

Principal's Strategic Planning in Improving the Quality of Education in Bontang City Vocational High Schools

Anugrah^a, Zaenab Hanim^b, & Nurlaelah^c

^aSMK Negeri 1 Bontang, Kalimantan Timur, 75313, Indonesia

^bUniversitas Mulawarman, Kota Samarinda, Kalimantan Timur, 75119, Indonesia

^cSD Negeri 004 Bontang Barat, Kalimantan Timur, 75321, Indonesia

Abstract

This study aims to describe the principal's strategic planning in improving the quality of education at Bontang City Vocational High School. This study uses a qualitative approach, it is based on the intention to describe the behavior of informants, namely implementing educational planning in improving the quality of education. Data collection methods used are observation, interviews, and documentation. Primary data sources in this study were directed at finding data from school principals, vice principals, and teachers. The search for data started with the principal as a key informant by using snowball sampling. then the teachers who manage student learning. The adequacy of the data is based on the saturation of the data, that is if the data from one data and the other data are the same. Secondary data sources are carried out by processing information obtained from the field in the form of notes and documents related to the research focus. Data analysis in this study took place simultaneously with the data collection process, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the principal's strategic planning in improving the quality of education in Bontang City Vocational High Schools are: (1) Implementation of programs relevant to planning for improving the quality of education; (2) School principals prioritize cooperation and maintain stability and sustainability of education quality improvement policies; (3) Managing school and community relations to implement education quality improvement plans; (4) manage teachers and staff to synergize in the planning and implementation of quality improvement, and are highly committed to planning for improving the quality of education in their schools.

Keywords: Strategic Planning, Principals, Improving the Quality of Education, Vocational High Schools

1. Pendahuluan

Perencanaan adalah sesuatu yang penting sebelum melakukan sesuatu yang lain (Farid, 2014). Perencanaan dianggap penting karena akan menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai (Körkkö et al., 2020). Dengan demikian suatu kerja akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan. Penjelasan ini makin menguatkan alasan akan posisi strategis perencanaan dalam sebuah lembaga dalam perencanaan merupakan proses yang dikerjakan oleh seseorang manajer dalam usahanya untuk mengarahkan segala kegiatan untuk meraih tujuan (Kadri & Widiawati, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami perencanaan menentukan berhasil tidaknya suatu program, program yang tidak melalui perencanaan yang baik cenderung gagal. Dalam arti kegiatan sekecil dan sebesar apapun jika tanpa ada perencanaan kemungkinan besar berpeluang untuk gagal. Hal tersebut juga berlaku dalam sebuah lembaga, seperti lembaga pendidikan, lebih khusus lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan yang tidak mempunyai perencanaan yang baik akan mengalami kegagalan. Hal ini tentunya makin memperjelas posisi perencanaan dalam sebuah lembaga (Amon & Harliansyah, 2022).

Untuk memperlancar jalannya sebuah lembaga diperlukan perencanaan, dengan perencanaan akan mengarahkan lembaga tersebut menuju tujuan yang tepat dan benar menurut tujuan lembaga itu sendiri (Warman et al., 2022).

* Corresponding author.

E-mail address: anugrahewako511@gmail.com

Artinya perencanaan memberi arah bagi ketercapaian tujuan sebuah sistem, karena pada dasarnya sistem akan berjalan dengan baik jika ada perencanaan yang matang. Perencanaan dianggap matang dan baik jika memenuhi persyaratan dan unsur-unsur dalam perencanaan itu sendiri.

Secara konseptual, bahwa perencanaan pendidikan itu sangat ditentukan oleh cara, sifat, dan proses pengambilan keputusan, sehingga tampaknya dalam hal ini terdapat banyak komponen yang ikut memproses di dalamnya (Půček et al., 2021). Adapun komponen-komponen yang ikut serta dalam proses ini adalah tujuan pembangunan nasional bangsa yang akan mengambil keputusan dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam bidang pendidikan. Masalah strateginya adalah termasuk penanganan kebijakan secara operasional yang akan mewarnai proses pelaksanaan dari perencanaan pendidikan. Maka ketepatan pelaksanaan dari perencanaan pendidikan (Colson & Satterfield, 2018).

Beberapa model perencanaan pendidikan yang patut diketahui, antara lain model perencanaan komprehensif, model target *setting*, dan model *costing* dan keefektifan biaya (Lorensius et al., 2021). Model perencanaan komprehensif digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas. Model target *setting* diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan, model *costing* dan keefektifan biaya digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik diantara proyek-proyek yang menjadi alternative penanggulangan masalah yang dihadapi (Kemendikbud, 2020).

Perencanaan membutuhkan pemikiran yang mendalam dengan pemikiran yang mendalam akan membantu proses perencanaan yang akan buat (Wahab et al., 2022). Pemikiran tersebut dilandasi dengan keikhlasan dan keinginan untuk merencanakan suatu sebuah perencanaan bersama. Lebih dari dalam proses perencanaan hendaknya memperhatikan pendapat dan aspirasi bersama, paling tidak dalam menyusun perencanaan pendidikan perlu memperhatikan empat unsur. *Pertama* tujuan hendaknya jelas, yang tercakup perumusan sasaran untuk mencari solusi dari problem yang ada. *Kedua*, menetapkan teknik pengumpulan dan pengolahan data. *Ketiga*, berorientasi ke masa depan yang bersifat prediksi. *Keempat*, adanya kegiatan yang tersusun, terangkai untuk mencapai tujuan. Keempat unsur tersebut hendaknya menjadi perhatian bagi manajer sebelum menyusun perencanaan (Thessin, 2021). Hal ini perlu karena berhubungan dengan kualitas, efektifitas dan efisiensi dalam isi kebijakan yang tersusun dalam perencanaan.

Selanjutnya, selain memperhatikan unsur-unsur tersebut perlu diperhatikan syarat-syarat dalam menyusun perencanaan, yaitu: *Pertama*, perencanaan dalam lembaga pendidikan Islam hendaknya memperhatikan dan didasarkan kepada tujuan yang jelas. *Kedua*, dalam perencanaan hendaknya mengutamakan aspek kesederhanaan, realistis dan praktis. *Ketiga*, terinci dan memuat segala uraian, klasifikasi kegiatan dan rangkaian kegiatan sehingga memudahkan pelaksanaannya. *Keempat*, memperhatikan fleksibilitas sehingga mudah beradaptasi dengan keadaan, kebutuhan dan kondisi dan situasi. *Kelima*, menghindari duplikasi dalam pelaksanaannya. Dari uraian tersebut tergambar bahwa perencanaan dilakukan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan, di sisi lain, perencanaan di susun berdasarkan prioritas, efektif dan efisien (Půček et al., 2021).

Berdasarkan observasi awal, yang peneliti lakukan di SMK Negeri Kota Bontang, peneliti menemukan masalah-masalah yang berkaitan dengan perencanaan pendidikan dan mutu layanan pendidikan, yang mana masalah-masalah tersebut dapat peneliti temukan, yaitu guru kurang disiplin ketika datang ke sekolah, guru yang terlambat bukan langsung masuk ke kelas untuk mengajar, melainkan singgah ke kantor guru terlebih dahulu pada jam pelajaran pertama, dengan begitu waktu mengajar akan mundur dan berkurang, hal ini berkaitan dengan masalah layanan guru terhadap murid yang tidak totalitas. Kemudian staf manajemen sekolah yang apabila hadir ke sekolah sangat jarang, tentunya dalam hal layanan yang dilakukannya kurang maksimal. Seharusnya ini benar-benar diperhatikan dalam proses pembelajar di SMK Negeri Kota Bontang, karena hal ini berkaitan dengan masalah layanan yang akan diberikan kepada peserta didik dan guru itu sendiri.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan dari indikator di atas, maka seyogianya pihak sekolah khususnya bagi para pemimpin SMK Negeri Kota Bontang, haruslah memperhatikan sistem pengelolaan lembaga pendidikan yang sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sekolah sehingga dapat mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah secara terarah dan jelas. Apabila manajemen perencanaan ini diterapkan secara baik, maka kemungkinan lembaga pendidikan yang dipimpin dapat memberikan layanan mutu yang berkualitas dan berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karenanya di anggap perlu untuk mengkaji lebih dalam, sehingga kami tertarik untuk mengkaji permasalahan tersebut lebih lanjut dan mendalam.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu mengimplementasikan perencanaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Bontang sesuai situasi sosial yang ada. Menurut Taylor et al., (2015), penelitian kualitatif menghasilkan uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam satu situasi sosial. Dalam konteks ini kami berusaha memahami perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses dari pada hasil; Penelitian dan pendekatan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif; Makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.

Penelitian dilakukan di salah satu Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Bontang. Tempat penelitian ini didasarkan oleh pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, telah terjalin keakraban antara peneliti dan informan, peneliti mengenal situasi dan kondisi sekolah. Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai pada bulan Januari sampai dengan Juni 2022. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data primer dalam penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru maupun staf di SMK Negeri Kota Bontang. Pencarian data dimulai dari kepala sekolah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow-ball* sampling (bola salju), kemudian para guru-guru yang mengelola belajar siswa. Kecukupan data didasarkan pada kejenuhan data yaitu apabila dari data yang satu dan data yang lainnya sama. Sumber data sekunder yang dilakukan yaitu dengan mengolah informasi yang diperoleh dari lapangan berupa: catatan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data atau melalui tiga tahapan model alir dari Miles dan Huberman (2014), yaitu: (1) Reduksi data, dimulai dengan mengidentifikasi semua catatan dan data lapangan yang memiliki makna yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data yang tidak memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian harus disisihkan dari kumpulan data; (2) Penyajian data, merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang dianalisis disajikan dalam bentuk grafik, tabel, matriks, dan bagan guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk pada sehingga dapat dengan mudah peneliti mengetahui apa yang terjadi untuk menarik kesimpulan; (3) Penarikan kesimpulan, setelah data terkumpul, maka proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan verifikasi, kesimpulan tahap pertama longgar, tetapi terbuka dan belum jelas, kemudian meningkatkan menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kokoh. Kesimpulan final akan didapatkan seiring bertambahnya data sehingga kesimpulan menjadi suatu konfigurasi yang utuh (Miles & Huberman, 2014).

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis data hasil wawancara tentang perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang. Peneliti menguraikan temuan penelitian terkait indikator tersebut berdasarkan tema dan sub-sub tema yang muncul dari hasil wawancara dengan informan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru sebagaimana dirincikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Temuan Wawancara

Informan	Tema	Sub Tema
Kepala Sekolah	Pelaksanaan program yang relevan dengan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan	Mengutamakan kerjasama Adanya skala prioritas
	Menjaga kestabilan dan keberlanjutan kebijakan peningkatan mutu pendidikan;	Memberi pemahaman Berkolaborasi
	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan;	Terbuka Konsultasi dan Koordinasi
	Mengelola guru dan staf dalam perencanaan strategis dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan;	Bersinergi antara bersama guru dan staf
	Komitmen dan motivasi kepala sekolah dalam mengimplementasikan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan.	Menggerakkan, Mengembangkan, Memberdayakan
Wakil Kepala	Pelaksanaan program yang relevan dengan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan	Mengutamakan kerjasama Adanya skala prioritas

Informan	Tema	Sub Tema
Sekolah	Menjaga kestabilan dan keberlanjutan kebijakan peningkatan mutu pendidikan;	Memberi pemahaman
		Berkolaborasi
		Monitoring dan Evaluasi
	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan;	Terbuka
	Konsultasi dan Koordinasi	
	Kerjasama	
Mengelola guru dan staf dalam perencanaan strategis dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan;	Bersinergi antara bersama guru dan staf	
	Pemberian Reward	
Komitmen dan motivasi kepala sekolah dalam mengimplementasikan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan.	Menggerakkan dan semangat tinggi	
Guru	Pelaksanaan program yang relevan dengan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan	Mengutamakan kerjasama
	Menjaga kestabilan dan keberlanjutan kebijakan peningkatan mutu pendidikan;	Solidaritas warga sekolah
		Mempunyai kesempatan yang sama
	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan;	Terbuka menerima masukan
		Kerjasama
	Mengelola guru dan staf dalam perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan;	Bekerjasama dalam peningkatan mutu
Komitmen dan motivasi kepala sekolah dalam mengimplementasikan perencanaan strategis peningkatan mutu pendidikan.	Mendukung dan memotivasi	

Tema pertama dari temuan penelitian terkait perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang adalah pelaksanaan program yang relevan dengan perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Temuan wawancara dengan kepala sekolah terkait tema tersebut adalah mengutamakan kerjasama akan program skala prioritas. Hal tersebut tergambar dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Harus ada kerjasama yang baik antara satu dengan yang lainnya karena kenapa biarpun kepala sekolahnya mau berlari kencang tetapi tidak didukung semua komponen yang ada di sekolah ini itu tidak bisa, jadi memang harus ada kerjasama, dan sebagai pimpinan maka penting sekali memberikan motivasi bagi seluruh guru dan tata usaha dalam melaksanakan program dan kegiatan berdasarkan rencana kerja yang telah disusun yang berpedoman dengan aturan dalam melaksanakan tugasnya dan selalu berkomunikasi serta berkoordinasi dengan baik agar bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan kita. Di dalam rapat masalah penyusunan anggaran ini saya minta kepada teman-teman adalah memakai skala prioritas, skala prioritas itu di kasih warna merah berarti ini sehingga umpamanya jadi kekurangan anggaran yang ini tidak bisa lakukan kita potong disitu tidak ada komplain dan itu jadi kita ini sudah ada kesepakatan di dalam rapat seperti itu kita memakai skala prioritas jadi kalau nanti misalnya ada yang tidak bisa terpenuhi kita pindah untuk tahun berikutnya atau perencanaan tahun berikutnya dan itu menjadi skala prioritas untuk tahun berikutnya” (Kepala Sekolah).

Informan kepala sekolah juga menjelaskan hal yang sama dengan kepala sekolah bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu di sekolah mereka adalah mengutamakan kerjasama baik dalam rapat internal maupun eksternal, serta adanya skala prioritas yang mengacu pada RAKS. Hal tersebut dijelaskan wakil kepala sekolah dalam wawancara berikut:

“Selalu beliau minta apa target di tahun ini kemudian kami duduk bersama untuk RKAS penyusunan anggaran program kerja Bapak Ibu apa yang dilakukan tahun ini? Nah itu sudah salah itu setelah kami duduk bersama itu mana yang bisa dilaksanakan mana yang belum bisa itu makanya di tahun kedua kita rapat koordinasi selalu beliau jadi adanya supervisi kemudian selalu rapat koordinasi untuk yang hal-hal seperti itu, pada intinya pimpinan dalam rangka menjaga stabilitas selalu memberi motivasi dalam proses pelaksanaan bagi warga sekolah untuk merealisasikan program tersebut” (Wakil Kepala Sekolah).

Informan guru juga menambahkan bahwa kerjasama dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dimulai dari internal sekolah dalam pengembangan jurusan di SMK Negeri Kota Bontang. Contoh yang disampaikan

oleh guru bahwa dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah melalui pelaksanaan supervisi. Hal tersebut dijelaskan oleh guru sebagai berikut:

“Kami dilibatkan jadi dalam hal pelaksanaan pengembangan jurusan kepala sekolah melibatkan seluruh wakil kepala sekolah dan semua ketua program keahlian beserta semua guru produktif sesuai dengan kompetensi guru yang ada. Misalnya ya Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah melaksanakan supervisi dalam satu semester dilaksanakan satu kali jadi dalam setahun dua kali, walaupun kita mengajar daring kita tetap di supervisi melalui aplikasi zoom artinya tapi kami di supervisi langsung tapi kalau anak di aplikasi zoom, jadi kami bersama kepala sekolah di sini di supervisi kita mengajar anak-anak daring kepala sekolah disebelah mengawasi kita bagaimana mengajar daring yang baik dan perangkat kita juga diperiksa perangkat mengajar kita wajib kita buat baik itu program kerja wali kelas ketua program keahlian kompetensi waka semua itu wajib membuat yang isinya program-program yang akan kita laksanakan dan dikumpul dan diberi waktu batas, jadi kita misalnya kita membuat perangkatnya dua, jadi kita mengajar itu siap perangkat jadi kepala sekolah juga pegang perangkat kita jadi sambil diperiksa jika ada kesalahan diarahkan seperti ini yang betul” (Guru).

Tema kedua dari perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang adalah menjaga kestabilan dan keberlanjutan kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah dalam hasil wawancara berikut:

“Yang jelasnya bahwa kita harus memberikan pemahaman dan keyakinan kepada guru-guru bahwa sekolah ini bisa terbangun siswa kita bisa berkualitas kalau semua unsur saling mendukung dan saling berkolaborasi dan saling menjalankan tugasnya dengan baik dan harus ada kerjasama yang baik antara satu dengan yang lainnya karena kenapa biarpun kepala sekolahnya mau berlari kencang tetapi tidak didukung semua komponen yang ada di sekolah ini itu tidak bisa, jadi memang harus ada kerjasama, dan sebagai pimpinan maka penting sekali memberikan motivasi bagi seluruh guru dan tata usaha dalam melaksanakan program dan kegiatan berdasarkan rencana kerja yang telah disusun yang berpedoman dengan aturan dalam melaksanakan tugasnya dan selalu berkomunikasi serta berkoordinasi dengan baik agar bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan kita” (Kepala Sekolah).

Selanjutnya, wakil kepala sekolah menjelaskan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dilakukan melalui pemberian pemahaman kepada para staf dan para guru terkait perencanaan peningkatan mutu sekolah. Wakil kepala sekolah berpendapat bahwa implementasi kompetensi manajerial tersebut juga dilakukan melalui tindakan monitoring dan evaluasi yang rutin dilakukan untuk meninjau pelaksanaan program-program perencanaan sekolah. Hal tersebut dijelaskan oleh wakil kepala sekolah sebagai berikut:

“Kalau yang dari hal itu beliau menjaganya dengan memberikan motivasi dan arahan-arahan serta mengayomi artinya beliau memang memberikan tugas sesuai tugas dan fungsinya masing-masing yang pastinya beliau memotivasi kami artinya tidak tumpang tindih lah dalam job apa misalnya memang keriaan kurikulum beliau beri seperti itu. Nah Kemudian beliau itu juga selalu monitoring dan evaluasi sih jadi untuk guru-guru kami ada supervisi artinya me-monitoring. Oh ini kurangnya ini Bapak Ibu kurangnya memang ini dan beliau selalu ingin melaksanakan itu dalam satu semester kadang-kadang kalah ada yang kepala sekolah cuek aja tetapi kalau beliau menganggap itu penting kenapa kita perlu selalu mengingatkan dan kami pun yang sebagai wakil yang di manajemen beliau selalu panggil itu ini sudah selesai apa belum, beliau akan cek-list jadi ini, beliau suka, jadi ini wakil humas memang beliau ini bagaimana sudah belum” (Wakil Kepala Sekolah).

Informan guru juga menjelaskan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dibangun melalui kerjasama antar warga sekolah yang solid. Kompetensi manajerial tersebut ditunjukkan melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mengayomi dan menggerakkan seluruh komponen sekolah. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan yang sama kepada setiap warga sekolah. Hal tersebut dijelaskan oleh informan guru sebagai berikut:

“Dalam hal kerjasama dalam rangka untuk kestabilan dan berkelanjutan program yang sudah ditetapkan alhamdulillah di sini sangat solid diawali dengan tim manajemen itu kerjanya sangat solid kemudian sampai ke guru alhamdulillah dan sangat stabil serta kebijakan-kebijakan berlanjut karena dalam hal kepemimpinan kepala sekolah selalu mengayomi, menggerakkan serta melakukan supervisi sesuai tugasnya masing-masing setiap guru, seperti contohnya di sini ada guru PNS dan non PNS di sini kepala sekolah tidak membedakan itu dalam hal kewajiban guru yang PNS maupun Non PNS semua sama diberlakukan sesuai dengan hak dan kewajibannya semua diberi kesempatan sama untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia, jadi dalam kompetensi guru itu ada guru produktif, ada guru normatif dan guru adaptif jadi kalau kesempatan itu sama selama ada kesempatan oleh kepala sekolah memberi kesempatan kepada seluruh guru dan staf tata usaha

untuk mengembangkan karier seperti contoh saya mengikuti lomba, diberi kesempatan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi itu harus izin pimpinan, beliau sangat antusias untuk meningkatkan SDM dan mendukung sama sekali itu, seperti juga ikut pelatihan IHT workshop dan lain-lain, begitu juga untuk kesejahteraan para guru PNS dan Non PNS, disesuaikan dengan haknya masing-masing, untuk kesejahteraan PNS sudah diatur tentang kesejahteraannya pegawai negeri tersebut itu sendiri dan untuk Non PNS dibayarkan melalui Dinas Pendidikan Provinsi melalui anggaran dinas pendidikan atau dari APBD Provinsi Kalimantan Timur” (Guru).

Tema ketiga dari perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang adalah mengelola hubungan sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat adalah terbuka dalam menerima masukan-masukan dan menjalin relasi dengan baik dalam ranah konsultasi dan koordinasi. Hal tersebut tergambar dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Alhamdulillah kita di sini tidak ada istilah untuk menolak tamu ya apalagi masyarakat lingkungan ini adalah menjadi keluarga menjadi bagian dari pada keluarga kita juga di sini, sekolah ini selalu terbuka yang penting ada kaitannya dengan masalah sekolah ya, untuk pengembangan sekolah, mereka lebih konsultasi atau bicara masalah sekolah, dan rata-rata adalah untuk peningkatan sekolah misalnya seperti tadi tamunya bunda itu-kan berkaitan dengan karena sekarang ini harus persyaratan sekolah belanjanya melalui SIPLA tentukan kita para kepala sekolah harus tahu SIPLA itu seperti apa gitu ya otomatis kita panggil pakar-nya datang ke-sekolah ini” (Kepala Sekolah).

Informan wakil kepala sekolah juga menjelaskan hal serupa bahwa dalam mengelola hubungan dengan masyarakat kepala sekolah bersifat terbuka untuk bekerjasama dengan masyarakat. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

“Dalam hal hubungan kepala sekolah sangat baik sekali, ini terlihat dalam semua kegiatan di lingkungan sekitarnya seperti membantu dalam sosial, ada orang tua siswa meninggal dunia kami pihak sekolah beserta kepala sekolah mengadakan sumbangan secara sukarela dikumpulkan dan setelah dikumpulkan disalurkan kepada yang berhak, serta juga dalam penerimaan peserta didik baru kepala sekolah juga memprioritaskan calon peserta didik di sekitar lingkungan sekolah atau bina lingkungan yang kami data bekerjasama dengan pihak pemerintah kelurahan setempat, serta ada musibah kebakaran dan lain-lain, ya memang yang ini ya karena ini kemarin pandemi terealisasi-nya itu masih belum banyak ya biasanya sih kami bersih-bersih ya lingkungan kemudian mengadakan bazar atau Expo ya bekerjasama dengan masyarakat sekitarnya serta pihak DUDI. Jadi kami ada memang terbuka untuk umum kemudian kalau yang expo-expo itu kalau misalnya Expo kami tahun 2017, 2018 dan 2019 yang terakhir pas tahun 2020/2021 pandemi kami tidak mengadakan, jadi itu istilahnya publish kami ke masyarakat seperti itu mengenalkan dan menyosialisasikan tentang SMK seperti itu, dan respons masyarakat terhadap SMK kami sangat antusias terbukti penerimaan PPDB siswa itu membludak dan respons dalam kegiatan tersebut sangat didukung dan guru-guru berpartisipasi sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing” (Wakil Kepala Sekolah).

Selanjutnya, informan guru juga mendukung pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bahwa mereka senantiasa terbuka dan menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat. Guru menjelaskan bahwa:

“Dalam masalah keterlibatan guru dengan masyarakat ada salah satunya memberikan informasi kepada seluruh masyarakat tentang keberadaan SMK ini, baik itu kompetensi keahliannya struktur kurikulum serta kegiatan-kegiatan di sekolah, melalui pengumuman atau informasi-informasi yang disampaikan secara lisan, biasanya kita itu sebelum pandemi itu kita ada kegiatan-kegiatan expo atau pameran yang melibatkan masyarakat sekitarnya ekonomi lemah di sekitar sekolah bekerjasama dengan jurusan masing-masing, tetapi karena pandemi ini terakhir pada tahun 2019 kita melaksanakan expo di lingkungan sekolah karena disitu melibatkan institusi di luar daripada sekolah seperti masyarakat berjualan bekerja sama dengan jurusan seperti bisnis daring pemasaran dan jurusan bekerjasama juga” (Guru).

Tema keempat adalah mengelola guru dan staf dalam perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan. Dalam mengelola guru dan staf kepala sekolah bekerjasama dan bersinergi dengan guru dan staf dalam perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu. Hal tersebut tergambar dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Alhamdulillah ya pertama saya masuk saya langsung melakukan supervisi, saya masuk di sini beberapa bulan saya karena pada saat itu kondisinya kurang memungkinkan karena ada corona ya covid ya sehingga kita mencari waktu yang betul-betul pas untuk kita lakukan supervisi karena dari supervisi itu kita bisa tahu penguasaan guru di materi atau mata pelajaran yang diampu kemudian dalam menyusun perangkat pembelajaran seperti apa, nah dari supervisi itu semua sudah sama seragam otomatis supervisi berikutnya sudah sama itu salah satu meningkatkan” (Kepala Sekolah)

Wakil kepala sekolah juga menjelaskan hal yang sama bahwa kepala sekolah bersinergi dalam membangun kerjasama bersama guru dan staf. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan *reward* dan motivasi bagi guru dan staf. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan wakil kepala sekolah dalam hasil wawancara berikut:

“Beliau sangat lugas ya dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan, kita selalu diajarkan untuk bekerja dengan baik terutama dalam mengimplementasikan program-program yang sudah di susun. Untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru ini, nah kemudian beliau itu juga selalu monitoring dan evaluasi sih jadi untuk guru-guru kami ada supervisi artinya monitoring. Oh ini kurangnya ini Bapak Ibu kurangnya memang ini dan beliau selalu ingin melaksanakan itu dalam satu semester kadang-kadang kalah ada yang kepala sekolah cuek aja tapi kalau beliau menganggap itu penting kenapa kita perlu selalu mengingatkan dan kami pun yang sebagai wakil yang di manajemen beliau selalu panggil itu ini sudah selesai apa belum, beliau akan cek lis jadi ini, sekali bagi kemajuan sekolah kami kemudian pemberian penghargaan bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan ada juga ya kami itu jadi pemberian penghargaan di tahun pertama kemarin beliau tuh ingat ulang tahun ulang tahun kami jadi dia kasih bingkisan. Setiap guru dan tata usaha yang ulang tahun dicatat jadi itu membuat kita termotivasi dan motivasi pimpinan kepada kami jangan pandang harganya ya, enggak bun yang penting Bunda ini sudah memberikan kami perhatian lebih yang seperti ini” (Wakil Kepala Sekolah)

Informan guru juga menjelaskan hal serupa bahwa kepala sekolah mengelola guru dan staf dengan baik. Kepala sekolah terus berupaya meningkatkan kompetensi guru melalui pelbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dijelaskan oleh guru sebagai berikut:

“Iya dalam rangka supaya proses pembelajaran di sekolah kita ini berjalan lancar guru-guru ini wajib mengikuti untuk meningkatkan mutu guru dalam mengajar siswa seperti terselenggaranya IHT, workshop atau pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan mutu guru dalam mengajar jadi kualitas siswa itu kan selain ditentukan dari diri siswa itu sendiri-kan juga keterlibatan guru dalam mengajar guru ini supaya berkualitas untuk mengajar ini-kan diberikan bagaimana strateginya model apa yang disampaikan itu disampaikan dalam IHT supaya guru ketika mengajar ini lebih bagus lagi dan wajib menyusun dokumen perangkat mengajar program kerja serta setelah pelaksanaan IHT workshop atau pelatihan-pelatihan dalam peningkatan mutu ya kita membuat laporan setelah itu nanti dibuat laporan untuk laporan pengembangan diri kita ya diaplikasikan apa yang ada di situ” (Guru).

Tema kelima adalah komitmen dan motivasi kepala sekolah dalam mengimplementasikan perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka. Kepala sekolah memainkan perannya sebagai motivator yang menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Hal tersebut diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara berikut:

“Saya kira bukan bunda saja yang punya harapan itu, semua bapak ibu guru dan staf tata usaha punya harapan seperti itu dan memang karena kepala sekolah itu adalah sebagai leader tentunya harus bisa menggerakkan, memberdayakan, mengembangkan, harus punya 3 M yaitu menggerakkan, mengembangkan, memberdayakan, jadi ketika sekolah itu perlu guru-guru perlu kembangkan seperti tadi, yang tadinya tidak punya ini harus ternyata didukung saya ajak berlari, itu motivasi saya supaya sekolah ini sesuai dengan jurusannya itu ada yang bisa kita tampilkan bahwa memang ini bisnis daring dan pemasaran bisa menjual secara online begitu ya, bisa memasarkan kaitannya dengan apa, mungkin dengan teaching factory nanti ya yang akan kita kembangkan nantinya, dengan begitu kami harapkan ada peningkatan baik dari kualitas dan kuantitas bekerjasama dengan DUDI, sehingga tercapai peningkatan mutu pendidikan yang akhirnya bisa menghasilkan peningkatan prestasi siswa” (Kepala Sekolah).

Wakil kepala sekolah juga menjelaskan bahwa kepala sekolah sangat komitmen dalam mengimplementasikan perencanaan peningkatan mutu pendidikan untuk menjadikan sekolah mereka unggul. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan wakil kepala sekolah bahwa:

“Beliau sangat berkomitmen ya untuk memajukan sekolah ini terutama untuk menjadi pusat keunggulan itu tadi dari situ kita bisa lihat bahwa gerakan beliau ini cukup besar dan berpengaruh bagi perkembangan sekolah ini beliau selalu memberi semangat bagi kami supaya tetap komitmen untuk mencapai tujuan kita itu apa visi misi kita itu yang kita harus capai dari program-program yang kita rencanakan dari awal (Wakil Kepala Sekolah).

Informan guru juga sependapat dengan komitmen kepala sekolah yang tergambar dalam wawancara sebelumnya. Menurut guru, kepala sekolah senantiasa mendorong dan memotivasi dalam mengimplementasikan perencanaan peningkatan mutu sekolah. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh guru dalam wawancara:

“Kalau menurut saya sangat mendukung dan memotivasi kepada guru sangat besar sekali salah satunya yang kami rasakan yaitu selalu memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi guru tersebut baik guru produktif, guru normatif dan adaptif untuk mengembangkan diri, tentang disiplin juga” (Guru).

Berdasarkan analisis hasil penelitian tentang perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang ditemukan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan perencanaan strategis melalui pengorganisasian sekolah, pemberdayaan sumberdaya, pengelolaan sekolah, pemberdayaan guru dan staf, dan sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, keuangan sekolah, monitoring, evaluasi, dan pelaporan. Berbeda dengan temuan Arhipova dkk., (2018) bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan kompetensi manajemen mereka dalam manajemen personalia, manajemen keuangan dan komunikasi untuk kepemimpinan sekolah yang sukses.

Perencanaan strategis kepala sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri Kota Bontang yaitu melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di sekolah agar siswa tertarik dalam proses pembelajaran yang diberikan oleh guru di kelas. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah mengupayakan pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru untuk meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini didukung oleh temuan Hanim et al., (Hanim et al., 2020) bahwa peran kepala sekolah dalam perencanaan sekolah sangat diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, upaya pemberdayaan serta meningkatkan sumberdaya sekolah dan sumber daya manusia di SMK Negeri Kota Bontang adalah menjaga dan merawat semua aset yang ada di sekolah serta mengirinkan guru untuk mengikuti pelatihan, baik melalui MGMP maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah. Kepala sekolah juga melibatkan staf manajemen dan guru-guru dalam mengambil keputusan. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa tindakan kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi manajerial adalah mengembangkan kompetensi guru, dan memimpin dengan memberi contoh yang dapat mempengaruhi keberhasilan tujuan sekolah dalam rangka peningkatan mutu.

Penelitian sebelumnya oleh Goddard et.al., (Goddard et al., 2018) yang menjelaskan bahwa kolaborasi guru dan kepala sekolah adalah kerjasama yang baik dalam meningkatkan mutu sekolah, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah harus menciptakan peluang untuk berkolaborasi. Selanjutnya, May et.al., (May et al., 2020) menegaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah harus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah. Dalam hal ini Usman et.al., (Usman et al., 2018) berpendapat bahwa perencanaan strategis kepala sekolah untuk menjalankan kepemimpinan dalam memaksimalkan sumber daya memerlukan sistem koordinasi, komunikasi dan prosedur.

Terwujudnya perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan ditunjukkan melalui kemampuan kepala sekolah untuk berkolaborasi, menciptakan iklim dan budaya yang baik dan inovatif, aktivitas sumber daya manusia, hasil belajar siswa dan pemanfaatan teknologi, khususnya bidang kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana pendidikan, administrasi sekolah, keuangan, penyelenggaraan sekolah dan hubungan sekolah dengan masyarakat (Kadri & Widiawati, 2020).

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bontang adalah: (1) Pelaksanaan program yang relevan dengan perencanaan peningkatan mutu pendidikan; (2) Kepala sekolah mengutamakan kerjasama dan menjaga kestabilan serta keberlanjutan kebijakan peningkatan mutu pendidikan; (3) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perencanaan peningkatan mutu pendidikan; (4) mengelola guru dan staf agar bersinergi dalam perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu, dan berkomitmen tinggi dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah mereka.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka rekomendasi yang dapat diberikan adalah kepala sekolah diharapkan dapat menyusun perencanaan strategi sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan menjalin kerja sama yang lebih luas dan mendalam dengan staf manajemen, para guru, dan stakeholder sehingga perencanaan dapat terlaksana dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

References

- Amon, L., & Harliansyah, H. (2022). Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 147–162. <https://doie.org/10.1018/IJMRE.2021644052>
- Arhipova, O., Kokina, I., & Rauckienė-Michaelsson, A. (2018). School principal's management competences for successful school development. *Tiltai: Socialiniai Mokslai*, 1, 63–75.
- Colson, T. L., & Satterfield, C. (2018). The Effects of Strategic Compensation on Teacher Retention. *Power and Education*, 10(1), 92–104. <https://doi.org/10.1177/1757743818758782>
- Farid, M. (2014). *Teachers' difficulties in Lesson Planning*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Goddard, R., Goddard, Y., Sook Kim, E., & Miller, R. (2018). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121(4), 501–530.
- Hanim, Z., Sari, D. S., & Soe, R. (2020). Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 43–60.
- Kadri, H., & Widiawati, W. (2020). Strategic planning in developing the quality of educators and education personnel. *Indonesian Research Journal in Education/ IRJE/*, 324–346.
- Kemendikbud. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Körkkö, M., Kotilainen, M. R., Toljamo, S., & Turunen, T. (2020). Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process. *European Journal of Teacher Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827393>
- Lorensius, Warman, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60. <https://doi.org/10.53402/ijesss.v1i2.16>
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121–130. <https://doi.org/10.24042/tadris.v5i1.5391>
- Miles, & Huberman, M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Půček, M. J., Ochrana, F., & Plaček, M. (2021). *Management in Practice: Planning, Organizing, Leading, and Controlling Museum Activities BT - Museum Management: Opportunities and Threats for Successful Museums* (M. J. Půček, F. Ochrana, & M. Plaček (eds.); pp. 87–137). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82028-2_5
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. John Wiley & Sons.
- Thessin, R. A. (2021). Engaging in Joint Work with Principals: How Principal Supervisors' Joint Facilitation of Teams Contributes to Principals' Practice Development. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1939389>
- Usman, N., AR, M., Murziqin, R., & ZA, T. (2018). The Principal's Managerial Competence in Improving School Performance in Pidie Jaya Regency. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8297–8300.
- Wahab, A., Zulmaulida, R., Saputra, E., Sari, D. D., Maghfuroh, L., Suseni, K. A., Fazilla, S., Akmal, N., Lorensius, L., & Teuku Sanwil. (2022). *Pengantar Pendidikan untuk Perguruan Tinggi*. Aceh: Yayasan Penerbit

Muhammad Zaini.

Warman, W., Nurlaili, N., Lorensius, L., Sanda, Y., Sutriyanto, A., Kristianus, K., Sukur, P., Rejeki, S., Nurlaelah, N., & Fatcholis, F. (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan*. Jejak Pustaka.