

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Berdirinya SMPN 23 Banjarmasin

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan dalam melakukan penelitian untuk memperoleh data yang diinginkan. Penelitian mengenai persepsi guru dan siswa tentang manajemen kurikulum 13 di SMP NEGERI 23 Banjarmasin yang beralamat di Kompleks Bumi Raya Permai 1, Jl. Harmoni III No. 37, RT 31, Pekapuran Raya, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. SMP Negeri 23 Banjarmasin, merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama Negeri yang ada di Kota Banjarmasin, Indonesia. Sama dengan SMP pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMP Banjarmasin ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari kelas VII sampai kelas IX.

Sejarah terbentuknya SMP Negeri 23 Banjarmasin ini dibangun sejak tahun 1993. Cikal bakal dibangunnya sekolah ini sehubungan adanya program peningkatan SMP se Kalimantan Selatan yang secara serentak dibangun di wilayah provinsi Kalimantan Selatan. Oleh Kakanwil Depdikbud Provinsi Kalimantan Selatan. Rahmi Lim, adalah orang pertama yang menjabat menjadi kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin, masa jabatannya sebagai kepala sekolah ini sejak berdiri juli 1993 dan berakhir

pada tahun 2001. Selanjutnya diteruskan oleh mantan wakilnya yaitu Drs. H. Zaiuddin Berkati, M.M diangkat dan resmi menjabat sebagai kepala SMP Negeri 23 Banjarmasin awal tahun 2002 dan berakhir awal tahun 2009 hingga sekarang telah resmi dijabat oleh Suhran, S.Pd., M. M. Pd.

SMP Negeri 23 Banjarmasin hingga kini telah banyak mengalami pengembangan dan renovasi bangunan, pengembangan dan renovasi tersebut masih terus dilakukan hingga sekarang demi pemenuhan untuk menjadikan sekolah ini Sekolah Berstandar Nasional (SBN).

b. Profil SMPN 23 Banjarmasin

- 1) Nama Sekolah : SMP Negeri 23 Banjarmasin
- 2) Kategori Sekolah : Negeri
- 3) NPSN/NSS : 30304223
- 4) Alamat Sekolah : Jl. Harmoni Pekapuran Raya
 - a) Desa/Kelurahan : Pekapuran Raya
 - b) Kecamatan : Banjarmasin Timur
 - c) Kabupaten/Kota : Banjarmasin
 - d) Provinsi : Kalimantan Selatan
 - e) Telepon/Fax : (0511) 3255868
 - f) Kode Pos : 70234
- 5) E-mail : smpnegeri23.bjm@gmail.com
- 6) Website : <https://Smpn23banjarmasin.Sch.Id/>

c. Visi dan Misi SMPN 23 Banjarmasin

- 1) Visi
 - a) Sekolah yang mempunyai standar kompetensi lulusan Nasional.

- b) Sekolah yang memiliki kurikulum 2013 dengan Muatan Lokal yang berwawasan lingkungan budaya masyarakat.
- c) Guru memiliki kemampuan mengembangkan proses belajar mengajar berbasis IT.
- d) Sekolah yang mampu bersaing dibidang akademik dan non akademik pada tingkat Kota dan Provinsi.
- e) Sekolah memiliki kemampuan membentuk dan mengelola Website sendiri.
- f) Sekolah mampu melaksanakan sistem manajemen berbasis sekolah.
- g) Warga sekolah yang taat melaksanakan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing.
- h) Warga sekolah yang mencintai bangsa, Negara, agama, dan tanah air.
- i) Warga sekolah memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap kelestarian alam dan lingkungan.

2) Misi

- a) Mewujudkan Tercapainya Akuntabilitas dan Transparansi dalam semua Kegiatan Sekolah.
- b) Mengembangkan Potensi Siswa Yang Kreatif , Inovatif,
- c) Berkualitas dan Berakhlak Mulia dan Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa.

- d) Meningkatkan Prestasi Kerja dengan dilandasi Semangat kekeluargaan, Kerjasama dan Keteladanan serta memberi pelayanan yang maksimal kepada semua Stake Holder.
- e) Melaksanakan kurikulum 2013 yang diperkaya dengan Muatan Lokal yang berwawasan lingkungan dan budaya masyarakat.
- f) Meningkatkan keunggulan prestasi akademik dengan pembelajaran efektif, efisien dan menyenangkan dengan memanfaatkan multi resources yang berbasis IT.
- g) Meningkatkan keunggulan prestasi non akademik melalui pembinaan pengembangan diri yang berkualitas, efektif dan efisien.
- h) Menumbuhkan penghayatan dan penerapan ajaran agama dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- i) Menumbuhkan kepedulian terhadap potensi dan konservasi serta berinovasi pengembangan lingkungan hidup.
- j) Menyediakan dan menyiapkan sarana prasarana yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

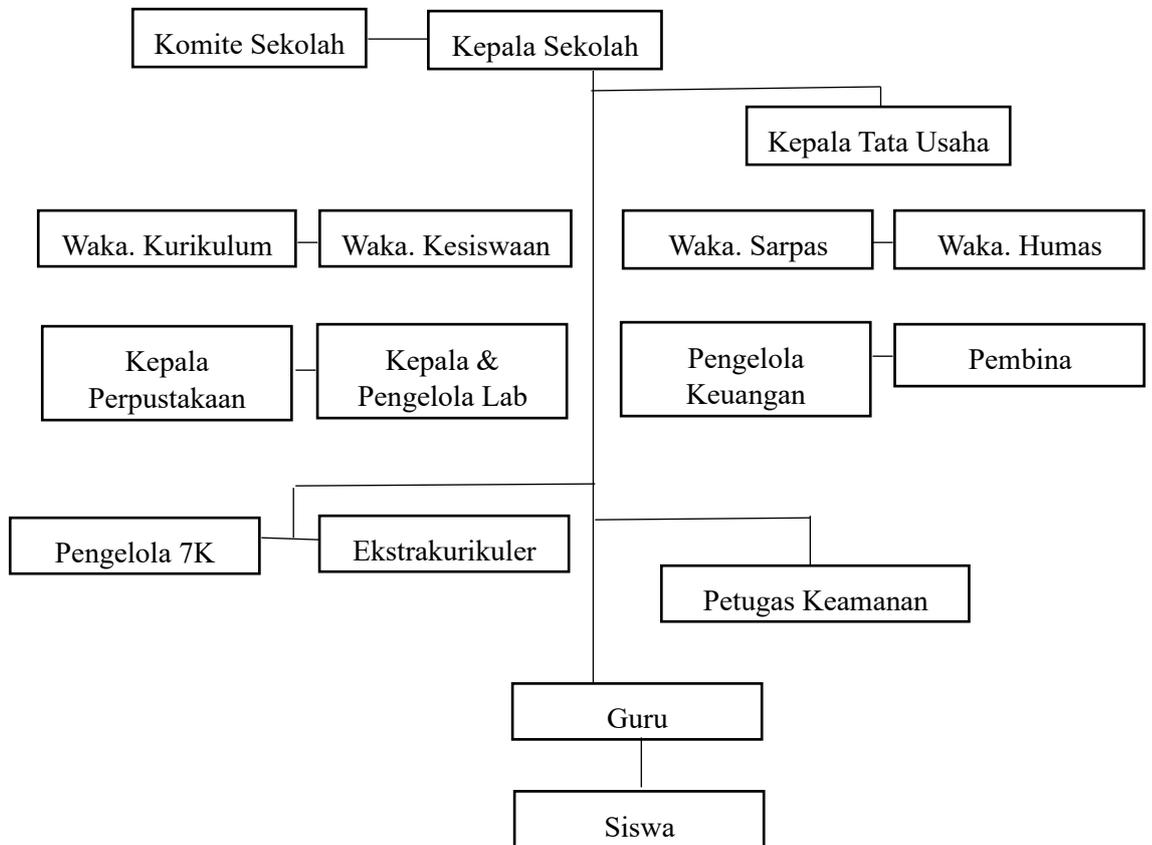
d. Letak Geografis SMPN 23 Banjarmasin

Zainuddin Berkati, M.M diangkat dan resmi menjabat sebagai kepala SMP Negeri 23 Banjarmasin awal tahun 2002 dan berakhir awal tahun 2009. Selanjutnya dari awal tahun 2009 hingga 2014 telah resmi dijabat oleh Suhran, M.Pd, Selanjutnya dari awal tahun 2014 resmi dijabat oleh Maswedan Noor, M.Pd hingga tahun 2018, dan selanjutnya pada awal tahun 2019 resmi dijabat oleh Akhmad Riyadi, M.Pd sampai sekarang. SMP Negeri 23 Banjarmasin hingga kini telah banyak mengalami pengembangan dan renovasi bangunan, pengembangan dan renovasi tersebut masih terus dilakukan hingga sekarang demi pemenuhan untuk menjadikan sekolah ini Sekolah Berstandar Nasional (SBN).

e. Struktur Organisasi SMPN 23 Banjarmasin

Organisasi yang memenuhi kriteria manajemen saat ini dianggap berkualitas tinggi. Struktur organisasi merupakan salah satu wadah tempat para manajer tersebut ditempatkan. Struktur organisasi merupakan struktur yang membentuk hubungan antara individu dengan hak, tanggung jawab, dan kewajibannya untuk menetapkan anggota dalam suatu kelompok kerja. Koordinasi dan komunikasi antar anggotanya menjadi lebih mudah dengan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi SMP Negeri 23 Banjarmasin terlihat seperti ini:

Gambar 6 Struktur Organisasi SMP Negeri 23 Banjarmasin



f. Keadaan Guru, Karyawan, Siswa SMPN 23 Banjarmasin

Keadaan pendidik dan kependidikan di SMP NEGERI 23 Banjarmasin sebanyak 50 orang, 29 orang tenaga pendidik berstatus PNS, 14 orang pendidik berstatus Non PNS, 3 orang tenaga kependidikan berstatus PNS, 4 orang tenaga kependidikan berstatus Non PNS. Untuk lebih lengkap tentang data keadaan pendidik dan kependidikan di SMP NEGERI 23 Banjarmasin dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1 Data pendidik dan kependidikan di SMP Negeri 23

Banjarmasin

No	Nama Guru	NIP	Pangkat/Gol
1.	Akhmad Riyadi,M.Pd	19751025 200003 1 003	Pembina/ IV a
2.	Hj.Herniyati,M.Pd.I	19610616 198303 2 013	Pembina Tk.I/IV b
3.	Hj. Siti Hasanah, S.Pd	19621022 198302 2 002	Pembina Tk.I/IV b
4.	Khairul Insan, M.Pd	19630705 198601 1 007	Pembina Tk.I/IV b
5.	Syahrani, S.Pd	19640601 198601 1 003	Pembina Tk.I/IV b
6.	Martasiah,S.Pd	19600927 198412 2 001	Pembina Tk.I/IV b
7.	Muhammad Yusuf, S.Pd	19631006 198902 1 002	Pembina Tk.I/IV b
8.	Marhamah,S.Pd	19660324 198803 2 005	Pembina Tk.I/IV b
9.	Zainal Muchlis,S.Pd	19610307 198601 1 003	Pembina Tk.I/IV b
10.	Noor Lailani,S.Pd	19651213 199003 2 002	Pembina Tk.I/IV b
11.	Siti Ainul Mardiah, S.Pd	19670927 199203 2 005	Pembina Tk.I/IV b
12.	Kristina Simanjuntak, S.Pd	19660313 199303 2 005	Pembina Tk.I/IV b
13.	Dra.Hj.Erlina Fatmi	19660912 199512 2 001	Pembina Tk.I/IV b
14.	Helda Meiriati, S.Pd	19670523 199512 2 001	Pembina Tk.I/IV b
15.	Nasrida, S.Pd	19720224 199702 1 002	Pembina Tk.I/IV b
16.	H. Muhammad Harun, S.Pd	19600710 198403 1 010	Pembina/ IV a
17.	Rachmawati, S.Pd	19650527 198902 2 002	Pembina/ IV a
18.	Muhammad Munadi, S.Pd	19650117 199203 1 003	Pembina/ IV a
19.	Euis Faridah Pariyani, M.Pd.	19701211 199802 2 003	Pembina/ IV a
20.	Rusdian Amini, S.Pd	19670317 199303 1 011	Penata Tk.I/III d

21.	Arbainah, S.Pd	19670427 200604 2 009	Penata Tk.I/III d
22.	Drs. Muhammad Taupik	19680408 200604 1 010	Penata Tk.I/III d
23.	Sumiati, S.Pd	19710110 200701 2 012	Penata / III c
24.	Fithriyani,SP	19730207 200701 2 008	Penata / III c
25.	Sisti Salmiati, ST,M.Pd	19781211 200801 2 023	Penata / III c
26.	Juliana Elvianti Sihite,S,Pd.	19780727 200903 2 005	Penata Tk.I/III d
27.	Riyan Maulana, S.Kom	19820123 201101 1 002	Penata / III c
28.	Risma Yunyta, S.Pd	19860629200903 2 005	Penata / III c
29.	Margaretha Rayu, S.pd	196603121989022002	Pembina/ IV/a
30.	Fauzi	196406051986031025	Penata Md.Tk.I/III b
31.	Hj. Mashartini	196908301992032009	Penata Md.Tk.I/III b
32.	Abdullah	196906111990031011	Pengatur Md.Tk.I/II b
33.	Nuril Reski Muti'ah,S.Pd	-	-
34.	M. Dedi Ansari,S.Pd	-	-
35.	Syefira Novitasari,S.Pd	-	-
36.	Laeilla Qamariah,S.Pd.I	-	-
37.	Irna Fitriana,S.Pd	-	-
38.	Megawati,S.Pd.	-	-
39.	Siti Laila,S.Pd.	-	-
40.	Nurul Fadlilah, S.Pd	-	-
41.	Nelyana Norajijah, S.Pd	-	-

42.	Sania Widya Putri Sholihati	-	-
43.	Tuti Alawiyah, S.P	-	-
44.	Rizki Khairini, S.Pd	-	-
45.	Alvinda Devianti Kartika, S.Pd	-	-
46.	Saidah Arafah, S.Pd	-	-
47.	Khairunnisa	-	-
48.	Muhammad Emas Agus Yasir, S.Kom	-	-
49.	Sheufhya Annisa	-	-
50.	Hatman	-	-

Sumber: TU SMP Negeri 23 Banjarmasin

2. Deskripsi Data

a. Perencanaan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin **Gambar 7**

Perencanaan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin



Perencanaan adalah sebuah langkah awal yang penting untuk dilakukan dengan adanya perencanaan pekerjaan dapat terstruktur dengan baik sehingga memudahkan sekolah untuk lebih efektif dan efisien dalam mencapai visi misi serta tujuan sekolah. Dalam wawancara bersama Kepala Sekolah Bapak Kabul terkait tahapan yang dilakukan dalam menyusun rencana strategi:

“Program yang saat ini dikembangkan di sekolah disebut dengan program penyusunan perencanaan berbasis data. Data yang digunakan diambil dari ANBK (Asesmen Nasional Berbasis Komputer), yaitu program penilaian yang dilaksanakan setiap tahun untuk siswa kelas 8 sebagai pengganti ujian nasional. Meskipun tidak sesakral ujian nasional, ANBK memiliki fungsi penting sebagai instrumen evaluasi. Tes ini mengukur empat aspek utama, yaitu numerasi, literasi, survei karakter, dan survei lingkungan belajar. Tes numerasi, literasi, dan survei karakter diberikan kepada siswa, sedangkan survei lingkungan belajar diberikan kepada seluruh guru. Hasil dari ANBK digunakan sebagai dasar penyusunan perencanaan berbasis data. Jawaban peserta asesmen memberikan gambaran tentang kemampuan siswa serta kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Data yang dihasilkan kemudian dituangkan dalam Rapor Pendidikan, yang menjadi acuan utama dalam perencanaan pengembangan sekolah.”¹

Rencana yang dibuat oleh Kepala Sekolah tersebut dapat membantu dalam pelaksanaan tugas mengajar oleh Bapak/bu disekolah yang mana diutarakan oleh Ibu Rachmawati selaku kesiswaan SMP Negeri 23

Banjarmasin:

"Sudah sesuai dengan bidang kesiswaan, karena rencana yang dibuat oleh Bapak sudah tertata dan terencana dengan baik."²

¹ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

² Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Rusdian selaku Kurikulum

SMP Negeri 23 Banjarmasin:

“Perencanaan sekolah terdiri atas dua jenis, yaitu perencanaan jangka menengah dan perencanaan tahunan. Perencanaan tersebut dirancang bersama seluruh guru melalui musyawarah dalam rapat, untuk menentukan kebutuhan dan langkah-langkah yang akan dilakukan. Dengan demikian, perencanaan sekolah tidak hanya dibuat oleh kepala sekolah, tetapi melibatkan seluruh dewan guru, staf tata usaha, dan staf lainnya. Semua yang direncanakan telah disusun sesuai dengan apa yang tertuang dalam dokumen perencanaan sekolah.”³

Gambar 8 Buku Manajemen Strategi



Buku tersebut membahas tentang penerapan manajemen strategi baik secara perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Dalam hal ini kepala sekolah juga melibatkan pihak-pihak terkait

³ Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek Kerikulum SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.00.

(guru, staf, siswa, dan komite sekolah) dalam proses perencanaan:

“Guru dan siswa tentu saja dilibatkan, dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh para guru.”⁴

Tentunya juga ada kendala utama yang dihadapi kepala sekolah selama proses perencanaan strategi, dan bagaimana cara mengatasinya: “Untuk saat ini tidak ada kendala, karena pengambilan data dilakukan berdasarkan data Dapodik, baik untuk siswa laki-laki maupun perempuan, dengan metode pengambilan acak (random). Namun, jika nanti ditemukan bahwa di SMP 23 pembelajaran literasi, khususnya pada teks fiksi dan nonfiksi, belum dilaksanakan secara optimal, saya akan merencanakan program pengadaan buku perpustakaan fiksi dan nonfiksi. Hal ini bertujuan untuk menguatkan karakter siswa dalam bidang literasi.”⁵

Berdasarkan uraian diatas Perencanaan merupakan langkah awal yang krusial untuk memastikan pekerjaan di sekolah tersusun dengan baik, efektif, dan efisien dalam mencapai visi, misi, serta tujuan. Di SMP Negeri 23 Banjarmasin, perencanaan strategi dilakukan berdasarkan data dari Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK) yang meliputi empat aspek: Numerasi, Literasi, Survei Karakter, dan Survei Lingkungan Belajar. Data

⁴ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

⁵ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

ini menjadi dasar untuk menyusun perencanaan berbasis data yang mencerminkan kemampuan siswa dan proses pembelajaran guru.

Perencanaan tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah, tetapi juga melibatkan guru, staf, siswa, serta komite sekolah melalui musyawarah bersama. Rencana yang disusun mencakup perencanaan jangka menengah dan tahunan, yang disesuaikan dengan kebutuhan serta prioritas sekolah. Hasil perencanaan telah dianggap terstruktur dan mendukung pelaksanaan tugas mengajar, sebagaimana diakui oleh pihak kesiswaan sekolah. Hal ini sejalan dengan Fred R. David, perencanaan strategi adalah langkah awal yang krusial dalam manajemen strategi, yang mencakup pengembangan visi, misi, serta tujuan organisasi. Perencanaan yang baik didasarkan pada data yang akurat untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang relevan dengan kebutuhan dan lingkungan organisasi. Wheelen dan Hunger juga menyatakan bahwa proses perencanaan strategi melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Data menjadi landasan dalam menyusun strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun umumnya tidak ada kendala signifikan dalam proses perencanaan, pengumpulan data secara acak dari *Dapodik* (Data Pokok Pendidikan) terkadang menjadi tantangan. Untuk mengatasi potensi kesenjangan, kepala sekolah merancang program pengadaan buku fiksi dan nonfiksi sebagai langkah memperkuat literasi siswa, terutama dalam pemahaman teks fiksi dan nonfiksi. Dengan pendekatan kolaboratif dan

berbasis data, perencanaan strategi di SMPN 23 Banjarmasin diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah tersebut.

b. Pengorganisasian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Manajemen strategi di sekolah adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian manajemen strategi ini melibatkan penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, pengelolaan sumber daya, dan koordinasi antar elemen sekolah. Dalam wawancara bersama Kepala Sekolah Bapak terkait struktur organisasi di SMPN 23 Banjarmasin dirancang untuk mendukung implementasi manajemen strategi:

“Setiap sekolah memiliki tiga wakil kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, dan bidang sarana prasarana. Ketiga wakil kepala sekolah ini membentuk tim untuk menyusun program dan meningkatkan mutu sekolah, didukung oleh pendampingpendamping. Pendampingan ini diperlukan karena penunjukan wakil kepala sekolah didasarkan pada dua alasan utama, yaitu kompetensi dan promosi.”⁶

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh bagian kesiswaan terkait struktur organisasi sudah jelas dan mendukung pelaksanaan tugas guru:

“Struktur organisasi sudah tersusun, namun belum bersifat baku karena mungkin akan mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan.”⁷

⁶ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

⁷ Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan yang disampaikan oleh pihak kurikulum:

“Struktur organisasi sudah tersedia, meskipun terkadang setiap tahun terjadi keterlambatan dalam penyesuaiannya karena harus dipajang. Selain itu, setiap ruangan memiliki struktur organisasi masing-masing.”⁸

Hal tersebut juga dilakukan evaluasi berkala untuk memastikan tugas tersebut berjalan sesuai rencana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah:

“Setiap sekolah memiliki tiga wakil kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, dan bidang sarana prasarana. Ketiga wakil kepala sekolah ini menjadi tim utama dalam penyusunan program dan peningkatan mutu sekolah, didukung oleh pendamping-pendamping. Pendampingan ini diperlukan karena penunjukan wakil kepala sekolah didasarkan pada dua alasan utama, yaitu kompetensi dan promosi. Semua ini dimasukkan ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS), yang disebut juga Rencana Kerja Tahunan Sekolah. Rencana ini disusun berdasarkan masukan dan analisis dari Rapor Pendidikan, dengan memperhatikan kelebihan dan kelemahan yang teridentifikasi dari data yang ada. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menyusun rencana kerja satu tahun ke depan. Rencana kerja tersebut tidak dapat berjalan tanpa dukungan anggaran, sehingga dibuatlah Anggaran Kerja Sekolah (ARKAS). Setiap bulan, seperti pada bulan Januari dan Februari, dilakukan evaluasi terhadap rencana kerja untuk melihat program mana yang sudah berjalan dan mana yang belum, sehingga pelaksanaannya dapat terus dipantau dan ditingkatkan.”⁹

Hal tersebut juga pastinya Kepala Sekolah memastikan koordinasi dan komunikasi antar pihak di sekolah berjalan efektif:

“Yang pertama adalah mendata iklim sekolah, yaitu hubungan antara kepala sekolah dan bawahannya. Kepala sekolah berusaha menciptakan iklim yang kondusif agar komunikasi antara teman sejawat, atasan, dan bawahan dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, kondisi yang

⁸ Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek Kerikulum SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.00.

⁹ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

tercipta akan lebih nyaman dan mendukung pengembangan program-program sekolah.”¹⁰

Untuk itu kepala sekolah juga mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab di sekolah, disampaikan oleh bagian kesiswaan:

“Pembagian tugas dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku.”¹¹

Hal tersebut juga disampaikan oleh bidang kurikulum:

“Pembagian tugas pertama kali tertuang dalam SK pembagian tugas mengajar dan tugas lainnya, seperti tugas wakil kepala sekolah, pustakawan, dan lainnya. Di dalam SK tersebut juga terdapat daftar tugas yang akan dievaluasi setiap semester. Kepala sekolah memiliki formulir untuk mengevaluasi apakah tugas tersebut sudah dikerjakan, serta menilai kualitasnya, apakah baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini biasanya dilakukan di akhir semester atau minimal sekali dalam setahun, dengan banyak aspek yang dinilai, seperti penilaian untuk wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, sarana prasarana, TU, serta penanggung jawab ruang seperti ruang UKS, ruang LAB, dan ruang multimedia. Karena banyaknya aspek yang perlu dinilai, kepala sekolah biasanya mendelegasikan penilaian ini kepada para wakil kepala sekolah, yang kemudian memberikan penilaian. Begitu juga dengan guru, yang akan dinilai setiap semester.”¹²

Berdasarkan uraian di atas Manajemen strategi di SMP Negeri 23 Banjarmasin melibatkan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang bertujuan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Pengorganisasian manajemen strategi di sekolah dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi yang melibatkan tiga wakil kepala sekolah

¹⁰ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

¹¹ Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

¹² Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek Kerikulum SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.00.

(bidang guru, kesiswaan, dan sarana prasarana) beserta tim pendamping. Pemilihan wakil kepala sekolah didasarkan pada kompetensi dan promosi, sehingga mendukung implementasi program serta mutu sekolah. Hal ini sejalan dengan

George R. Terry menjelaskan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam konteks pendidikan, fungsi pengorganisasian mencakup pembagian tugas yang jelas, penetapan tanggung jawab, serta pengelolaan sumber daya manusia untuk memastikan sinergi dalam pelaksanaan program sekolah.

Struktur organisasi sekolah dirancang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Evaluasi rutin dilakukan setiap semester atau tahun untuk memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab berjalan sesuai prosedur. Pembagian tugas dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) yang mencakup tugas mengajar dan tugas-tugas lainnya, seperti pustakawan, pengelola laboratorium, dan penanggung jawab ruang tertentu.

Selain itu, kepala sekolah memastikan koordinasi dan komunikasi antar elemen sekolah berjalan efektif dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan kerja, mendukung kolaborasi antar pihak, dan mendorong pengembangan program-program sekolah. Penilaian kinerja, termasuk penilaian wakil kepala sekolah, staf, dan guru, dilakukan secara berkala untuk menjaga kualitas kerja dan pencapaian target sekolah.

Melalui pendekatan ini, manajemen strategi di SMP Negeri 23 Banjarmasin dirancang untuk mendukung pelaksanaan program pendidikan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

c. Penggerakan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Gambar 9 Penggerakan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin



Penggerakan manajemen strategi adalah proses mengimplementasikan rencana strategi melalui tindakan nyata yang melibatkan seluruh elemen sekolah. Penggerakan ini mencakup pemberdayaan kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan stakeholder lainnya untuk menjalankan program dan kegiatan yang telah dirancang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang memotivasi dan memberikan arahan strategi, sementara guru dan staf melaksanakan program sesuai tugas masing-masing. Penggerakan juga melibatkan penyediaan sumber daya yang memadai, pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, dan komunikasi yang efektif antar tim. Selain itu, siswa didorong untuk berpartisipasi aktif dalam

kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan strategi. Dengan kerja sama dan koordinasi yang baik, penggerakan manajemen strategi memastikan bahwa strategi sekolah dapat dijalankan secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal dalam mutu pendidikan.

Dalam wawancara bersama bapak Kepala Sekolah terkait strategi kepala sekolah dalam memotivasi guru dan staf untuk berkomitmen pada pelaksanaan rencana strategi? Seperti apa bentuknya?:

“Guru berhak naik pangkat setiap dua bulan sekali, sesuai dengan sistem yang berlaku. Setiap tahun ajaran baru, guru menyusun perencanaan yang sinergis dengan perencanaan saya sebagai kepala sekolah. Sebagai kepala sekolah, saya sudah memiliki rencana bersama tim yang terkait, yang mencakup empat standar kompetensi, yaitu standar kelulusan, standar isi, standar proses, dan kebudayaan. Perencanaan yang disusun oleh guru diajukan melalui platform Merdeka Belajar setiap awal tahun ajaran baru. Di dalam aplikasi tersebut, saya berhak menyetujui perencanaan yang diajukan oleh guru. Saya dapat mengakses aplikasi tersebut untuk melihat perencanaan yang telah dikirimkan oleh guru. Setiap kali guru mengajar atau berdiskusi, saya akan melakukan evaluasi, dan kemudian memberikan penilaian pada kelas berikutnya. Penilaian ini kemudian menjadi angka yang tercatat, dan hasilnya menentukan apakah guru berhak naik pangkat. Karena keterbatasan dana, tidak mungkin memberikan penghargaan berupa uang atau hadiah, jadi satu-satunya cara untuk menghargai guru adalah dengan menaikkan pangkatnya. Dalam aplikasi tersebut, saya memberikan penilaian sesuai dengan evaluasi yang saya lakukan, dengan catatan khusus untuk masing-masing guru. Dengan memberikan nilai yang tinggi, saya berharap hal ini dapat menjadi motivasi bagi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya dan bersemangat untuk naik pangkat.”¹³

Tentunya dalam hal itu kepala sekolah sering memberikan arahan atau pembinaan secara langsung sebagaimana yang disampaikan oleh pihak kesiswaan:

¹³ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

“Bapak sering memberikan arahan dan bimbingan secara langsung dengan cara turun ke lapangan, yaitu ke ruang guru”¹⁴

Hal tersebut juga selaras dengan yang disampaikan oleh wakil kepala sekolah:

“Secara dinas, rapat dilakukan sebulan sekali. Dalam rapat dinas tersebut, apapun yang dirasa perlu atau kurang biasanya langsung diberikan arahan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah memberikan arahan atau masukan langsung kepada guru. Rapat ini dilakukan setiap bulan secara rutin, bahkan bisa dua kali dalam sebulan, tergantung situasi dan kondisi. Jika ada situasi yang mendesak, rapat dadakan akan diadakan. Terkadang, jika kepala sekolah datang, beliau juga memberikan arahan, minimal kepada wakil kepala sekolah.”¹⁵

Dari berbagai macam strategi tersebut pastilah ada tantangan dan juga hambatan, untuk menghadapi hal tersebut kepala sekolah menyampaikan:

“Guru, sebagai profesi, terkadang dipilih oleh seseorang yang sebenarnya belum tentu memiliki keinginan untuk menjadi guru. Hal ini mencerminkan beragamnya latar belakang pekerjaan yang tidak selalu sesuai dengan cita-cita. Inilah salah satu tantangan dalam pengelolaan tenaga pendidik. Di tengah kemajuan pesat teknologi, kompetensi guru belum tentu sebanding. Sebagai contoh, apakah semua guru mampu menggunakan media seperti Canva dalam pembelajaran? Belum tentu. Ini adalah salah satu tantangan yang ada, ditambah dengan masalah pembiayaan, terutama di SMP 23. Permintaan anggaran dana kepada orangtua siswa atau dinas pendidikan sering kali memakan waktu lama. Masalah lain terletak pada sarana dan prasarana, misalnya dalam hal kolaborasi antar siswa. Biasanya, siswa dikelompokkan untuk kegiatan, namun cara pengelompokkan, seperti dengan memindahkan kursi, juga menjadi masalah tersendiri. Selain itu, penggunaan HP dalam pembelajaran juga menjadi tantangan, meskipun pihak sekolah sudah menyediakan fasilitas Wi-Fi untuk mendukung proses belajar.”¹⁶

¹⁴ Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

¹⁵ Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 10.10.

¹⁶ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

Kepala sekolah juga menyampaikan terkait pelatihan atau pengembangan profesional untuk mendukung implementasi strategi:

“Yang pertama adalah FGD (*Focus Group Discussion*), dan yang kedua, pemerintah menyiapkan aplikasi yang memungkinkan setiap guru untuk belajar mandiri. Misalnya, jika guru menghadapi kesulitan atau ketidakpahaman dalam hal penilaian, aplikasi ini akan menyediakan materi yang dapat dipelajari dan contoh-contoh yang relevan. Di sinilah pengawasan dan pendampingan dapat dilakukan.”¹⁷

Berdasarkan uraian di atas Penggerakan manajemen strategi di SMP Negeri 23 Banjarmasin dilakukan melalui implementasi rencana strategi yang melibatkan seluruh elemen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan stakeholder. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang memberikan arahan strategi, memotivasi, dan memastikan pelaksanaan program melalui sinergi dengan rencana guru, yang disusun dan dievaluasi menggunakan platform *Merdeka Belajar*. Sistem penilaian berbasis aplikasi, yang memungkinkan guru memperoleh evaluasi kinerja untuk kenaikan pangkat, menjadi motivasi utama bagi tenaga pendidik untuk berkomitmen dalam pelaksanaan strategi.

Kepala sekolah juga secara rutin memberikan arahan dan pembinaan langsung melalui rapat dinas, diskusi, dan kunjungan ke ruang guru, memastikan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan tenaga pendidik. Untuk mendukung implementasi strategi, pelatihan profesional seperti

¹⁷ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion/FGD*) dan pembelajaran mandiri melalui aplikasi yang disediakan pemerintah menjadi bagian dari penggerakan. Hal ini sejalan dengan Dalam konsep Merdeka Belajar, Kemendikbud menggarisbawahi pentingnya kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah. Sistem penilaian berbasis aplikasi dan pelatihan melalui platform digital menjadi bagian dari penggerakan yang mendukung guru dan tenaga pendidik untuk terus berkembang.

Namun, berbagai tantangan dihadapi dalam proses ini, seperti kesenjangan kompetensi guru terhadap teknologi, keterbatasan sarana prasarana, dan masalah pendanaan. Hambatan ini diatasi melalui upaya kolaboratif dan penyediaan dukungan, seperti fasilitas pembelajaran berbasis teknologi (misalnya, WiFi sekolah) dan pendekatan kelompok dalam pembelajaran.

Dengan koordinasi yang baik, penggerakan manajemen strategi di sekolah ini bertujuan memastikan pelaksanaan program berjalan efektif, mendukung peningkatan mutu pendidikan, dan mengatasi kendala yang muncul secara adaptif.

d. Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Gambar 10 Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin



Pengendalian manajemen strategi adalah proses memantau, mengevaluasi, dan mengarahkan pelaksanaan strategi agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh program dan kegiatan mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah secara efektif. Kepala sekolah, sebagai pemimpin utama, bertanggung jawab untuk mengevaluasi kemajuan pelaksanaan strategi melalui indikator kinerja yang jelas, seperti pencapaian target pembelajaran, penggunaan anggaran, dan kepuasan stakeholder. Proses pengendalian melibatkan pengawasan rutin, pengumpulan data terkait kemajuan program, serta identifikasi hambatan atau penyimpangan.

Berdasarkan hasil evaluasi, sekolah dapat melakukan penyesuaian atau perbaikan strategi untuk meningkatkan efektivitasnya. Pengendalian yang terencana dan berkelanjutan memungkinkan sekolah tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan dan memastikan mutu pendidikan tetap terjaga.

Dalam wawancara bersama bapak Kepala Sekolah terkait indikator keberhasilan yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan strategi:

“Pada masa kini, keberhasilan pendidikan sering kali diukur dari seberapa tinggi nilai yang diperoleh siswa. Namun, nilai rapor yang tinggi tidak selalu mencerminkan kualitas kompetensi yang sebenarnya. Nilai tidak bisa dijadikan satu-satunya indikator keberhasilan. Lalu, apa indikator yang tepat? Keberhasilan sekolah bisa dilihat ketika proses pembelajaran berjalan lancar, tanpa adanya kekerasan atau bullying. Lulus atau tidak lulus, bahkan naik kelas atau tidak, bukan lagi menjadi indikator utama. Indikator keberhasilan seorang kepala sekolah adalah pada rapor mutu pendidikan. Jika numerasinya baik, berarti layanan pendidikan berjalan dengan baik. Jika literasinya tinggi, berarti karakter siswa juga berkembang dengan baik. Jika survei pembelajarannya menunjukkan hasil yang positif, maka itu menandakan keberhasilan. Berbeda dengan dulu, ketika keberhasilan diukur dari apakah siswa diterima di sekolah yang dianggap baik. Sekarang, SMP masuk dengan sistem zonasi.”¹⁸

Hal tersebut juga disampaikan olah bidang kesiswaan terkait evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah:

“Mengevaluasi biasanya dilakukan secara bertahap sesuai dengan jadwal khusus setiap bulannya. Setiap bulan sudah pasti ada kegiatan, terutama di bidang kesiswaan yang melibatkan banyak kegiatan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh siswa pasti akan ada laporannya. Biasanya, jika kegiatan tersebut dilaksanakan secara langsung, kepala sekolah (Bapak) yang akan memimpin dan mengawasi pelaksanaannya.”¹⁹

¹⁸ Hasil Wawancara dengan bapak Kabul, Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Kamis, 5 Desember pukul 13.00.

¹⁹ Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

Hal tersebut juga disampaikan oleh bidang kurikulum:

“Untuk evaluasi kinerja guru, biasanya kami membuat jadwal terlebih dahulu, yaitu jadwal monitoring kelas. Jadwal ini seharusnya yang menilai adalah kepala sekolah, namun kemudian kami menyerahkan tugas tersebut kepada asesor yang ditunjuk. Biasanya, ada lima asesor yang akan membagi tugas menilai 35 guru secara merata. Kemudian, saya (kepala sekolah) yang akan menilai kinerja asesor, sementara asesor-asesor ini yang akan menilai guru-guru yang sudah ditunjuk.”²⁰

Dari evaluasi tersebut bidang kesiswaan merasa adil dan konstruktif:

" Mengevaluasi secara langsung juga bisa dilakukan dengan meminta laporan dari kami. Tentu saja, dengan penerapan tersebut, hasilnya sudah sangat baik.”²¹

Hal serupa juga disampaikan oleh bidang kurikulum:

“Adanya evaluasi tersebut membuat dewan guru dan staf lainnya merasa diperlakukan secara adil dan konstruktif.”²²

Berdasarkan uraian di atas Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin dilakukan melalui proses pemantauan, evaluasi, dan pengarahan pelaksanaan strategi untuk memastikan program mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin utama bertanggung jawab mengevaluasi kemajuan strategi dengan menggunakan indikator keberhasilan, seperti hasil literasi, numerasi, dan survei pembelajaran, bukan hanya berdasarkan nilai rapor atau tingkat kelulusan. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran fokus keberhasilan dari

²⁰ Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek Kerikulum SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.00.

²¹ Hasil Wawancara dengan ibu Rachmawati, Wakasek Kesiswaan SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.30.

²² Hasil Wawancara dengan bapak Rusdian, Wakasek Kerikulum SMP Negeri 23 Banjarmasin pada Hari Senin, 16 Desember pukul 11.00.

sekadar capaian nilai akademik ke aspek kualitas layanan pendidikan dan karakter siswa.

Evaluasi dilakukan secara rutin dan bertahap. Untuk bidang kesiswaan, kepala sekolah mengadakan evaluasi bulanan yang mencakup pelaporan kegiatan siswa. Di bidang kurikulum, kinerja guru dinilai melalui mekanisme monitoring kelas yang dilakukan oleh asesor yang ditunjuk. Kepala sekolah mengevaluasi asesor untuk memastikan objektivitas dan keadilan dalam proses penilaian. Hal ini sejalan dengan Robbins dan Coulter menyebutkan bahwa pengawasan yang efektif membutuhkan indikator kinerja yang jelas dan objektif. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan menggunakan hasil evaluasi sebagai alat untuk perbaikan, bukan sekadar kritik.²³

Hasil evaluasi dipandang adil dan konstruktif oleh dewan guru dan staf, sehingga menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong peningkatan kinerja. Melalui pengawasan berkelanjutan dan penyesuaian strategi berdasarkan data evaluasi, pengendalian manajemen strategi memungkinkan sekolah untuk tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan sekaligus menjaga mutu pendidikan secara berkesinambungan.

²³ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*, edisi ke-14 (New Jersey: Pearson Education, 2018)

B. Pembahasan

1. Analisis Perencanaan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Perencanaan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam manajemen sekolah. Menurut Handoko (2003), perencanaan adalah proses dasar untuk menentukan tujuan dan merancang langkah-langkah strategi yang diperlukan untuk mencapainya.²⁴ Dalam konteks SMPN 23 Banjarmasin, perencanaan strategi berbasis data menjadi inti dari upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan komite sekolah bersama-sama menyusun rencana berdasarkan data dari Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK).

ANBK menjadi alat utama dalam mengidentifikasi kemampuan siswa dan kualitas pembelajaran. Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, evaluasi adalah bagian integral dari proses pendidikan untuk memastikan mutu pendidikan secara berkesinambungan.²⁵ Di SMPN 23 Banjarmasin, ANBK mencakup empat aspek utama: Numerasi, Literasi, Survei Karakter, dan Survei Lingkungan Belajar. Data ini kemudian diolah menjadi laporan pendidikan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategi.

Perencanaan di SMP N 23 Banjarmasin tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Menurut Terry (2009), perencanaan yang baik

²⁴ Handoko, T. H. (2003). *Manajemen* (Edisi 3). Yogyakarta: BPFE.

²⁵ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

melibatkan seluruh pihak terkait untuk mendapatkan berbagai sudut pandang yang memperkaya proses pengambilan keputusan.²⁶ Hal ini tercermin dalam musyawarah antara kepala sekolah, dewan guru, tenaga administrasi, serta staf lainnya. Pendekatan kolaboratif ini memastikan bahwa setiap rencana sesuai dengan kebutuhan dan prioritas sekolah, baik dalam jangka menengah maupun tahunan.

Ibu kesiswaan SMPN 23 Banjarmasin mengapresiasi struktur perencanaan yang disusun dengan matang, sehingga memudahkan pelaksanaan tugas sehari-hari. Dukungan ini menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif mampu menciptakan perencanaan yang relevan dan dapat diimplementasikan dengan baik di semua lini sekolah.

Meskipun sebagian besar proses perencanaan berjalan lancar, pengumpulan data melalui Dapodik terkadang menjadi tantangan. Pengambilan data secara acak dapat menghasilkan informasi yang kurang spesifik pada beberapa aspek. Untuk mengatasi kendala ini, kepala sekolah telah merancang program pengadaan buku fiksi dan nonfiksi guna meningkatkan kemampuan literasi siswa. Menurut Anderson (1996), membaca adalah salah satu cara paling efektif untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan analitis.

Langkah ini juga sejalan dengan pandangan Sallis yang menyatakan bahwa pengembangan literasi merupakan bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.²⁷ Dengan menyediakan sumber belajar yang

²⁶ Terry, G. (2009). *Principles of Management*. Cengage Learning.

²⁷ Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. Kogan Page.

memadai, SMPN 23 Banjarmasin berupaya memperkuat karakter siswa melalui peningkatan literasi. Pendekatan berbasis data dalam perencanaan strategi di SMPN 23 Banjarmasin memberikan banyak manfaat. Selain meningkatkan kualitas pendidikan, pendekatan ini juga memungkinkan sekolah untuk menyesuaikan program dengan kebutuhan siswa dan guru. Dengan demikian, sekolah dapat menjalankan fungsinya secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Coulter (2016), perencanaan berbasis data memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan internal. Dengan adanya data yang akurat dan relevan, sekolah dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam menyusun program-program yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.²⁸

Perencanaan strategi berbasis data di SMPN 23 Banjarmasin merupakan langkah progresif yang menunjukkan komitmen sekolah terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Melalui kolaborasi semua pihak, sekolah mampu menyusun rencana yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan. Meskipun terdapat beberapa tantangan, langkah-langkah solutif telah dirancang untuk mengatasi hambatan tersebut. Dengan pendekatan ini, diharapkan SMPN 23 Banjarmasin dapat menjadi contoh dalam pengelolaan pendidikan berbasis data yang efektif.

²⁸ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.

2. Analisis pengorganisasian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Manajemen strategi merupakan proses terintegrasi yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), manajemen strategi melibatkan identifikasi tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, implementasi strategi, serta evaluasi kinerja untuk keberlanjutan organisasi.²⁹ Di SMPN 23 Banjarmasin, pendekatan manajemen strategi diterapkan untuk mendukung kualitas pendidikan melalui pengorganisasian, pembagian tugas, dan koordinasi antar elemen sekolah.

Struktur organisasi di SMPN 23 Banjarmasin dirancang untuk mendukung implementasi strategi pendidikan. Kepala sekolah membentuk tim yang terdiri dari tiga wakil kepala sekolah (bidang guru, kesiswaan, dan sarana prasarana) beserta pendamping. Penunjukan wakil kepala sekolah berdasarkan kompetensi dan promosi, sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter (2016) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang baik memungkinkan pembagian tugas yang jelas dan koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.³⁰

Pembagian tugas dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) yang mencakup tugas utama seperti mengajar dan tugas tambahan, termasuk pengelolaan laboratorium, perpustakaan, dan ruang tertentu. Evaluasi

²⁹ Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (13th ed.). Pearson.

³⁰ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.

pembagian tugas dilakukan secara berkala untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program. Menurut Griffin (2013), evaluasi rutin terhadap tugas dan tanggung jawab membantu organisasi menjaga efisiensi operasional dan meningkatkan kualitas kerja.³¹

Struktur organisasi yang fleksibel menjadi salah satu keunggulan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin. Perubahan struktur dilakukan sesuai kebutuhan dan perkembangan sekolah. Hal ini mendukung pernyataan Wheelen dan Hunger (2012) bahwa fleksibilitas dalam manajemen strategi memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal.³²

Evaluasi kinerja dilaksanakan secara rutin setiap semester atau tahun untuk menilai pencapaian target dan memastikan keberlanjutan program. Penilaian mencakup kinerja wakil kepala sekolah, guru, dan staf lainnya. Kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah dalam proses evaluasi untuk memastikan penilaian dilakukan secara komprehensif dan objektif.

Koordinasi yang efektif menjadi elemen penting dalam manajemen strategi. Kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan, guru, staf, dan siswa. Menurut Schein (2010), lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi meningkatkan produktivitas serta efisiensi organisasi.³³ Selain

³¹ Griffin, R. W. (2013). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.

³² Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (13th ed.). Pearson.

³³ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

itu, komunikasi yang baik memungkinkan penyelarasan antara rencana strategi dan implementasi program. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja tetapi juga memperkuat hubungan antar elemen sekolah, sehingga program-program pendidikan dapat dijalankan dengan lebih optimal.

Manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin mencerminkan pendekatan holistik yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi berbasis struktur organisasi yang fleksibel. Dengan pembagian tugas yang jelas, evaluasi berkala, dan koordinasi yang efektif, sekolah mampu melaksanakan program-program pendidikan secara efisien dan berkesinambungan. Dukungan iklim kerja yang kondusif juga menjadi faktor utama dalam mendukung kolaborasi dan pencapaian tujuan pendidikan. Pendekatan ini diharapkan dapat menjadi model bagi sekolah lain dalam mengelola manajemen strategi secara efektif.

3. Analisis Penggerakan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Penggerakan manajemen strategi merupakan langkah konkret dalam mengimplementasikan rencana strategi dengan melibatkan seluruh elemen yang ada di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki peran krusial dalam memotivasi dan memberikan arahan strategi, sementara guru dan staf melaksanakan tugas sesuai dengan program yang telah disusun. Dalam konteks ini, penggerakan di SMPN 23 Banjarmasin dilakukan melalui koordinasi yang baik antar semua pihak, mulai dari kepala sekolah, guru, staf, siswa, hingga stakeholder lainnya. Penggerakan ini mencakup pemberdayaan sumber daya yang ada, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, serta memastikan

komunikasi yang efektif antar tim. Menurut David (2017), penggerakan strategi yang efektif memerlukan keterlibatan seluruh elemen organisasi yang saling mendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁴

Kepala sekolah di SMPN 23 Banjarmasin menerapkan strategi motivasi berbasis sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi dengan platform Merdeka Belajar. Guru yang melaksanakan perencanaan pembelajaran yang sesuai dengan rencana strategi sekolah berhak mendapatkan evaluasi dan nilai, yang pada akhirnya menjadi dasar untuk kenaikan pangkat. Sistem ini diatur secara transparan dan objektif, memberikan motivasi bagi guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Sebagaimana diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2017), sistem penghargaan seperti kenaikan pangkat dapat menjadi motivasi intrinsik yang mendorong kinerja optimal dari anggota organisasi.³⁵ Selain itu, kepala sekolah secara rutin memberikan arahan langsung kepada guru melalui rapat dinas dan kunjungan ke ruang guru. Hal ini mendukung pembinaan dan pemantauan terhadap proses pembelajaran serta memastikan bahwa tujuan strategi dapat tercapai. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Mintzberg (1994), peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen strategi adalah penting untuk memastikan bahwa strategi yang telah direncanakan dapat dijalankan dengan baik melalui komunikasi yang terus-menerus dan pembinaan yang efektif.³⁶

³⁴ David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.

³⁵ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

³⁶ Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Meskipun pergerakan manajemen strategi berjalan dengan baik, kepala sekolah mengidentifikasi beberapa tantangan yang harus dihadapi. Salah satu kendala utama adalah kesenjangan kompetensi guru terhadap perkembangan teknologi, seperti penggunaan aplikasi pembelajaran dan media digital dalam proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotter (2012) bahwa pengelolaan perubahan dalam organisasi pendidikan harus memperhatikan keterampilan dan pengetahuan tenaga pendidik agar mereka dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman.³⁷ Selain itu, masalah pendanaan dan keterbatasan sarana prasarana juga menjadi hambatan dalam implementasi strategi. Kendala ini berhubungan dengan terbatasnya dana yang dapat diperoleh dari orangtua siswa dan dinas pendidikan. Untuk mengatasi hal tersebut, kepala sekolah berusaha untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada, seperti menggunakan fasilitas Wi-Fi sekolah untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi. Ini mencerminkan prinsip manajemen strategi yang fleksibel dan adaptif, seperti yang dijelaskan oleh Porter (2008), yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.³⁸

Dalam rangka mendukung implementasi manajemen strategi, kepala sekolah juga mengadakan pelatihan dan pengembangan profesional untuk guru. Pelatihan dilakukan melalui diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion/FGD*) dan platform pembelajaran mandiri yang disediakan

³⁷ Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

³⁸ Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

pemerintah. Upaya ini berfokus pada peningkatan kompetensi guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran modern. Sebagaimana dikemukakan oleh Hargreaves dan Fullan (2012), pengembangan profesional yang berkelanjutan merupakan elemen penting dalam menjaga kualitas pendidikan dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan dapat berjalan efektif.³⁹

Penggerakan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin melibatkan berbagai elemen sekolah dengan kepala sekolah sebagai penggerak utama. Melalui motivasi yang berbasis pada sistem evaluasi kinerja, arahan langsung, dan pembinaan rutin, kepala sekolah memastikan pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana. Meskipun terdapat tantangan seperti kesenjangan kompetensi teknologi, masalah pendanaan, dan keterbatasan sarana, upaya kolaboratif dan pemanfaatan sumber daya yang ada berhasil mengatasi kendala tersebut. Dengan dukungan pelatihan profesional dan pengembangan kompetensi guru, penggerakan manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal dan berkelanjutan.

4. Analisis Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin

Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin merupakan proses yang krusial untuk memastikan bahwa pelaksanaan strategi tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses pengendalian ini dilakukan dengan pemantauan dan evaluasi yang teratur, dengan tujuan untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang dijalankan mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Sebagai pemimpin utama, kepala sekolah

³⁹ Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

memiliki tanggung jawab besar dalam mengevaluasi kemajuan pelaksanaan strategi tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah menggunakan indikator yang lebih komprehensif, seperti hasil literasi, numerasi, dan survei pembelajaran, untuk menilai keberhasilan. Hal ini menggambarkan pergeseran paradigma yang menyarankan untuk lebih mengutamakan kualitas pendidikan daripada sekadar capaian nilai akademik atau tingkat kelulusan. Sejalan dengan pemikiran David (2017), pengendalian strategi yang efektif memerlukan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan dapat memberikan hasil yang optimal.⁴⁰

Kepala sekolah SMPN 23 Banjarmasin menjelaskan bahwa indikator keberhasilan yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategi tidak hanya didasarkan pada nilai rapor atau tingkat kelulusan. Sebagai gantinya, indikator yang lebih komprehensif digunakan, seperti tingkat literasi, numerasi, dan survei pembelajaran yang mencerminkan kualitas layanan pendidikan serta perkembangan karakter siswa. Seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah, sistem zonasi yang diterapkan dalam penerimaan siswa juga menjadi bagian dari indikator keberhasilan yang lebih objektif dan inklusif. Pendekatan ini sejalan dengan teori manajemen strategi yang menekankan pentingnya menggunakan indikator yang mencakup berbagai aspek organisasi untuk

⁴⁰ David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.

mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang keberhasilan (Kaplan & Norton, 2001).⁴¹

Evaluasi di SMPN 23 Banjarmasin dilakukan secara rutin dan terstruktur. Kepala sekolah mengadakan evaluasi bulanan untuk bidang kesiswaan, yang mencakup pelaporan kegiatan siswa. Evaluasi ini memungkinkan sekolah untuk memantau perkembangan kegiatan siswa dan menilai apakah kegiatan tersebut mendukung pencapaian tujuan strategi. Di bidang kurikulum, kinerja guru dievaluasi melalui mekanisme monitoring kelas yang dilakukan oleh asesor yang ditunjuk. Setiap asesor bertanggung jawab menilai kinerja lima guru, dan kepala sekolah kemudian mengevaluasi hasil penilaian tersebut untuk memastikan objektivitas dan keadilan dalam proses evaluasi. Sistem evaluasi ini menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja dan memfasilitasi umpan balik yang konstruktif, sesuai dengan pandangan Mintzberg (1994) tentang pentingnya evaluasi yang objektif dalam menjaga keselarasan antara strategi yang direncanakan dan pelaksanaan di lapangan.⁴²

Hasil evaluasi yang dilakukan di SMPN 23 Banjarmasin dipandang sebagai adil dan konstruktif oleh dewan guru dan staf. Hal ini menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung peningkatan kinerja individu dan kolektif. Evaluasi yang diterima dengan baik oleh guru dan staf berperan dalam menciptakan budaya kerja yang transparan dan berorientasi pada peningkatan mutu. Seperti yang dijelaskan oleh Hargreaves dan Fullan (2012), evaluasi yang

⁴¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.

⁴² Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

adil dan konstruktif akan meningkatkan motivasi para pendidik untuk bekerja lebih baik dan lebih berkomitmen pada tujuan strategi sekolah.⁴³

Melalui pengawasan yang berkelanjutan dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi, pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin memungkinkan sekolah untuk tetap beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan. Evaluasi yang terstruktur dan menyeluruh membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi hambatan atau penyimpangan dalam pelaksanaan strategi, sehingga perbaikan atau penyesuaian dapat dilakukan secara tepat waktu. Hal ini sesuai dengan prinsip manajemen strategi yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi agar tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan (Porter, 2008).⁴⁴

Pengendalian manajemen strategi di SMPN 23 Banjarmasin dilakukan melalui pemantauan, evaluasi, dan pengarahan pelaksanaan strategi yang terstruktur dan berkelanjutan. Kepala sekolah menggunakan indikator keberhasilan yang lebih komprehensif, seperti literasi, numerasi, dan survei pembelajaran, untuk menilai kemajuan strategi. Evaluasi dilakukan secara rutin dan adil, dengan melibatkan semua pihak terkait, termasuk guru dan staf, untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan konstruktif. Melalui pengendalian yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, sekolah dapat memastikan

⁴³ Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

⁴⁴ Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

bahwa mutu pendidikan tetap terjaga dan tujuan strategi dapat tercapai dengan efektif.

1. Rencana Strategi Sekolah (Berbasis POAC)

a. Planning (Perencanaan)

- 1) Menganalisis hasil ANBK sebagai dasar kebijakan peningkatan mutu.
- 2) Menyusun Rencana Strategi Sekolah (RENSTRA) 4 tahunan.
- 3) Merumuskan program unggulan akademik dan non-akademik.

b. Organizing (Pengorganisasian)

- 1) Menetapkan struktur organisasi sekolah yang jelas.
- 2) Mengalokasikan tanggung jawab sesuai kompetensi guru dan staf.
- 3) Membangun tim pengembang kurikulum dan pembelajaran digital.

c. Actuating (Penggerakkan)

- 1) Menyelenggarakan pelatihan guru secara berkala (terutama IT & pedagogik).
- 2) Memberikan motivasi melalui reward, mentoring, dan supervisi.
- 3) Melibatkan siswa dalam OSIS, ekstrakurikuler, dan lomba-lomba.

d. Controlling (Pengendalian)

- 1) Menggunakan indikator kinerja utama: nilai ANBK, kehadiran siswa, kepuasan orang tua.
- 2) Melakukan evaluasi strategi secara semesteran dan tahunan.
- 3) Mengadakan rapat evaluasi dengan guru dan komite sekolah.