal-hal yang perlu mengalami perbaikan. Rencana yang telah diperbaiki sebagai hasil proses review atau evaluasi kemudian diadopsi sebagai rencana yang dilakukan selanjutnya.

Pada langkah ini telah ditentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Seperti telah dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa strategi yang diperlukan dalam menghadapi isu strategis tersebut tidak diprioritaskan, tetapi strategi tersebut dapat diterima dan dilaksanakan. Hanya saja, perlu diadakan review lagi apakah kesesuaian ini dapat ditingkatkan menjadi skala prioritas mengingat isu yang dihadapi adalah penguasaan terhadap teknologi. Artinya perlu diadakan review strategi kembali oleh seluruh pihak yang terkait. Terlepas dari kelemahan yang telah dijelaskan oleh kepala sekolah yaitu terkendala waktu untuk menyusun jadwal pelatihan.

a. Pelaksanaan Renstra

*Develop An Effective Implementation Process* (Mengembangkan Proses Implementasi)

Pada tahap implementasi, semua sudah dilaksanakan sesuai dengan 8 tahapan yang ada menurut John M Bryson. Yaitu:

- a. Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi
- b. Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan
- c. Langkah penanganan yang relevan
- d. Penyusunan jadwal
- e. Sumberdaya yang diperlukan dan darimana memperolehnya
- f. Proses komunikasi
- g. Proses review, monitoring dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang berjalan
- h. Prosedur pertanggung jawaban

Delapan langkah ini hampir keseluruhannya tertuang pada bab V. Pada bab V ini berisi program kerja sekolah yang memuat tentang sasaran, program, kegiatan, jadwal kegiatan dan penanggung jawab kegiatan. Saran disini sudah disesuaikan dengan kesiapan sekolah dalam menghadapi tantangan utama selama 4 tahun ke depan. Sasaran ini kemudian menjadi acuan dalam menyusun program yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, tergantung dan saling berkaitan. Setelah itu diturunkan lagi menjadi kegiatan. Kegiatan adalah tindakan- tindakan yang akan dilakukan di dalam program. Kegiatan ini



perlu dirumuskan dari setiap program dengan mengacu pada indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sehingga program dapat dicapai.

Setelah sasaran, program, dan kegiatan disusun, maka dibuat jadwal pelaksanaan kegiatan. Jadwal adalah alokasi waktu suatu program dan kegiatan tertentu yang akan dilaksanakan. Tujuan penyusunan jadwal program dan kegiatan ini adalah untuk mempermudah pelaksanaan dalam menentukan urutan kegiatan dan mengatur penggunaan sumberdaya dan dana yang dimiliki sekolah. Dengan demikian alur kegiatan dan keuangan sekolah dapat dikontrol dengan lebih efektif. Kemudian setelah semua ditentukan, barulah menentukan penanggung jawab program dan kegiatan. Penanggung jawab program adalah perseorangan yang ditunjuk untuk mengkoordinir pelaksanaan program sesuai dengan bidangnya. Sehingga program dan kegiatan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan terlaksana dengan baik. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan kepala sekolah bahwa setiap program atau kegiatan sudah ditentukan penanggung jawabnya masing-masing.

Pada langkah inilah menjadi langkah tersulit dikarenakan menjadi langkah kunci pelaksanaan renstra yang telah disusun. Tak heran jika langkah tersulit dari suatu proses perencanaan strategis pendidikan adalah implementasi. Hal ini disebabkan antara lain

- (1) Adanya masalah pembagian sumber daya yang belum terpecahkan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan pembagian kerja yang

lebih banyak dilakukan secara random, bukan pada kriteria tertentu.

(2) kebijakan-kebijakan umum untuk implementasi rencana belum diformulasikan dengan sistematis. Hal ini terlihat dari isu strategis yang diformulasikan dengan kurang cermat. Penunjukkan skala prioritas terhadap isu strategis yang belum maksimal.

(3) dukungan dari masyarakat akademisi, pengambil keputusan politik, dan praktisi pendidikan seringkali *esoteric* (diketahui/dipahami oleh orang-orang tertentu saja). Dalam hal ini terlihat dari kurangnya sosialisasi terhadap visi, misi, tujuan, program, dan kegiatan yang tidak dilakukan secara menyeluruh. Sosialisasi dilakukan sebatas pada lingkungan sekolah. Meskipun sosialisasi telah dilakukan, ternyata tidak semua warga madrasah memahami tentang hal tersebut. Disinilah perlu diadakan kerja sama dan komunikasi yang baik agar terwujud tujuan yang ingin dicapai sekolah.

Hal ini dapat dilakukan dengan cara keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan upaya yang direncanakan dengan komitmen dari semua anggota sekolah, bukan hanya dari manajemen. Dan jika organisasi tidak memiliki komitmen penuh untuk merancang dan melaksanakan pernyataan misi strategisnya maka madrasah tersebut akan paling merugi. Para pemimpin senior dalam suatu

sekolah harus menciptakan nilai kualitas yang jelas dan terlihat, serta harapan yang tinggi. Penguatan nilai-nilai dan harapan membutuhkan komitmen yang besar serta keterlibatan/partisipasi seluruh pihak yang terlibat.

Rencana yang diimplementasikan memerlukan komitmen dan motivasi dari seluruh komponen sekolah. Komitmen ini hanya mungkin ada jika ada pada tingkat tinggi kepemilikan rencana. Dengan demikian jika semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan strategi maka akan mudah untuk menanamkan komitmen pada setiap orang dalam implementasinya.

Rencana yang disusun SMP NEGERI 19 Bandar Lampung yang tertuang dalam renstra SMP Negeri 19 Bandar Lampung terkait dengan peningkatan mutu pendidik sudah cukup baik. Karena tercantum beberapa program peningkatan mutu pendidik yang relevan. Akan tetapi perlu dikaji ulang tingkat prioritas program agar tidak terjadi kesenjangan antara kondisi real dan kondisi yang diharapkan terkait mutu pendidik di SMP Negeri 19 Bandar Lampung.

- b. Evaluasi Renstra *Reassess The Strategies And The Strategic Planning Process* (Menilai Kembali Strategi Dan Proses Perencanaan Strategis)

Pemantauan dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perencanaan strategis. Pemantauan dan evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui program atau kegiatan yang telah ditetapkan.

Evaluasi perlu dilakukan untuk memperoleh umpan balik agar dapat dikenali atau diketahui secara dini penyimpangan pelaksanaan dari rencana sehingga dapat dirumuskan atau diupayakan langkah perbaikan

yang diperlukan dengan sasaran dan waktu tertentu. Evaluasi dilakukan untuk melakukan penilaian dalam rangka pengambilan keputusan suatu program melalui penetapan indikator kerja. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut;

- 1) Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh oleh masyarakat dalam kerangka kerja yang telah ditetapkan
- 2) Pelaksanaan dilakukan secara objektif dan partisipatif.

Pada point satu dan dua ini berdasarkan interview dengan kepala sekolah, evaluasi penting dalam semua lini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.

Pada saat melakukan evaluasi, dibahas indikator pencapaian yang ditetapkan dan sejauh mana indikator tersebut sudah tercapai.

- 3) Dilakukan oleh petugas khusus yang memahami konsep, teori dan proses serta berpengalaman dalam melaksanakan pemantauan dan evaluasi agar hasilnya sah dan terandal.
- 4) Pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada pemangku kepentingan (stakeholders) melalui berbagai cara.
- 5) Melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif)

Pada point 3, 4, dan 5 ini, evaluasi dilakukan bersama seluruh warga sekolah dan pihak yang terkait seperti komite. Hal ini bertujuan agar evaluasi dapat dinilai dengan sah dan dapat diandalkan. Selain itu agar ditemukan perbaikan yang lebih baik.

Selain itu berdasarkan interview dengan kepala sekolah, evaluasi penting dalam semua ini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian kurikulum selalu melakukan monitoring terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan di

sekolah., sehingga supervise bisa dilakukan setiap waktu. Secara formalnya, supervise keseluruhan dilakukan setiap awal dan akhir semester.

Dalam hal ini lah kepala sekolah harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis. Setelah diimplementasikan, hasil dari strategi perlu diukur dan dievaluasi

dengan perubahan yang dibuat seperti yang diperlukan untuk tetap pada jalur rencana. Sistem kontrol harus dikembangkan dan dilaksanakan untuk memfasilitasi pemantauan ini. Standar kinerja yang ditetapkan, performa yang sebenarnya diukur, dan tindakan yang tepat diambil untuk memastikan keberhasilan.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis data yang telah dijelaskan, maka dapat dilihat secara keseluruhan bahwa Perencanaan Strategis di SMP Negeri 19 sudah cukup bagus meliputi sepuluh langkah yaitu memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis, memperjelas mandat sekolah, menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan dan memperjelas misi dan nilai-nilai sekolah, menilai lingkungan eksternal dan internal (analisis swot), mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi sekolah, merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu, meriview dan menagadopsi strategi dan rencana strategi, dan mengembangkan proses implementasi, dan menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis.

Dalam urutan implementasi yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung tidak sesuai dengan teori dari John M Bryson. Dimana langkah yang diajukan John M Bryson bahwa langkah ke delapan adalah penetapan visi organisasi. Akan tetapi Perencanaan Strategis yang dilakukan oleh SMP Negeri 19 Bandar Lampung, penetapan visi menjadi prioritas sehingga diletakkan setelah adanya mandat organisasi.

Tujuan penentuan visi dilakukan bersamaan dengan menentukan misi, nilai-nilai, dan tujuan adalah mengingat visi adalah pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian tentang masa depan. Visi mengisyaratkan tujuan puncak sebuah organisasi untuk dicapai. Seperti yang dijelaskan oleh Sri Chairattini, EA, S.Pd bahwa penetapan visi, misi dan tujuan berada di urutan puncak.

Dalam Perencanaan Strategis di SMP Negeri 19 Bandar Lampung dalam meningkatkan mutu pendidik menemui beberapa kendala seperti waktu yang kurang efektif dalam pelaksanaan program kerja. Selain itu, ditemukan bahwa dalam menyusun isu strategis, SMP Negeri 19 Bandar Lampung belum melakukan sesuai dengan skala prioritas. Padahal identifikasi isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang akan dilakukan organisasi.

Identifikasi isu strategis yang tidak melihat skala prioritas dapat menjadikan strategis dalam penanganan isu strategis kurang tepat. Hal ini juga menjadikan mutu pendidik dalam hal penguasaan teknologi masi

kurang. Sehingga berakibat pada penentuan strategi yang kurang tepat dalam menangani isu strategi tersebut.

Pada analisis terhadap sumber daya manusia terlihat bahwa tidak ada urutan prioritas dalam pengembangannya. Padahal analisis ini harus berangkat dari kondisi real dalam Sekolah terkait dengan kompetensi guru. Setelah melihat isu strategis yang terdapat di dalam renstra SMP Negeri Bandar Lampung, maka dapat dilihat bahwa penentuan isu strategis ini kurang tepat. Jika dilihat pada tuntutan kebutuhan yang sangat urgen yaitu penguasaan teknologi dan bahasa Inggris, maka sudah seharusnya isu strategis yang paling utama adalah penguasaan teknologi dan bahasa Inggris. Hal ini dapat dilihat dalam penggunaan teknologi seperti pembuatan soal, pengisian nilai, pengisian raport, dan administrasi lainnya serta tuntutan akan penggunaan bahasa asing dalam manajemen sekolah.

Dengan melihat hal tersebut, maka dapat dilihat bahwa kompetensi yang kurang dari guru SMP Negeri 19 Bandar Lampung adalah penguasaan terhadap teknologi dan penguasaan bahasa Inggris. Mengingat hal ini, empat program ini seharusnya dikaitkan dengan peningkatan kompetensi untuk penguasaan teknologi dan penguasaan bahasa asing. Dengan begitu program atau kegiatan yang dibuat akan sesuai dengan tujuan kompetensi yang diharapkan.

Hal ini dapat dilihat ketika isu strategis yang paling utama adalah penguasaan teknologi dan bahasa asing, akan tetapi strategi yang dilakukan yaitu dengan mengadakan pelatihan terhadap penguasaan



teknologi dan bahasa asing tidak diletakkan menjadi skala prioritas. Padahal

penguasaan teknologi dan penguasaan bahasa asing ini menjadi isu yang strategis. Meskipun isu dan strategi ini dapat bekerja dan diterima oleh para stakeholder, tetapi secara tingkat prioritas masih belum diunggulkan.

Seperti telah dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa strategi yang diperlukan dalam menghadapi isu strategis tersebut tidak diprioritaskan, tetapi strategi tersebut dapat diterima dan dilaksanakan. Artinya perlu diadakan review strategi kembali oleh seluruh pihak yang terkait. Terlepas dari kelemahan yang telah dijelaskan oleh kepala sekolah yaitu terkendala waktu untuk menyusun jadwal pelatihan.

Hal ini tidak terlepas dari kelebihan perencanaan strategis dan kelemahannya. Pelaksanaan renstra di SMP Negeri 19 Bandar Lampung yang sesuai jadwal seperti yang telah direncanakan sesuai dengan kelebihan perencanaan strategi dimana renstra memiliki kelebihan yaitu memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sekolah . Akan tetapi selain karena kurang tepatnya identifikasi isu strategis, SMP Negeri 19 juga mengalami kendala seperti yang terdapat dalam kelemahan renstra itu sendiri yaitu renstra atau program yang dijalankan memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar. Sehingga untuk dapat meningkatkan mutu pendidik di SMP Negeri 19 Bandar Lampung khususnya dalam penguasaan teknologi perlu dilakukan secara terus menerus dan konsisten.