

MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI SMA DARUL ULUM I UNGGULAN BADAN PENGKAJIAN PENERAPAN TEKNOLOGI (BPPT) JOMBANG

Abd. Haris¹

Nazilatul Masruroh²

Abstrac: The strategy management of headmaster has important role to increase education quality to manage human resource education (external and internal). More over, the headmaster role has responsible to increase the existence of institute that he leads. The headmaster must gives response to develop his institute. The previous reasons is a basic reason why the researcher do the research.

The result of this research shows the development of Islamic institute consists of increasing educative officer, increasing facilities, supervising student, and creating religious atmosphere. However, the development includes making decision through discuss together, and inserting responsibility value to all staffs. The factors that support the development of the institution are professional educative administrator, religious atmosphere, complete facilities, antuism and highest trust of society.

From the explanation above the researcher summarize the professional and democratic headmaster needed to develop the qualified institution because it can move all of the school substances and components maximally. Beside the development of school, it is needed working together all of the school components because a school is a collective system which can not work alone without participation all of aspects.

The increasing of education quality is a demand that must be realized. The headmaster has to increase concrete steps to increase the education quality continuously because if the institution is not qualified, the society will leave it. It will be dangerous and all people don't want it is happened.

Key Terms: Strategy Management, Headmaster, and Development.

¹ Prodi Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya

² Alumni Prodi Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Pendahuluan

Pendidikan sampai saat ini masih dipandang sebagai sarana pertama dan utama untuk meningkatkan kualitas SDM yang tangguh. Melalui pendidikan diharapkan semua potensi peserta didik bisa berkembang secara maksimal sesuai dengan tujuan pembangunan dan falsafah hidup bangsa. Hal ini tidak lain karena pendidikan merupakan penggerak utama *primer mover* bagi pembangunan,³ dan diharapkan mampu membentuk watak bangsa "*nation character building*" yang kuat dan cerdas. Masyarakat yang kuat dan cerdas akan memberi nuansa yang kuat dan cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk sebuah kemandirian.⁴ Dari proses pendidikan pula diharapkan terjadinya sebuah proses pembudayaan "*inculturation*" agar manusia mampu hidup dalam suatu budaya tertentu.⁵ Dengan demikian pendidikan islam harus mampu menempatkan dirinya sebagai suplemen dan komplement bagi pendidikan nasional.⁶

Apalagi pada saat ini lembaga pendidikan khususnya yang berlabel Islam sedang dihadapkan dengan persoalan yang sangat pelik dan mendasar, baik dari intern maupun ekstern yang sedang mengitarinya. Fadjar menilai kelemahan lembaga pendidikan islam selama ini telah meliputi seluruh sistem pendidikan, baik manajemen, etos kerja, kuantitas dan kualitas guru, kurikulum, serta sarana dan prasarana yang kurang memadai.⁷ Problem seperti ini menurut suprayogo karena posisi relationship lembaga pendidikan islam berada dalam lingkaran setan. Sebuah problem yang bersifat *Casual Relathionship*, mulai dari persoalan dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi rendah dan peminat kurang demikian seterusnya berputar bagai lingkaran setan. Para pengelola juga belum memahami dan mengaktualisasikan manajemen yang benar, sehingga pengelolaannya masih cenderung apa adanya, stagnan, statis dan tidak berusaha melakukan pengembangan.

Sedangkan dari luar pendidikan akan selalu berbenturan dengan masyarakat yang semakin rasional, kritis, praktis, terbuka dan berfikir jauh kedepan. Hal ini ditandai masyarakat hanya akan menerima sesuatu

³ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Biografi Publishing, 2001), 94.

⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 3.

⁵ Zamroni, *Paradigma*,....., 82.

⁶ Mastuhu, *Pembudayaan Sistem Pedidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 1999), 34.

⁷ Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modemitas*, (Bandung: Mizan, 1998), 41.

dengan pertimbangan-pertimbangan yang masuk akal "rasionalitas" dan bukannya emosional, termasuk dalam memilih pendidikan. Lembaga pendidikan yang berkualitas, tentunya akan menjadi pedoman dan pilihan, walaupun dengan biaya yang mahal.

Melihat kecenderungan diatas, Lembaga Pendidikan Islam sebenarnya memiliki peluang yang cukup besar untuk menjadi alternatif pilihan pendidikan masa depan, bila mampu merespon kecenderungan tersebut dan kemudian secara internal mengembangkan sistem manajemen yang profesional. Sebab jika kita amati yang ada perkembangan yang ada secara seksama, ternyata ada kecenderungan bahwa antara tingkat kemajuan masyarakat dan kualitas pendidikan bersifat korelasional.⁸ Masyarakat yang maju, menghendaki pendidikan yang maju pula. Kesadaran dan kecenderungan seperti ini harus di tangkap oleh lembaga pendidikan islam jika ingin tetap bersaing dan mendapatkan hati di masyarakat. Cara paling baik yang perlu di tempuh menurut suprayogo ialah dengan segera memulai, bangkit, cepat bergerak dan harus berani melakukan kegiatan secara simultan dengan melihat dua arah sekaligus, yaitu *in world looking* dan *out world looking*. Artinya kedalam harus segera menyambung kekuatan luar yang bisa di ajak kerja sama baik itu pemerintah maupun swasta.⁹

Manajemen strategik merupakan rangkaian dari dua kata yakni kata "manajemen" dan kata "strategi" yang masing-masing mempunyai pengertian namun penggabungan kedua memiliki pengertian yang satu, pengertian manajemen strategi adalah "proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikannya oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya".¹⁰

Mengingat pendidikan dari waktu ke waktu banyak mengalami perubahan, maka lembaga pendidikan diharapkan menentukan langkah-langkah berpikir strategis. Sehingga tujuan pendidikannya tetap tercapai dan perubahan yang terjadi juga dapat dilakukan. Lembaga pendidikan seperti ini adalah pendidikan yang dinamis, dan tetap hidup di tengah persaingan yang begitu ketat.

⁸ Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999), 88.

⁹ *Ibid*, 89.

¹⁰ H. Hadri Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), 148.

Hal ini terletak pada misi lembaga pendidikan tersebut yang merupakan jiwa dari seluruh kegiatan yang dilakukan. Karena walaupun ada banyak perubahan dalam pendidikan, lembaga pendidikan yang menjalankan misinya tetap mempunyai ciri khas tersendiri. Sehubungan dengan itu misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain misi organisasi adalah bidang/jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya, yang setelah secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud.¹¹

Sehingga penyusunannya diperlukan pemikiran yang lebih dalam, mengingat misi dan visi sering terjadi tumpang tindih dalam pengertiannya. Namun dalam penentuannya terdapat perbedaan. Visi itu sendiri dapat diartikan sebagai "kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensinya organisasi dimasa depan".

Telah dijelaskan di atas bahwasanya lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam persaingan, yang dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dalam melakukan analisis eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi semua *oppourtunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta *threatment* (ancaman) dari pada pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisa internal lebih memfokuskan pada identifikasi *strength* (kekuatan) *weakness* (kelemahan) dari organisasi.¹² Dengan melakukan kedua analisa tersebut maka organisasi dikenal dengan melakukan analisa SWOT.

Setelah analisa SWOT inilah, selanjutnya dapat ditentukan strategi yang digunakan, tujuan dan sasaran organisasi sampai dengan pelaksanaan evaluasi terhadap program-program yang telah diimplementasikan.

Dengan demikian manajemen strategi kepala sekolah sangat penting. Apalagi sampai kini kita masih kesulitan untuk menghilangkan kesan, anggapan dan image masyarakat, bahwa sekolah yang berlabel Islam disebut pendidikan kelas kedua (*scondclass*) dan bukannya lembaga *firs class* atau lembaga unggulan yang benar-benar di butuhkan masyarakat. Apalagi

¹¹ *Ibid*, 155.

¹² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), 50.

dalam menghadapi kompetisi yang begitu ketat, baik antara lembaga pendidikan maupun out putnya, maka langkah-langkah dalam pendidikan merupakan suatu yang tidak bisa di tawar-tawar lagi dan harus di wujudkan.

Berdasarkan beberapa alasan di atas, peneliti meneliti tentang 1) Bagaimana manajemen strategi kepala sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang? 2) Bagaimana pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang? 3) Bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang?

Metode Penelitian

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang penulis angkat, maka metode penelitian yang kami gunakan adalah penelitian kualitatif. Dalam pendekatan kualitatif, penelitian menuntut ketajaman dan kecermatan dalam mengamati, mencatat suatu proses dan aktifitas yang nampak dalam realitas, serta menganalisisnya dalam suatu kesatuan yang bermakna, kesabaran, kejujuran, keuletan, ketekunan dan keluesan peneliti sangat diperlukan dalam pendekatan penelitian kualitatif. Bahasa lisan dan tulisan kami gunakan untuk mengungkap data dan informasi melalui beberapa tehnik pengumpulan data dari sumber yang berkaitan dengan fokus penelitian. Bagi peneliti fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan objek dimana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif merupakan tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi ditambah dengan dokumentasi.

Sedangkan berdasarkan jenisnya penelitian ini merupakan penelitian diskriptif. Penelitian diskriptif umumnya tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitian ini tidak perlu merumuskan hipotesis.¹³ Dalam penelitian diskriptif data yang dikumpulkan bukan berupa angka tetapi berupa kata-kata atau gambar.

¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 245.

Data yang dimaksud mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, tape recorder, catatan atau memo, atau dokumen resmi lainnya.¹⁴

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif biasanya menggunakan sekaligus tiga teknik pengumpulan data, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sehingga data yang diperoleh dapat dijamin kredibilitasnya.

a. Teknik Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki.¹⁵

Metode ini peneliti gunakan untuk melihat secara langsung mengenai situasi atau keadaan SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT dan juga untuk menggali data yang berkaitan dengan penelitian, misalnya sarana prasarana dan lingkungan sekitarnya.

b. Teknik Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini kami gunakan untuk melacak (*probing*) data yang dibutuhkan dari sumber data. Interview merupakan alat yang sangat baik untuk mengetahui tanggapan tentang pendapat, keyakinan perasaan dll. Untuk melakukan data tersebut kami lakukan secara informal (bebas dan wajar). Sebab dengan cara ini tanpa disadari orang yang kami wawancarai bisa memberikan keterangan yang sangat berharga, sesuai dengan apa yang dia ketahui, pikirkan, amati, berbuat, harapkan, dan rasakan.

Metode ini mempunyai kemampuan yang sangat besar untuk menggali pertanyaan yang tersembunyi, juga berguna untuk menangkap aksi maupun reaksi seseorang. Metode ini kami gunakan untuk memperoleh data tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan islam. Sedangkan yang kami wawancarai meliputi kepala sekolah, guru dan siswa di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

¹⁴ Lexy, J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 6.

¹⁵ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2000), 158.

c. Tehnik Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode penelitian untuk mendapatkan data-data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.¹⁶ Misalnya, catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.

Metode ini penulis menggunakan untuk memperoleh data mengenai:

- 1) Sejarah berdirinya SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
- 2) Struktur organisasi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
- 3) Jumlah guru SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
- 4) Visi dan misi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Dari tehnik tentang pengumpulan data diatas, jelas sekali peneliti mengandalkan manusia sebagai alat pengumpul data (*human instrument*) atau instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri serta bukan daftar pertanyaan atau angket.

Analisis Data

Analisis data yaitu proses pengaturan dan pelacakan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan semuanya kepada orang lain.

Ada beberapa teknik untuk menganalisis data yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:¹⁷

- a. Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok laporan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian kita. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan.
- b. Display data yaitu menyajikan data dalam bentuk network, chart atau grafik dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dalam setumpuk data.
- c. Pengambilan kesimpulan, peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk itu, peneliti berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persyaratan, hal-hal yang sering muncul, dan sebagainya. Jadi dari data yang didapatnya itu peneliti mencoba mengambil kesimpulan, Awalnya kesimpulan itu kabur, tetapi lama kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung.

¹⁶ Irwan Soeharto, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 70.

¹⁷ Dr. Husaini Usman, MPd, Purnomo Seriady Akbar, MPd, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 86-87.

Teknik Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan, maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Adapun cara-cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data tersebut antara lain:

- a. Ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.¹⁸
- b. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.¹⁹ Dalam hal ini peneliti memeriksa data-data yang diperoleh dari subyek peneliti kemudian data tersebut peneliti bandingkan dengan data dari luar yaitu dari sumber lain. Sehingga keabsahan data tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Dari definisi atau pengetahuan manajemen strategik sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat difahami bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga macam proses manajemen.²⁰ Pertama, Strategi formulasi (*Strategi Formulation*) yaitu langkah dalam merumuskan strategi. Prosedur ini sering juga disebut dengan istilah perencanaan strategik (*Strategic Planning*). Kedua, Strategi implementasi (*strategic Implementation*) yaitu tahap pelaksanaan atau penerapan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Ketiga, Pengawasan strategik (*Control Strategic*) yaitu usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dan pembuatan strategi.²¹

Sebelum tiga proses manajemen tersebut dilaksanakan kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Kedua analisis tersebut biasa disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppourtunity, Threat*).

¹⁸ Dr. Lexy.J.Moleong MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), 161.

¹⁹ *Ibid*, 178.

²⁰ Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategi* (Bandung: Mandar Maju, 1997 cet I), 85.

²¹ *Ibid*, 86.

Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang analisis lingkungan eksternal dengan menawarkan program-program unggulan untuk mendapat pangsa pasar yang banyak program unggulan terdiri dari beberapa ekstrakurikuler. Misalnya, Drum Band, Teater, Jurnalistik, Sepak Bola, Volley Ball, Palang Merah Remaja, BPTQ, Pramuka, Bola Basket, Tenis Meja, Bulu Tangkis, Paskibraka, Kaligrafi, dan kesenian. Sehingga orang tua atau calon wali murid memberi nilai tambah pada sekolah tersebut dan berdampak pada banyaknya siswa yang masuk ke SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

Dengan mengingat potensi yang ada di lingkungan sekolah yang sangat mendukung program sekolah yaitu: lokasi sekolah yang strategis mudah dijangkau oleh kendaraan umum, masyarakat sekitar yang cukup religius, fasilitas olah raga yang memadai, pelatih olah raga dan kesenian yang berkualitas, adanya fasilitas laboratorium komputer, bahasa, IPA yang cukup memadai, dukungan dan respon yang positif dari masyarakat terhadap program sekolah serta banyaknya siswa lulusan SLTP Negeri/swasta sangat berminat masuk SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

Selain faktor eksternal tersebut ada faktor yang berperan sekali yaitu keseimbangan antara ilmu umum dan ilmu agama sehingga wali murid berharap anaknya tidak hanya pandai pada bidang umum tetapi pada bidang agama seperti mengaji Al Qur'an dengan lancar, sehingga menjadi seorang yang taat beribadah dan lain-lain. Oleh karena itu semua program itu diharapkan dapat direalisasikan oleh sekolah ini.

Pada sisi analisis lingkungan internal, kepala sekolah melakukan 2 tahap untuk menciptakan sekolah yang berkualitas, tahap tersebut adalah pengembangan SDM guru dan karyawan dan yang kedua adalah pengembangan SDM siswa. Guru dan karyawan yang berjumlah 80 orang. Guru terdiri dari 71 orang dan karyawan 9 orang. Standar pendidikan untuk guru dan karyawan SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang adalah sarjana pendidikan. Dari 80 orang, S2 sebanyak 5 orang, S1 sebanyak 72 orang dan D3 ada 3 orang. Untuk meningkatkan SDM yang berkualitas dan juga memberdayakan SDM, kepala sekolah melakukan pelatihan-pelatihan khusus untuk pribadi dan klasikal. Tetapi pelatihan itu disesuaikan dengan bidang keahlian guru, misalnya guru matematika pelatihan juga berkaitan dengan ilmu eksak matematika. Berikut adalah wawancara kepala sekolah:

“Dalam suatu lembaga tidak akan bisa berjalan tanpa adanya campur tangan guru dan karyawan SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tidak akan mendapatkan kualitas yang baik. Selain itu yang paling berperan adalah kedisiplinan karyawan dan guru dalam mengajar maupun dalam melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan misalnya ada salah satu karyawan maupun guru yang kurang dalam disiplin baik dalam tugasnya mengajar atau tidak melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan, maka kepala sekolah melakukan tindakan dengan memberikan peringatan dan apabila terjadi beberapa kali maka pihak yayasan akan menyelesaikan dengan dinasehati.”²²

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui dengan upaya seperti yang sudah dipaparkan kepala sekolah, maka adanya peringatan maupun nasihat akan berimplikasi pada karyawan atau guru untuk melaksanakan tugas dengan motivasi yang sangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kepala sekolah melakukan supervisi untuk mengetahui apakah tugas yang diemban oleh guru dan karyawan dilaksanakan dengan baik atau tidak. Supervisi ini dilakukan setiap hari bertujuan untuk saling membantu/ bekerjasama antar karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam pengembangan SDM siswa, kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT melakukan dengan cara sistem pengayaan bagi siswa yang sudah tuntas bidang studi. Hal ini dilakukan secara terus-menerus agar mendapat SDM yang berkualitas. Kepala sekolah juga mempunyai beberapa agenda untuk mendapatkan SDM yang berkualitas yaitu dengan penambahan pelajaran yang dikenal dengan remedial, namun ada hal yang paling berpengaruh adalah kedisiplinan siswa dalam ketepatan waktu dan mengumpulkan tugas. Beberapa teknik yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan yang tinggi, misalnya apabila ada siswa yang terlambat masuk sekolah, siswa yang terlambat dikumpulkan lalu diberi nasihat oleh BP/ konselor agar tidak terulang

SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang memiliki manajemen kurikulum yang berbeda, menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sistem kurikulum nasional dan kurikulum pondok pesantren Darul Ulum yang menjadi nilai plusnya. Keterpaduan dua kurikulum tersebut diharapkan dapat menciptakan generasi yang kuat dan unggul dalam bidang IMTAQ, pengembangan IPTEK dan akhlaq sesuai dengan visi dan misi sekolah.

²² Wawancara kepala sekolah SMA DU I Unggulan BPPT

Dari kondisi tersebut SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang sudah mendapatkan label Unggulan dengan lulusan yang berkemampuan seimbang antara penguasaan IPTEK dan pengamalan IMTAQ, dan diharapkan peserta didik memiliki sikap percaya diri, kreatif dan daya saing yang tinggi. Hal ini berpengaruh pada sekolah yang ada disekitar SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang yang belum bisa menyamai.

Berikut adalah tiga tahap dalam manajemen strategi:

a. Strategi formulasi

Strategi formulasi ini berkaitan dengan visi, misi dan tujuan yang dirancang oleh kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa stakeholders/kepala urusan. Kepala urusan yang ada disekolah ini terdiri dari 10 kepala urusan yaitu kepala urusan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru dan lain-lain.

Visi merupakan cara pandang jauh kedepan yang diinginkan oleh sebuah organisasi (sekolah). Berikut adalah visi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang:²³

Visi Sekolah : *“ Mencetak kader muslim yang sehat jasmani dan rohani serta unggul dalam IMTAQ, IPTEK dan Akhlak ”*

Indikator : a. Peningkatan ketaqwaan terhadap Allah Swt.
b. Peningkatan kualitas SDM bagi tenaga kependidikan dan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).
c. Trampil dalam komputer dan bahasa Asing
e. Peningkatan dalam Karya Ilmiah Remaja.
f. Handal dalam prestasi olah raga, seni dan budaya.

Misi Sekolah : a. Menyelenggarakan sistem pendidikan yang terpadu antara sekolah dan pondok pesantren dengan berlandaskan motivasi spiritual
b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

²³ Diambil dari dokumentasi SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

- c. Memberikan motivasi dan bantuan kepada siswa dalam mengembangkan bakat dan minat.
- d. Meningkatkan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh komponen pendidikan.
- e. Menumbuhkan sikap disiplin dan tertib pada semua warga sekolah.

Tujuan Sekolah

Bertolak dari Visi dan Misi yang dicanangkan, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum tahun 2004 (KTSP) secara utuh dan benar
2. Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat lingkungan sekitar.
3. Membangkitkan segala potensi peserta didik dan membimbingnya dengan mengadakan kegiatan pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.
4. Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85% serta mampu mengoperasikan internet.
5. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I, dasar II dan Toefl.
6. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (Fisika, Kimia, Biologi).

Sebagai upaya untuk mengimplementasi visi dan misi serta tujuan tersebut. Kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang menerapkan dua strategi, kedua strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Strategi Program

Strategi program ini berkaitan dengan bagaimana cara seorang kepala sekolah mampu memanaj, mengembangkan dan menyampaikan program. Untuk suatu lembaga yang kami teliti yaitu SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang ini, kepala sekolah melakukan berbagai cara agar visi dan misi tercapai. Di sekolah ini dengan menawarkan program seperti komputer dan internet, karya ilmiah remaja, pembinaan Olympiade MAFIKIB, pembinaan Bahasa Asing, dan pembinaan Olympiade Ekonomi/

Akuntansi. Dari penawaran tersebut banyak sekali calon siswa dan siswi itu masuk ke SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang. Setelah melakukan penawaran, program kepala lembaga mengevaluasi program itu berdampak baik terhadap sekolah maupun semua pihak yang terlibat didalamnya

2) Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini berkaitan dengan memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk strategi ini kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berusaha bekerjasama dengan karyawan baik itu karyawan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru yang ada di lembaga tersebut sebagai upaya pencapaian visi dan misi. Berikut adalah pembagian tugas dan tanggung jawab pimpinan dan guru (karyawan) SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang memiliki tanggung jawab sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing.

b. Strategi Implementasi

Untuk mengimplementasikan strategi formulasi, kepala sekolah melakukan 4 strategi yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan (motivasi). Pengimplementasian melalui struktur organisasi kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang menggunakan struktur *lini-staf*. Model struktur organisasi *lini-staf* ini adalah kalau lini kepala sekolah secara koordinatif membawahi 10 kepala urusan tersebut. Sedangkan Sedangkan staf atau istilah sebagai pengontrolnya adalah yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum berhak menegur kepala sekolah.

Pada poin kedua, pengimplementasian strategi formulasi ini kepala sekolah melakukan tindakan implementasi melalui kepemimpinan. Berikut wawancara kepala sekolah:

"Tipe kepemimpinan yang ada di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini menggunakan kombinasi antara otoriter dan demokrasi, karena ada tempatnya kapan kita bertidak secara otoriter

dan kapan kita bersikap demokrasi, kalau kita bersikap demokrasi terus program tersebut tidak akan berjalan.”²⁴

Dari hasil wawancara kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menggunakan dua tipe kepemimpinan yaitu otoriter dan demokratis dengan harapan mampu menggerakkan bawahan dan mampu meminimalisir terjadi miss komunikasi serta menciptakan iklim kerja yang kondusif tanpa adanya persaingan yang tidak sehat.

Untuk mengantisipasi terjadi miss komunikasi antara guru dan karyawan atau persaingan yang tidak sehat, kepala sekolah melakukan rapat setiap bulan. Rapat ini memberikan kesempatan pada karyawan maupaun guru untuk mengeluarkan keluhan-keluhan, tujuan rapat ini supaya tidak terjadi persaingan atau miss komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lain maupun guru yang satu dengan guru yang lain.

Pada poin ketiga, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui budaya organisasi, menurut penulis, budaya itu identik dengan karakteristik/ ciri khas pada sebuah lembaga/sekolah.

“Sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini memiliki budaya yang saling menjaga hubungan baik, dengan bersalam-salaman ketika datang ke sekolah sesama muhrim. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada karyawan maupun pendidik/guru SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tetapi juga siswa juga harus bersalaman dengan gurunya.”²⁵

Dengan observasi tersebut dapat diketahui bahwa, SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang memiliki hubungan dan kerjasama yang baik sehingga semua kegiatan yang berjalan dengan menyenangkan.

Poin keempat, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui imbalan (motivasi). Dengan kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang selalu datang ke sekolah lebih awal maka, menjadi contoh dan memotivasi karyawan dan guru yang lain untuk lebih disiplin. Serta menghargai prestasi dari setiap karyawan dan guru. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada peserta didik akan lebih disiplin dan bertanggung jawab. Jika disegala bidang peserta didik juga bertanggung jawab tentu akan berdampak baik bagi sekolah.

²⁴ Wawancara kepala sekolah SMA DU 1 Unggulan BPPT Jombang

²⁵ Hasil observasi pada 10 Mei 2009

c. **Evaluasi (Pengawasan) Strategik**

Menurut pandangan kepala sekolah bahwa setiap program yang direncanakan secara matang tentu akan diadakan evaluasi strategik. Evaluasi strategik ini diadakan setiap kegiatan berjalan. Evaluasi ini bisa dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, KBM selesai pada bulan Mei, maka kepala sekolah langsung mengadakan rapat apakah kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan koridornya/ tidak. Berikut wawancara kepala sekolah:

“Apabila terjadi penurunan nilai atau prestasi dari kurun waktu yang ditentukan, misalnya KBM maka diterapkan sistem pengayaan untuk siswa-siswi yang sudah tuntas dalam satu bidang studi, sedangkan remidi untuk kegiatan siswa-siswi yang nilainya kurang dari KKM bidang studi. Ekstranet sangat dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran untuk menunjang KBM.

“Untuk mengetahui kinerja karyawan dan guru disini dilihat dari kehadiran para karyawan dan guru. Serta mampu melaksanakan kerja yang baik bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi.”²⁶

Dari hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menentukan standar apa yang digunakan yaitu sebelum mengevaluasi dari strategi formulasi dan implementasi strategi kepala sekolah terlebih dahulu menentukan standar tersebut. *Pertama*, metode pengukuran nilai dan prestasi. *Kedua*, mengukur kinerja karyawan dan guru. Langkah berikutnya adalah mengevaluasi dari kegiatan strategi formulasi dan kegiatan implementasi. Tindakan kepala sekolah adalah melihat program-program mana yang tidak lancar (berhenti) setelah diketahui maka kepala sekolah mengadakan pembenahan-pembenahan. Kepala sekolah juga mengatakan bahwa selama beberapa tahun ini sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tidak ada hambatan-hambatan dilihat dari tahun kemarin lulusan (out put) nya banyak yang di terima Perguruan Tinggi Negeri.

Outputnya SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang telah membuktikan bahwa siswa/siswinya banyak yang diterima melalui UM, PMDK, dan Bea Siswa DEPAG tahun 2009. Perguruan Tinggi Negeri diantaranya adalah UNIBRAW, IPB, UIN Yogyakarta, UNESA, IAIN Sunan Ampel, UGM, ITS, UNDIP, UIN Malang, UM, UNAIR, UDAYANA, UIN Syarifhidayatulloh, dan UNEJ.

²⁶ Wawancara kepala sekolah pada 10 Mei 2009

Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Masyarakat akhir-akhir ini semakin kritis, pragmatis, terbuka dan berfikir jauh kedepan. Lembaga pendidikan yang dikelola dengan sistem manajemen profesional, mampu memahami dan merespon tuntutan aspirasi masyarakat, maka lembaga tersebut akan memperoleh peluang untuk menjadi pilihan utama dan pertama bagi masyarakat. Sedangkan lembaga pendidikan yang kurang mampu merespon atau tidak berkualitas akan berada dalam posisi "marginal" yang hanya diminati masyarakat bawah.

Untuk itu, cara paling baik yang perlu ditempuh adalah dengan segera memulai, bangkit dan cepat bergerak. Kita harus berani melakukan kegiatan secara simultan, kita harus bisa melihat dua arah sekaligus, yaitu *in-world looking* dan *out-world looking*. Artinya kedalam kita menata dan melengkapi sedangkan keluar kita segera menyambung kekuatan dari luar yang bisa diajak kerja sama baik itu dari pemerintah atau swasta.²⁷

Proses pengembangan lembaga SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang dilakukan melalui analisis kondisi obyektif lembaga melalui pendekatan analisis SWOT. Prioritas pencapaian sasaran dengan menggunakan analisis SWOT antara lain:

- a. Sasaran 1: Meningkatkan kemampuan guru dalam rangka implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) secara utuh dan benar.
- b. Sasaran 2 : Meningkatkan kemampuan guru dalam penyusunan silabus berdasarkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).
- c. Sasaran 3: Meningkatkan kemampuan guru dalam upaya pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.
- d. Sasaran 4: Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85%.
- e. Sasaran 5: Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I dan dasar II.
- f. Sasaran 6: Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam melakukan praktikum/ penelitian dalam bidang studi IPA.

Berdasarkan analisis SWOT diatas, maka dilakukan beberapa alternatif pemecahan persoalan agar sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai:

²⁷ Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999 cet I), 89.

Table Sasaran/Langkah-langkah Pemecahan Persoalan

No	Sasaran	Langkah-langkah pemecahan
1	Meningkatkan kemampuan guru dalam rangka implementasi KTSP.	1. Mengadakan workshop tentang KTSP.
2	Meningkatkan kemampuan guru dalam penyusunan silabus berdasarkan KTSP.	1. Mengadakan pelatihan tentang penyusunan silabus. 2. Meningkatkan system evaluasi hasil belajar siswa.
3	Meningkatkan kemampuan guru dalam upaya pengembangan model-model pembelajaran inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.	1. Mengadakan workshop tentang pengembangan model-model pembelajaran inovatif. 2. Memfasilitasi kegiatan MGMP tingkat kabupaten. 3. Mengefektifkan pelayanan perpustakaan.
4	Siswa mampu mengoperasikan Komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power point 85%.	1. Mengefektifkan kegiatan ekstra komputer 2. Perbaikan dan perawatan computer. 3. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian
5	Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam Bhs. Inggris dalam program dasar I dan dasar II.	1. Mengefektifkan kegiatan ekstra bahasa Inggris 2. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian
6	Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam melakukan praktikum dalam bidang IPA	1. Mengefektifkan kegiatan praktikum 2. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian.

Dari data data diatas tentang analisis SWOT dan beberapa alternanif pemecahan persoalan di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang, maka penulis dapat menyimpulkan Analisis SWOT didalam tabel sebagai berikut:

Internal Eksternal	Strength (S) - Kemampuan guru sesuai dibid. masing-masing - Lingkungan menunjang - Fasilitas memadai - Banyaknya jumlah peminat	Weakness (W) - kemampuan SDM
Oppourtunity (O) - Peningkatan kerjasama - Standar isi - Standar proses	(SO) - Menyusun program pencapaian standar isi dan standar proses - Mengadakan supervisi	(WO) - Mengadakan pendidikan dan pelatihan - Olympiade
Threath (T) - Kemajuan teknologi - Persaingan dengan sekolah lain - Kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda	(ST) - Mengadakan program pengayaan - Mengadakan program remidi	(WT) - Mengadakan program humasy - Mengembangkan program pencapaian standar isi dan standar proses

Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Menurut Sondang P. Siagian, Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.²⁸

“Dampak dari diterapkan manajemen strategik adalah sangat berpengaruh. Secara tidak langsung dengan diterapkannya manajemen strategik tersebut akan segera diketahui dan program yang tidak jalan dan akan ditindaklanjuti serta mencari hambatan-hambatan (kendala) atau penyebabnya. Kepala sekolah juga mengatakan apabila program itu direncanakan secara matang baik secara finansial maupun orangnya mampu menjalankan secara maksimal. Secara otomatis akan menambah

²⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 15.

nilai positif terhadap peningkatan mutu (pengembangan) sekolah itu sendiri maupun akan berdampak pada pengguna/konsumen (peserta didik) serta masyarakat yang ada disekitar sekolah.²⁹

Dari hasil wawancara kepala sekolah tersebut dapat disimpulkan, bahwa manajemen strategi memiliki dampak yang sangat penting adanya sehingga memungkinkan sekolah berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan serta menunjang pengembangan lembaga pendidikan yang bisa terlihat dari out putnya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian (2001) seperti telah diuraikan diatas.

Manajemen Strategi Kepala Sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Penerapan manajemen strategi ada tiga tahap dalam penerapannya. Akan tetapi sebelumnya kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan karena lingkungan sangat berperan untuk tetap berlangsungnya hidup sekolah. Kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang melakukan dua analisis lingkungan, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

Berbicara masalah analisis eksternal kepala sekolah melakukan beberapa cara untuk merekrut siswa sebanyak-banyaknya dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan memberikan pengaruh terhadap masyarakat yang ada di sekitar SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

Sedangkan analisis internal kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang melakukan dua tahap untuk menciptakan sekolah yang berkualitas. *Pertama*, pengembangan SDM guru dan karyawan dan yang *kedua*, pengembangan SDM siswa.

Kedua tahap diatas sesuai dengan langkah awal dari penerapan manajemen strategi kepala sekolah yang mempunyai dampak positif bagi sekolah yakni SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang. Berikut tiga macam tahap dalam manajemen strategi:

Strategi Formulasi

Strategi formulasi ini berkaitan dengan visi dan misi yang dirancang oleh kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa stakeholders/kepala urusan. Kepala urusan yang ada disekolah ini terdiri dari 10 kepala urusan.

²⁹ Wawancara kepala sekolah SMA DU I Unggulan BPPT pada 10 Mei 2009

Dari visi, misi dan tujuan SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang, kepala sekolah berusaha untuk menjadikan lulusan yang berkualitas dengan berakhlakul karimah, serta mampu bersaing di era globalisasi ini dengan pembekalan yang cukup yaitu dapat mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85% serta mampu mengoperasikan internet. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I, dasar II dan Toefl. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (Fisika, Kimia, Biologi). Sebab dengan lulusan yang berkualitas secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kualitas SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

Sebagai upaya untuk mengimplementasi visi dan misi serta tujuan tersebut. Kepala sekolah menerapkan dua strategi, kedua strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Strategi Program

Strategi program ini berkaitan dengan bagaimana cara seorang kepala sekolah mampu memanaj, mengembangkan dan menyampaikan program. Untuk suatu lembaga yang kami teliti yaitu SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini, kepala sekolah melakukan berbagai cara agar visi dan misi tercapai. Di sekolah ini dengan menawarkan program seperti komputer dan internet, karya ilmiah remaja, pembinaan Olympiade MAFIKIB, pembinaan Bahasa Asing, dan pembinaan Olympiade Ekonomi/Akuntansi. Dari penawaran tersebut banyak sekali calon siswa dan siswi itu masuk ke SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang. Setelah melakukan penawaran, program kepala lembaga mengevaluasi program itu berdampak baik terhadap sekolah maupun semua pihak yang terlibat didalamnya.

Begitu juga dalam memanaj keuangan program ini menggunakan skala prioritas, artinya bahwa program tersebut tidak berorientasi nilai keuangan yang tinggi/dibisniskan. Jadi setiap program melihat sisi daya tarik pengguna dan mampu menguasai pangsa pasar yang ada disekitar SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

2) Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini berkaitan dengan memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk strategi ini kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berusaha

bekerjasama dengan stakeholders meliputi: karyawan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru yang ada di lembaga tersebut sebagai upaya pencapaian visi dan misi.

Rincian tugas pimpinan dan seluruh karyawan yang sudah terbagi-bagi berdasarkan bidang dan kemampuan masing-masing. Mereka dituntut untuk mampu melaksanakan baik keadministrasian maupun proses belajar mengajar, dengan tujuan agar visi dan misi dapat tercapai secara efisien dan efektifitas. Sehingga kepala sekolah dan karyawan tidak menyia-nyiakan waktu dan uang, karena memang sudah direncanakan secara matang. Dan kepala sekolah tidak akan segan-segan bertanya kepada karyawan yang belum menyelesaikan tugasnya dan menawarkan bantuan.

Strategi Implementasi

Untuk mengimplementasikan strategi formulasi, kepala sekolah melakukan 4 strategi yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan (motivasi). Pengimplementasian melalui struktur organisasi kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang menggunakan struktur *lini-staf*. Model struktur organisasi *lini-staf* ini adalah kalau lini kepala sekolah secara koordinatif membawahi 10 kepala urusan tersebut. Sedangkan staf sebagai pengontrolnya adalah yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum berhak menegur kepala sekolah.

Pengimplementasian melalui struktur organisasi ini, SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang baik itu atasan, bawahan/antara karyawan yang satu dengan yang lain mempunyai sifat kekeluargaan/kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki dedikasi yang sangat tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Pada poin kedua, pengimplementasian strategi formulasi ini kepala sekolah melakukan tindakan implementasi melalui kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang ada di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini menggunakan kombinasi antara otoriter dan demokrasi, karena menurut kepala sekolah ada tempatnya kapan kita bertidak secara otoriter dan kapan kita bersikap demokrasi, kalau kita bersikap demokrasi terus program tersebut tidak akan berjalan. Sebab antara karyawan yang

satu dengan yang lain tidak sama yaitu ada yang mampu menjalankan apa yang ada yang tidak mampu menjalankan tugas.

Menurut penulis, kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana seorang atasan mampu menggerakkan bawahan dan mampu meminimalisir terjadi miss komunikasi antar karyawan satu dengan yang lain. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang mampu menggerakkan bawahan serta menciptakan iklim kerja yang baik tanpa adanya persaingan yang tidak sehat. Ini dibuktikan dengan adanya wawancara dan pengamatan penulis 4 kali pertemuan dengan pihak sekolah untuk memperhatikan kinerja karyawan dan sikap kekeluargaan guru dan karyawan serta kerjasama dalam menyelesaikan tugasnya.³⁰

Dalam pengembangan SDM, kepala sekolah melakukan tiga tindakan: *pertama*, melakukan evaluasi kinerja guru dan karyawan. *Kedua*, memberikan pembinaan terhadap para karyawan dan guru. *Ketiga*, diadakan penataran (workshop) tentang pengembangan model-model pembelajaran. Juga diadakan pengembangan yang lain seperti kursus-kursus dan lain-lain yang berkaitan dengan pengembangan SDM. Sedangkan pengembangan untuk siswa ada beberapa cara yang dilakukan kepala sekolah antara lain: Mengefektifkan kegiatan Ekstra Komputer, perbaikan dan perawatan komputer, mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian, mengefektifkan kegiatan Ekstra bahasa Inggris dan mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian.

Pada poin ketiga, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui budaya organisasi, menurut penulis, budaya itu identik dengan karakteristik/ciri khas pada sebuah lembaga/sekolah. Sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini memiliki budaya yang saling menjaga hubungan baik, dengan bersalam-salaman ketika datang ke sekolah sesama muhrim. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada karyawan maupun pendidik/guru SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tetapi juga siswa juga harus bersalaman dengan gurunya.³¹

Poin keempat, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui imbalan (motivasi). Dengan kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang selalu datang ke sekolah lebih awal maka, menjadi contoh dan memotivasi karyawan dan guru yang lain untuk lebih disiplin. Serta menghargai prestasi dari setiap karyawan dan guru. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada peserta didik akan lebih disiplin

³⁰ Hasil observasi pada 10 Mei 2009

³¹ Hasil observasi pada 10 Mei 2009

dan bertanggung jawab. Jika disegala bidang peserta didik juga bertanggung jawab tentu akan berdampak baik bagi sekolah.

Evaluasi (Pengawasan) Strategik

Sebelum mengevaluasi dari strategi formulasi dan implementasi strategi kepala sekolah terlebih dahulu menentukan standar tersebut. *Pertama*, metode pengukuran nilai dan prestasi. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berpandangan bahwa apabila terjadi penurunan nilai atau prestasi dari kurun waktu yang ditentukan, misalnya KBM maka diterapkan sistem pengayaan untuk siswa-siswi yang sudah tuntas dalam satu bidang studi, sedangkan remidi untuk kegiatan siswa-siswi yang nilainya kurang dari KKM bidang studi. Ekstranet sangat dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran untuk menunjang KBM. *Kedua*, mengukur kinerja karyawan dan guru disini dilihat dari kehadiran para karyawan dan guru. Serta mampu melaksanakan kerja yang baik bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi.

Setelah ditentukan standar apa yang digunakan, langkah berikutnya adalah mengevaluasi dari kegiatan strategi formulasi dan kegiatan implementasi. Tindakan kepala sekolah adalah melihat program-program mana yang tidak lancar (berhenti) setelah diketahui maka kepala sekolah mengadakan pembenahan-pembenahan.

Dari penjelasan ke-tiga proses manajemen strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki dampak yang sangat berpengaruh yaitu untuk segera mengetahui program yang tidak jalan dan akan ditindaklanjuti serta mencari hambatan-hambatan (kendala) atau penyebabnya. Apabila program itu direncanakan secara matang baik secara finansial maupun orangnya mampu menjalankan secara maksimal. Secara otomatis akan menambah nilai positif terhadap peningkatan mutu (pengembangan) sekolah itu sendiri maupun akan berdampak pada pengguna/konsumen (peserta didik) serta masyarakat disekitar sekolah.

Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Analisis lingkungan (SWOT) telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh positif dan pengaruh negatif pada SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT, maka dapat ditetapkan beberapa alternatif pemecahan masalah agar sasaran/tujuan dapat tercapai dan penulis juga sudah menyimpulkan dari data-data analisis SWOT dan beberapa alternatif pemecahan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya untuk lebih dapat difahami tentang analisis

lingkungan pada SMA Darul Ulum I Jombang. Mengingat analisis lingkungan sangat penting karena merupakan 50% dari strategi formulasi atau perumusan strategi.

Analisis SWOT tersebut, SMA DU I Unggulan BPPT Jombang sudah sesuai dengan UU no.20 tentang sistem pendidikan nasional dan PP No.19 tentang standar nasional pendidikan yang sudah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa SMA DU I Unggulan BPPT jombang telah memenuhi standar-standar tersebut. Dalam PP tersebut meliputi 8 standar yang ditetapkan, antara lain:

a. Standar isi

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan untuk penguasaan dan pemahaman pengetahuan, keterampilan dan berakhlaqul karimah dalam bersikap.

b. Standar proses

SMA DU I Unggulan BPPT Jombang dalam pelaksanaan KBM menggunakan metode, media, sarana dan prasarana belajar untuk menciptakan suasana yang kondusif. Seperti penggunaan laboratorium, yang sudah dibagi waktunya untuk masing-masing kelas.

c. Standar kompetensi lulusan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki kompetensi dalam Ujian Nasional/lulus seluruh mata pelajaran dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai islam, serta memiliki keterampilan seperti pandai pada suatu bidang.

d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Kondisi riil SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki SDM yang berkualitas, memiliki standar pendidikan untuk guru dan karyawan adalah sarjana pendidikan. Sehingga sebagian besar guru tersebut dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar dengan menggunakan model-model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang disampaikan.

e. Standar sarana dan prasarana

Kondisi riil SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah mengembangkan berbagai sarana dan prasarana demi peningkatan mutu baik SDM maupun sekolah. Sarana dan prasarana sekolah meliputi: kelas, laboratorium bahasa dan IPA, tempat beribadah, ruang kepala sekolah, guru dan administrasi, lapangan olahraga dan lain-lain.

f. Standar pengelolaan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang dalam mengembangkan penyelenggaraan pendidikan dapat menghasilkan lulusan diatas standar nasional. Dan mengembangkan strategi/ program untuk menciptakan suasana kompetitif.

g. Standar pembiayaan

Pembiayaan pendidikan di SMA Darul Ulum I Unggulan Jombang meliputi biaya untuk menyediakan sarana dan prasarana, pengembangan SDM bagi guru atau peserta didik, gaji pendidik serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

h. Standar penilaian pendidikan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah melakukan evaluasi setiap selesai dalam menjalankan perumusan strategi dan pelaksanaannya, dengan tujuan kepada pencapaian kompetensi baik secara kognitif, afektif dan psikomotor.

Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Sebagai sekolah unggulan SMA Darul Ulum I mempunyai target sebagai institusi yang menyiapkan siswa kejenjang selanjutnya (favorit), maka berdasarkan standar isi, standar proses dan standar penilaian yaitu sekolah memiliki muatan mata pelajaran yang setara dan memiliki kelebihan pada bidang pendidikan baik pada prosesnya maupun penilaiannya. Untuk itu SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar kedalam kurikulum yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Karena pendidikan selalu mengiringi perputaran dan perkembangan masyarakat, maka lembaga pendidikan tidak boleh terpesona, berdiam diri, stagnan oleh berbagai sarana, metode, teknik, pelayanan yang ada. Tetapi pendidikan harus membuat langkah-langkah, program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan, zaman, situasi, kondisi dan kebutuhan.³²

Kondisi riil SMA Darul Ulum I unggulan BPPT sudah melakukan langkah-langkah (sasaran/program) untuk mengembangkan sekolah dengan menawarkan program-program unggulan yang terdiri dari beberapa kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT relevan dengan uraian diatas. Sehingga orang tua atau

³² Cece Wijaya dkk, *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991 cet III), 2.

masyarakat memberi nilai positif pada sekolah tersebut dan berdampak pada banyaknya siswa yang masuk ke SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

Simpulan

1. Manajemen Strategi Kepala Sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang ada 3 (tiga) macam yaitu *pertama*, strategi formulasi/ perumusan strategi yang dilakukan kepala sekolah disini meliputi strategi program dan strategi fungsional. *Kedua*, strategi implementasi/ pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah disini 4 (empat) strategi yaitu: melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui kultur (budaya), dan melalui imbalan (motivasi). *Ketiga*, Strategi evaluasi/ pengawasan, kegiatannya ada 2 (dua) yaitu pengukuran nilai dan prestasi, dan mengukur kinerja karyawan dan guru.
2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang mengalami berbagai perkembangan meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan.
3. Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang yang telah diterapkan kepala sekolah dengan tiga tahap yaitu strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi. Dengan manajemen strategi kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan dapat melihat secara keseluruhan dari program-program yang telah dilaksanakan. Jika mengalami kendala ,akan segera diketahui dan diperbaiki agar semua program/sasaran tetap berjalan dengan optimal.

Daftar Pustaka

- Amirullah dan Sri Budi Cantika. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Awat, Napa J.. *Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan System*. Yogyakarta: Libety, 1989.
- Bagir, Haidar. *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan, 1995.

- Cece Wijaya dkk. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991.
- Fadjar, Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan, 1998.
- Feeman, R. Edward. *Manajemen Strategik: Pendekatan Terhadap Pihak-Pihak yang Berkepentingan*. Jakarta: CV. Taruna Grafika, 1995.
- Handoko, T. Hani. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPEE, 1984.
- Hitt, Michael A. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Kast, Fremont E. dan James E Rosenzwing. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2000.
- Muhaimin dan Mujib. Abdul. *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Triganda Karya, 1993.
- Mastuhu. *Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos, 1999.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Moleong, Lexy J.. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Pusat Studi Agama dan Masyarakat. Surabaya: 2003
- Nawawi, H. Hadri. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: UGM Press, 2000.
- Nisjar, Karhi dan Winardi. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju, 1997.
- Pearce, Robinson. *Manajemen Strategik Formulasi. Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. *Manajemen Strategik: Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: FEUI, 1999.
- Salim, Peter dan Salim Yenny. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Pernada Madia.
- Siagian, Sondang P.. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Sudrajat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Mutu Sekolah (MPMBS)*. Bandung: Cipta Grfika, 2005.
- Suprayogo. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press, 1999.
- Silalahi, Gabriel Amin. *Strategi Manajemen*. Surabaya: CV Citra Media, 2003.

- Soeharto, Irwan. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- Tangkilisan, Hassel Nogi S.. *Manajemen Modern untuk Sektor Public*. Yogyakarta: Balairung, 2003
- Triogoe, Benjamin B. dan John W. Zimmerman. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga, 1980.
- Usman, Husaini. Akbar. Purnomo Setiady. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Wahyudi, Agustinus Sri. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996.
- Yusanto, Muh. Ismail dan Muhammad Karebet Widjaja Kusuma. *Manajemen Strategis: Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayan, 2003.
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biografi Publishing. 2001.
- Konsep Dasar Sekolah Kategori Nasional/Sekolah Standar Nasional*.<http://sdnpondokbambu10pagi.wordpress.com/>. posted on July 20 2009.