

**MANAJEMEN STRATEGIK GERAKAN SEKOLAH
MENYENANGKAN DALAM MEWUJUDKAN PROFIL
PELAJAR PANCASILA DI SMK NEGERI 1 TEMANGGUNG
DAN SMK NEGERI TEMBARAK**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF FUN SCHOOL MOVEMENTS IN REALIZING
PROFILEPANCASILA STUDENTS AT TEMANGGUNG 1 STATE VOCATIONAL
SCHOOL AND TEMBARAK STATE VOCATIONAL SCHOOL**



**Oleh:
PURWANINGSIH
20 .0406.0006**

TESIS
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2023**

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Harapan kompetensi abad-21 pada peserta didik adalah menjadi manusia unggul dan produktif serta warga negara yang demokratis sehingga mampu berpartisipasi aktif dalam pembangunan global yang berkelanjutan dan juga memiliki jiwa yang tangguh dalam menghadapi tantangan yang ada seiring dengan perkembangan zaman. Perlu diketahui bahwasanya tantangan bangsa di abad-21 ini lebih mengarah kepada pembelajaran yang menyiapkan peserta didik menghadapi masa revolusi industri abad-21.

Dalam penelitian ini disajikan obyek penelitian yaitu kondisi SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak serta manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan yang dilaksanakan di kedua sekolah tersebut yang meliputi kegiatan wawancara, pengamatan/ observasi kondisi lingkungan, tahap formulasi/ perencanaan manajemen strategi, tahap implementasi/pelaksanaan manajemen strategik, dan tahap evaluasi manajemen strategik dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Pusat Keunggulan se-kabupaten Temanggung.

Penelitian dilaksanakan dengan melakukan observasi secara langsung ke sekolah serta mengadakan wawancara dengan beberapa informan diantaranya: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, peserta didik dan orang tua terkait

dengan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Pusat Keunggulan se-Kabupaten Temanggung.

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMK Pusat Keunggulan Se-Kabupaten Temanggung dapat penulis sajikan hasil gambaran data mengenai: (1) perumusan strategi yang terdiri dari perumusan visi, misi organisasi, kemudian analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang memperhatikan factor dari dalam dan luar organisasi sehingga menghasilkan tujuan dan strategi yang akan digunakan. (2) Implementasi strategi terdapat program tahunan yang telah ditetapkan, mengembangkan budaya yang mendukung dan menetapkan struktur organisasi. (3) evaluasi strategi terdiri atas langkah-langkah kepala sekolah terhadap program-program yang telah dilaksanakan. Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan hasil penelitian di SMK Negeri 1 Temanggung, ditinjau dari segi perencanaan, pelaksanaan/implementasi, dan evaluasi manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila meliputi:

1. Perencanaan Manajemen Strategik Gerakan Sekolah Menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila

a. SMK Negeri 1 Temanggung.

- 1) Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam.

Perencanaan merupakan salah satu langkah awal dalam proses manajemen strategik dalam memutuskan sesuatu yang mendasar, perencanaan strategi disusun untuk mempersiapkan masa depan sebuah

organisasi. Perencanaan juga merupakan salah satu kegiatan manajerial dalam mengelola sebuah organisasi, khususnya dalam bidang pendidikan. Perencanaan dalam fungsi manajemen adalah proses pengambilan keputusan mendasar tentang kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, perencanaan merupakan salah satu langkah awal dalam proses manajemen strategik. Dalam memutuskan sesuatu yang mendasar tersebut Bapak Tri Setya Budi, S.Pd sebagai kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung melakukan berbagai tahapan sebagai berikut:

a) Analisis Lingkungan Internal

Kegiatan perencanaan di sekolah ini dimulai dari analisis lingkungan internal, pengamatan dan penilaian terhadap lingkungan sekolah dapat membantu kepala sekolah dalam menemukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta peluang dan ancaman yang kemungkinan akan muncul. Dalam melakukan analisis tersebut, dibutuhkan kecermatan ketika melakukan pengamatan. Melalui analisis internal dan eksternal sekolah juga membantu kepala sekolah mengenal program-program dan pencapaian prestasi sekolah. Berikut pernyataan Bapak Tri Setya Budi, S.Pd

“.... Hal pertama yang saya lakukan ketika saya ditugaskan menjadi kepala sekolah disini, saya terlebih dahulu beradaptasi, kemudian belajar atau mempelajari pola kepemimpinan kepala sekolah yang terdahulu, bagaimana beliau-beliau memimpin sekolah ini hingga bisa mencapai prestasi yang membanggakan, program-program apa yang sudah tercapai dan masih berjalan. Melalui pengamatan internal tersebut, saya bisa mengetahui bagaimana kepala sekolah

sebelumnya berhasil menjalankan programnya sehingga dijadikan acuan dalam menjalankan program selanjutnya, dan hal ini dibarengi dengan diskusi bersama tim wakil kepala sekolah. Potensi- potensi yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung dari pengamatan internal adalah memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi, tidak hanya guru atau pun tenaga kependidikan, akan tetapi siswa juga. Guru disini sudah terlatih, artinya sering mendapatkan pelatihan dan pembekalan sesuai bidangnya masing-masing, baik itu melalui MGMP, seminar, *workshop*, dan pelatihan. Sedangkan siswa disini adalah siswa yang berhasil melewati seleksi yang ketat, sehingga merupakan siswa-siswi terpilih. Dari SDM yang dimiliki ini, tidak mengalami kesulitan untuk menyamakan persepsi tentang visi, misi dan tujuan sekolah. Kemudian, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung tergolong sudah tercukupi dan cukup lengkap.

Pernyataan dari kepala sekolah tersebut diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Karyadi Nugroho, S.TP, M.Eng, selaku waka sarpras mengatakan,

“.... Pada awal kepemimpinannya, bapak kepala sekolah ketika mengadakan rapat kerja bersama tim wakil kepala, pernah menanyakan tentang kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya. Beliau juga sempat berdiskusi dengan kami tentang program- program atau kegiatan apa saja yang sudah berjalan dengan baik dan program apa yang masih belum mencapai *finish* atau masih proses. Kemudian, untuk siswa-siswa yang masuk ke SMK Negeri 1 Temanggung memang siswa yang terpilih, karena kami melakukan seleksi yang pada PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), mayoritas siswa SMK Negeri 1 Temanggung dari SMP favorit yang memiliki catatan akademik yang baik dan sisanya dari siswa yang memiliki prestasi non akademik. Untuk tenaga pendidik di SMK Negeri 1 Temanggung, sekitar 80 guru sudah S1 dan S2, ada juga yang masih proses S2, dan semua guru maupun staf bekerja sesuai dengan bidang keahliannya masing- masing. Dari awal berdirinya hingga sekarang ini, SMK Negeri 1 Temanggung sudah mengalami berbagai macam proses hingga seperti sekarang. Sebagai salah satu sekolah *favorite*, tentu SMK Negeri 1 Temanggung memiliki fasilitas pendidikan yang memadai, diantaranya semua kelas sudah terdapat LCD proyektor, laboratorium sains dan bahasa, lapangan voli, sepak bola, basket, wifi gratis, masih banyak lagi. Kemudian, sarana dan prasarana

lain, ibu sudah bisa melihat sendiri, karena kami sekolah Adiwiyata, maka SMK Negeri 1 Temanggung secara fisik juga mewakili itu. Untuk mendapatkan semua itu, tidak mudah dan tidak secepat itu. Kita melakukannya tahap demi tahap. Sama halnya untuk mewujudkan sekolah Adiwiyata dan prestasi-prestasi yang lain, kami memulainya dari tingkat kota dulu, dari tingkat kota, propinsi, kemudian baru nasional. Jadi semuanya *step by step*.

Berdasarkan data pendidik yang penulis peroleh dari waka Kurikulum, sebanyak 17 guru dari 80 guru telah menempuh jenjang pendidikan Strata 2 (S2) dan ada beberapa yang masih menempuh studi tersebut. Dari data itu pula, dapat diketahui bahwa semua tenaga pendidik mengajar pada bidang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Penulis juga mendapatkan data pendukung dari website SMK Negeri 1 Temanggung yang menyatakan bahwa SMK Negeri 1 Temanggung merupakan sekolah Adiwiyata.

Pada observasi yang dilakukan tanggal 15 September 2022, penulis mengamati keadaan fisik sekolah. Dilihat dari luar gerbang, SMK Negeri 1 Temanggung terlihat besar, luas, dan asri. Pohon-pohon besar dan beberapa tanaman rindang tampak terlihat ketika memasuki pintu gerbang. Kemudian terlihat pula lapangan upacara, lapangan voli, dan basket pada sisi timur sekolah serta aula serbaguna pada sisi barat sekolah. Tampak depan juga ada ruang TU, Kepala Sekolah, berbagai ruang kegiatan ekstrakurikuler (seperti PMR, Pramuka, Pecinta Alam (Pumapala), Irama, Forbest (Forum bahasa), Basket, Futsal, Tonti, Pks, KLH (komunitas Lingkungan Hidup, Pencak Silat, dan jurnalistik.

Dari pernyataan Bapak Tri Setya Budi, S.Pd tidak hanya kelebihan

sekolah yang beliau temukan. Hambatan-hambatan yang menjadi kelemahan pun bisa berubah menjadi ancaman jika tidak segera diperbaiki. Berikut pernyataan beliau,

“... Kelemahan sekolah ini dari pengamatan saya adalah masalah anggaran. Ada beberapa kegiatan sekolah yang membutuhkan biaya cukup besar sehingga membutuhkan waktu untuk mempersiapkan dan membutuhkan waktu untuk pengumpulan dana. Jika dana untuk menyelenggarakannya kurang, otomatis waktu pelaksanaannya juga mundur dari target awal. Tapi sejauh ini bisa diatasi dengan baik. Kemudian, ketika rapat dengan komite, terkadang beberapa anggota tidak bisa hadir. Meskipun kelihatannya sepele, tetapi dapat menghambat peran dari komite itu sendiri. Sehingga perlu membangun komitmen yang kuat pada komite. Saya kira itu yang menjadi kelemahan sekolah ini, dalam pandangan saya.

Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan dari guru, Bapak Bowo, beliau mengatakan,

“.... Persentase lulusan dalam satu tahun yang melanjutkan pendidikan ke tingkat lebih tinggi (diploma atau sarjana) yang linear masih rendah. Kami juga berupaya untuk meningkatkan kemampuan lulusan dalam mengembangkan diri, serta mengevaluasi keterserapan dan kemandirian lulusan (BMW). Untuk masalah anggaran, ada beberapa kegiatan yang memang membutuhkan biaya yang cukup besar sehingga membutuhkan waktu untuk pengumpulan dana. Salah satu cara mengatasinya dengan perencanaan yang matang, segala sesuatu terkait dengan kegiatan sekolah perlu untuk dipersiapkan”.

b) Analisis lingkungan eksternal

Langkah kedua dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam di SMK Negeri 1 Temanggung adalah dengan melakukan analisis lingkungan eksternal. Bapak Tri Setya Budi, S.Pd juga menyadari tentang pentingnya melakukan pengamatan lingkungan eksternal sekolah. Karena

perkembangan dan perubahan dalam sebuah organisasi pendidikan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, baik internal maupun eksternal.

Berikut pernyataan Bapak Tri Setya Budi, S.Pd.,

“..... Sekolah tidak hanya berinteraksi dengan siswa, guru, dan staf, tetapi juga berinteraksi dengan orang tua murid, pemerintah dan instansi-instansi, masyarakat, dunia industri dan perguruan tinggi. Sehingga untuk menentukan langkah ke depannya seperti apa, saya juga harus memperhitungkan kondisi eksternal sekolah. Siswa di SMK Negeri 1 Temanggung sudah mempunyai catatan prestasi yang cukup banyak, SMK Negeri 1 Temanggung sudah punya “nama” dan “tempat” di masyarakat, untuk hal itu yang diperlukan cukup komitmen untuk mempertahankan. Tetapi saya kira sudah biasa, bahkan ada sekolah-sekolah lain diluar Temanggung yang prestasinya melebihi sekolah ini. Untuk memberikan nilai *plus* terhadap sekolah ini, siswa-siswa di sini, saya perlu melakukan pengamatan terhadap kondisi lingkungan luar sekolah sebagai bahan pertimbangan. Untuk kondisi geografisnya, SMK Negeri 1 Temanggung sudah sangat dikenal karena sudah berdiri cukup lama, lokasinya juga sangat strategis. Berada di dekat kota memungkinkan semua informasi dan kebutuhan terpenuhi dan mudah dijangkau. Seperti isu tentang kepedulian lingkungan, menyelenggarakan pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik dan penguasaan kompetensi. Melihat kondisi lingkungan sekolah yang sudah mumpuni, menjalin komunikasi dengan lingkungan sekolah, dan menjalin kerjasama dengan instansi terkait untuk mewujudkan iklim akademis sekolah berwawasan lingkungan, saya kira bisa diwujudkan”.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 15 September 2022, kondisi fisik SMK Negeri 1 Temanggung secara umum sudah memenuhi syarat untuk disebut sebagai sekolah yang menyenangkan, sejuk dan rindang. Luas area sekolah kurang lebih 3 hektar salah satunya menyediakan ruang terbuka hijau. Lokasi sekolah pada bagian sebelah timur bersebelahan langsung dengan kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Damkar Temanggung, bagian sebelah barat

berdekatan dengan jalan raya yang biasa dilewati oleh bus, baik yang menuju atau dari arah Wonosobo, Parakan, Sukorejo serta dihadapkan dengan hamparan luas lapangan Maron. Sedangkan bagian sebelah utara, sekitar 700 meter terdapat kantor SATKER Ayam Maron dan kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Temanggung, serta Temanggung TV. Bagian sebelah selatan sekitar 500 meter terdapat akses jalan raya yaitu pertigaan Maron untuk menuju kearah Temanggung kota dan arah Purwokerto.

Letaknya yang strategis berada di pinggir kota tersebut, membuat SMK Negeri 1 Temanggung mudah diakses baik dari dalam kota maupun luar Kota Temanggung. Keadaan tersebut membuat SMK Negeri 1 Temanggung mudah mengakses segala informasi yang berkaitan dengan budaya, ekonomi, dan politik pendidikan. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Tri Setya Budi, S.Pd sebagai berikut,

“.... Letak sekolah yang strategis memberikan keuntungan bagi pelaksanaan program dan kegiatan sekolah. Sekolah menjadi mudah untuk mengakses informasi dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak tertentu. Kehidupan masyarakat sekitar sekolah termasuk kota, jadi perkembangan teknologi sudah mengena pada masyarakat termasuk orang tua siswa. Sehingga informasi tentang kegiatan dan program sekolah kami *upload* di website sekolah untuk mempermudah masyarakat, terutama orang tua siswa dalam mengakses informasi sekolah. Mayoritas masyarakat Kota Temanggung dan orang tua siswa yang berprofesi sebagai PNS, pengusaha, petani, buruh dan pedagang membuat perekonomian dari golongan menengah ke atas dan golongan menengah ke atas, sehingga para orang tua sudah paham bahwa lulusan SMK dipersiapkan untuk menghasilkan lulusan yang terserap di dunia kerja atau menjadi wirausaha melalui keselarasan pendidikan serta melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.”

Keadaan geografis tersebut juga berpengaruh pada lingkungan SMK Negeri 1 Temanggung. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Penny Ratnawati, S.Pd sebagai berikut:

“.... Pengaruhnya pada lingkungan kerja pastinya. Kami harus selalu *update* informasi, meningkatkan kinerja untuk mengimbangi siswa yang mayoritas sudah *melek* teknologi dan perkembangan politik pada pendidikan seperti pelaksanaan kurikulum merdeka. Dengan komitmen tinggi, mengadakan pelatihan-pelatihan, dan musyawarah antar guru mata pelajaran, SMK Negeri 1 Temanggung menjadi sekolah pertama yang berhasil menjadi SMK Pusat Keunggulan di Kabupaten Temanggung, dimana dapat mewujudkan keselarasan antara SMK dengan dunia kerja yang dapat ditempuh melalui pemenuhan delapan aspek *link and match*. Hal Pertama, kurikulum disusun bersama sejalan dengan penguatan aspek *softskills*, *hardskills* dan karakter kebecerjaan sesuai kebutuhan dunia kerja”.

Kondisi dan letak SMK Negeri 1 Temanggung yang dekat dengan pusat kota, mendukung untuk kemajuan dan perkembangan sekolah. Keadaan tersebut juga dimanfaatkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung untuk mengenalkan program-program dan kegiatan sekolah kepada masyarakat. Kekuatan-kekuatan penting dari dalam maupun luar lingkungan sekolah menjadi salah satu bahan pertimbangan kepala sekolah dan tim pengembang sekolah dalam menentukan perumusan strategi. Kelemahan yang dimiliki sekolah harus diidentifikasi agar tidak berkembang menjadi ancaman yang dapat menghambat program-program sekolah nantinya. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung yaitu bapak Tri Setya Budi, S.Pd:

“.... jadi begini bu Aning, sekolah kami merencanakan

semua kegiatan pada awal tahun pembelajaran, kami mengadakan rapat penyusunan program kerja sekolah, diantaranya membahas tentang kurikulum, sarana dan prasarana, evaluasi PPDB, persiapan penyusunan RPP atau rencana modul ajar pada tahun ajaran baru, dan tidak kalah penting kami menyiapkan model atau suatu cara merealisasikan bagaimana pembelajaran di sekolah ini dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai karakter dan kompetensi yang diharapkan. mempercepat pencapaian profil pelajar Pancasila dan lulusan berstandar dunia kerja, meningkatkan hasil mutu pendidikan yang *link and match* dengan industri, meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru, mendapatkan pendampingan intensif untuk transformasi satuan pendidikan dan percepatan digitalisasi, memperoleh dukungan peningkatan sarana praktik siswa sesuai standar industri, serta memperoleh kesempatan untuk menjadi katalis perubahan bagi satuan pendidikan lainnya. Cara yang kami lakukan dengan membiasakan anak memahami nilai-nilai luhur Pancasila sehingga tanpa terasa anak sudah terbiasa melaksanakan pendidikan karakter di sekolah kami ini bu aning..” selain itu pada perencanaan anggaran bahwa sumber dana untuk pelaksanaan kegiatan berasal dari dana Bos (wawancara, 11 Juni 2022) pukul 11.05 WIB.

Dari hasil paparan diatas, dapat dipetakan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung serta hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman dalam lingkungan sekolah. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Identifikasi dan Analisis Lingkungan SMK Negeri 1 Temanggung Tahun 2022

Kekuatan	Kelemahan
a. Sumber daya manusia (guru, staf, dan siswa) yang dapat mendukung peningkatan kinerja sekolah. b. Memiliki fasilitas pendidikan yang mumpuni untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah	a. Komite sekolah belum optimal dalam menjalankan perannya. b. Dalam berbagai kegiatan, kendala yang sering dihadapi adalah masalah anggaran.

Peluang	Ancaman
a. Mendapat dukungan penuh dari pemerintah dan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan sekolah. b. Adanya hubungan kerja sama yang baik terhadap <i>stakeholder</i> , dunia usaha dan perguruan tinggi.	a. Tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. b. Tuntutan kualifikasi pendidikan untuk tenaga pendidik/guru yang semakintinggi.

Sumber: Wawancara dengan kepala sekolah

2) Pemilihan strategi

Untuk menentukan alternatif terbaik dalam mencapai tujuan pada proses perencanaan adalah pemilihan strategi. Dengan mempertimbangkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, kepala SMK Negeri 1 Temanggung bersama tim merumuskan strategi untuk dikembangkan sebagai jalan terbaik dalam meningkatkan kualitas *output* yang sesuai dengan visi dan tujuan sekolah. Berikut pernyataan bapak Tri Setya Budi, S.Pd:

“...Langkah selanjutnya adalah merumuskan program-program dan kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pelayanan dan mutu lulusan. Dalam merumuskannya memerlukan pertimbangan banyak hal, sehingga saya juga dibantu oleh tim dari wakil kepala masing-masing bidang untuk memberikan masukan. Sekolah kami sebagai SMK PusatKeunggulan diharapkan dapat menjadi rujukan serta melakukan pengimbasan untuk mendorong peningkatan kualitas dan kinerja SMK di sekitarnya. Untuk mencapai visi tersebut, keselarasan antara SMK Pusat Keunggulan dengan dunia kerja tidak hanya diwujudkan melalui MoU saja, tetapi harus berlangsung secara mendalam dan menyeluruh. Dan di tahun ini, kami sudah melaksanakan kurikulum merdeka, dimana aktifitas pembelajaran pada program SMK Pusat Keunggulan, pemerintah melakukan penyelarasan dengan 8 (delapan) aspek *link and match*. Karena dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor. Seluruh elemen yang ada pada sekolah, mulai dari sarana prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan pendidikan, kerjasama dengan *stakeholder*, termasuk dunia kerja serta

perguruan tinggi, meskipun faktor yang lebih dominan adalah guru dan kualitas pembelajaran. Untuk meningkatkan kualitas siswa, strategi yang dikembangkan adalah semua program, tidak hanya program unggulan saja. Program kurikulum, program kesiswaan, program humas, program sarpras, sampai program OSIS dan ekstrakurikuler”.

Untuk meningkatkan kualitas *output* yang sesuai dengan visi dan tujuan sekolah, strategi yang dipilih oleh kepala sekolah dan TIM adalah sebagai berikut:

- a) Strategi Program Unggulan (Adiwiyata mandiri, SMK Rujukan, SMK Revitalisasi, SMK COE/*Center Of Excellence*, SMK Pusat Keunggulan).

“....Program unggulan yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung selama 10 tahun terakhir ini ada 4, yang pertama Adiwiyata mandiri merupakan penghargaan yang diberikan sejak tahun 2012 sampai dengan sekarang sebagai sekolah yang memiliki kepedulian terhadap penyelamatan lingkungan. Selain itu menjadi SMK Rujukan pada tahun 2016, kemudian terpilih menjadi SMK Revitalisasi sejak tahun 2019, dimana program revitalisasi SMK fokus pada empat hal, diantaranya kurikulum yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan industri (*link and match*); ketersediaan dan perbaikan kompetensi tenaga pendidik fasilitas; kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI); serta SMK yang terakreditasi dan lulusan yang tersertifikasi. SMK Negeri 1 pernah ditunjuk sebagai SMK CoE (*Center of Excellence*) untuk kompetensi keahlian Produksi dan Pengelolaan Perkebunan pada tahun 2020. Pada tahun anggaran 2021, pemilik 143 orang GTK (Guru dan Tenaga Kependidikan) ini mendapatkan alokasi bantuan fasilitasi SMK yang menjadi pusat keunggulan (produksi, pengelolaan perkebunan,dll). Untuk ini telah disiapkan sarana prasarana sebagai ajang praktek berwirausaha peserta didik. Ada 2 (dua) jenis produk unggulan dalam program tersebut, yakni kopi dan bandrek”. Sedangkan profil pelajar Pancasila merupakan pengembangan dari kurikulum merdeka. Pojek Penguatan Profil Pelajar Pancasila disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah”.

Pernyataan Bapak Tri Setya Budi, S.Pd diperkuat dengan pernyataan ibu Diana selaku waka manajemen mutu mengenai program unggulan berikut ini:

“...Kompetensi keahlian yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung adalah Agroindustri, Produksi dan Pengelolaan Perkebunan, serta Kimia Analis. Masing-masing memiliki produk unggulan yang berbeda. Inovasi produk unggulan yang dilakukan oleh kompetensi keahlian Agroindustri antara lain kopi datam (kopi lada hitam). Produk ini telah lama ada, namun kembali dihidupkan pada sekitar tahun 2012, hingga saat ini. Kemudian carica dan cirup yang pengembangannya dilakukan bekerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri serta alumni. Ada juga roti manis, bandrek instan dan emping jagung. Sedangkan produk yang dikembangkan oleh kompetensi keahlian produksi dan pengelolaan perkebunan adalah kopi, herbal (jahe emprit), pembibitan, tabulampot, dan produk-produk lain yang mendukung ketahanan pangan. Seperti singkong gajah, kakao, sayuran hidroponik, dan lain-lain. Sementara kompetensi keahlian kimia analis telah mengembangkan produk sabun transparan ekstrak daun dewandaru, sabun ekstrak *green tea* dan *jasmine*, sabun ekstrak cengkeh, sabun ekstrak lidah buaya, sabun herbal *coffee soap*, sabun cair, *gel antiseptic* lidah buaya, sabun cuci, VCO dan sebagainya”.

Pernyataan dari kepala sekolah dan wakil kepala manajemen mutu tersebut, diperkuat dengan dokumentasi pembelajaran pada kelas masing-masing jurusan. Dokumentasi tersebut dapat dilihat pada lampiran 4.

b) Pemilihan Strategi / Strategi Program Kurikulum

Program kurikulum yang dikembangkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung adalah sebagai berikut:

- (1) Kurikulum disusun bersama sejalan dengan penguatan aspek

softskills, hardskills dan karakter kekerjaan sesuai kebutuhan dunia kerja.

- (2) Pembelajaran diupayakan berbasis proyek riil dari dunia kerja (PBL) untuk memastikan *hardskills, softskills* dan karakter yang kuat.
- (3) Peningkatan jumlah dan peran guru/instruktur dari industri maupun pakar dari dunia kerja. “Tingkatkan secara signifikan sampai minimal mencapai 50 jam/semester/program keahlian,”
- (4) Praktik kerja lapangan/industri minimal satu semester.
- (5) Bagi lulusan dan bagi guru/instruktur sertifikasi kompetensi harus sesuai dengan standar dan kebutuhan dunia kerja.
- (6) Bagi guru/instruktur perlu ditekankan untuk memperbarui teknologi melalui pelatihan secara rutin.
- (7) Diadakan riset terapan yang mendukung *teaching factory* berdasarkan kasus atau kebutuhan.
- (8) Komitmen serapan lulusan oleh dunia kerja. Sedangkan huruf “i” adalah berbagai kemungkinan kerja sama yang dapat dilakukan dengan dunia kerja. Di antaranya beasiswa dan/atau ikatan dinas, donasi dalam bentuk peralatan laboratorium danlainnya.

c) Strategi Program Kesiswaan

Program kesiswaan yang dikembangkan oleh SMK Negeri 1

Temanggung antara lain:

- (1) Penerimaan siswa baru

- (2) Pembinaan siswa
- (3) Pembinaan siswa khusus
- (4) Pembinaan bakat siswa dan pengembangan diri
- d) Strategi Program OSIS dan Ekstrakurikuler
- e) Strategi Program Sarana Prasarana

Program Sarana dan Prasarana yang dikembangkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung diantaranya sebagai berikut:

- (1) Pengajuan dan pengadaan alat dan bahan
- (2) Pendataan kebutuhan sarana dan prasarana
- (3) Pengadaan alat dan bahan
- (4) Pemeliharaan sarana dan prasarana
- (5) Pemeliharaan lingkungan
- (6) Penghangusan
- f) Strategi Program Hubungan Masyarakat

Program Hubungan Masyarakat (Humas) yang dikembangkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung meliputi sosialisasi program sekolah dan pertemuan dan kerjasama sekolah dengan *stakeholder*.

- g) Strategi Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Manusia.

Sekolah melaksanakan program pengembangan SDM guru yang meliputi 1). Pengembangan kemampuan guru menyusun RPP, 2). Kemampuan melakukan evaluasi diri refleksi dan perbaikan kinerja berkelanjutan 3). Kemampuan melaksanakan penilaian hasil pembelajaran 4). Kemampuan melaksanakan usaha inovatif dan

kreatif dalam kegiatan pembelajaran. Sekolah juga melaksanakan program peningkatan kompetensi profesional guru dan tenaga kependidikan melalui 1). Kunjungan DUDIKA; 2). Magang DUDIKA; 3). Pendidikan dan pelatihan; 4). Seminar dan workshop; 5) bimbingan teknis

h) Kebijakan Mutu

Kebijakan mutu dirumuskan untuk memberikan pedoman dalam mengimplementasikan program atau kegiatan, hal ini supaya sesuai dengan perencanaan. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala SMK Negeri 1 Temanggung sebagai berikut:

“...Sebagai komitmen kami dalam mengembangkan, menyelaraskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi pelaksanaan kurikulum secara sistematis dan prosedural. Selain itu untuk menjembatani antara perencanaan dengan implementasi. Sekolah melaksanakan pembelajaran dengan mendasarkan pada pekerjaan nyata, autentik, dan penanaman budaya kerja melalui pembelajaran industri (teaching factory) untuk mendapatkan pembiasaan berpikir dan bekerja dengan kualitas seperti di tempat kerja/usaha Kebijakan mutu juga memberikan arah hal-hal apa saja yang mendapat perhatian dan perlu ditingkatkan dalam meningkatkan mutu lulusan misalnya menunjang ketersediaan tenaga kerja terampil yang dibutuhkan dunia usaha industri dan pemerintah dari SMK Negeri 1 Temanggung serta memastikan kompetensi kerja untuk para tenaga kerja lulusan dan lembaga lainnya sesuai kebutuhan masyarakat dan pemerintah”

Dari beberapa pernyataan diatas, dapat dipahami bahwa kepala SMK Negeri 1 Temanggung dalam merumuskan strategi gerakan sekolah menyenangkan dalam rangka mewujudkan profil pelajar Pancasila diawali dengan mempelajari kepemimpinan terdahulu, kemudian melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dimiliki

sekolah. Langkah selanjutnya adalah dengan merumuskan program/ kegiatan untuk meningkatkan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila. komitmen dalam meningkatkan hal tersebut dirumuskan melalui pernyataan tertulis yang tertuang dalam kurikulum operasional satuan Pendidikan.

b. SMK Negeri Tembarak

- 1) Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam

Sebagai salah satu sekolah menengah kejuruan di Kabupaten Temanggung, SMK Negeri Tembarak sudah berdiri sejak tahun 2008. Meskipun tergolong usia muda tetapi SMK Negeri Tembarak mampu membuktikan eksistensinya melalui beberapa prestasi yang telah diraihnya. Komitmen kepala SMK Negeri Tembarak dalam memberikan pelayanan Pendidikan terbaik, dibuktikan dengan komitmen mencetak lulusan yang berkualitas.

Proses perencanaan strategi yang dilakukan oleh SMK Negeri Tembarak memiliki beberapa persamaan dengan SMK Negeri 1 Temanggung. Hasil pelaksanaan observasi lingkungan di SMK Negeri Tembarak menghasilkan data bahwa tahap-tahap yang dilakukan kepala SMK Negeri Tembarak dalam perencanaan strategi adalah sebagai berikut:

- a) Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal yang dilakukan kepala SMK Negeri

Tembarak dimulai dengan mempelajari kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya. Beberapa program yang sudah maupun dalam proses pencapaian dipelajari oleh ibu Aster Aswiny, S.Pd, M.Pd sebagai langkah awal dalam memimpin SMK Negeri Tembarak. Berikut pernyataan beliau:

“... Yang menjadi fokus pertama saya ketika mendapat tugas untuk memimpin sekolah ini adalah lingkungan sekolahnya. Sebelum ini kan saya memimpin SMK Negeri 1 Temanggung, kedua sekolah ini tentu memiliki ciri khas, kelemahan, dan kelebihan masing-masing. Mempelajari bagaimana orang-orangnya, mulai dari guru dan siswa, dan bagaimana kepala sekolah sebelumnya memimpin sekolah ini.

Penulis juga berbincang dengan bapak Budi Subagyo, S.Pd selaku wakil kepala (Waka) bidang kesiswaan perihal kepemimpinan kepala sekolah, beliau mengatakan:

“... Beberapa waktu setelah bu Aster ditugaskan di sekolah ini, beliau banyak melakukan pendekatan kepada guru-guru dan para staf. Beliau banyak bertanya tentang kegiatan sekolah apa yang sedang berjalan dan sebagainya. Bu Aster juga juga sering mengobrol dengan beberapa siswa ketika jam istirahat. Menurut saya, beliau ini seperti sedang mendekatkan diri atau mengenal bagaimana karakter warga sekolah, khususnya guru- guru dan staf”.

Pada saat peneliti mengunjungi sekolah pada tanggal 15 Juni 2022 pukul 09.00 WIB, Ibu Aster Aswiny, S.Pd, M.Pd menunjukkan beberapa dokumen dari program kerja kepala sekolah yang terdahulu, namun sayangnya penulis tidak diperbolehkan mengkopi dokumen tersebut. Melalui pendekatan dan pengamatan terhadap lingkungan serta kegiatan identifikasi, ibu Aster selaku kepala sekolah bisa mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki SMK Negeri Tembarak.

Sekolah bersama dengan tim dalam melaksanakan pengamatan lingkungan sekolah dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman yang ada disekolah sehingga kekuatan dan peluang dapat ditingkatkan sedangkan ancaman dan kelemahan dapat diminimalisir atau dapat dihilangkan. Adapun kelemahannya adalah kondisi sosial ekonomi dilingkungan sekitar SMK Negeri 1 Tembarak yang masih rendah dan ancamannya adalah pengaruh buruk dari kemajuan zaman globalisasi yang bisa mempengaruhi karakter peserta didik. Seperti pernyataan dari ibu Udiyati selaku waka kurikulum:

“... saya berbicara kelemahannya dulu ya, berdasarkan analisis tim pengembang kurikulum pada konteks sumberdaya manusia, Untuk siswanya, karena secara geografis letak SMK Negeri Tembarak berada di wilayah pinggiran Kabupaten Temanggung, maka mayoritas siswa yang ada di sini berasal dari Kabupaten Temanggung juga, dari lingkungan desa sekitarnya, sehingga kondisi siswa disini sangat heterogen. Untuk kondisi sekolah, dalam segi fisik saya rasa sudah cukup layak, dari kondisi ruang kelas, ruang praktek, laboratorium, ruang kegiatan ekstrakurikuler, hanya untuk beberapa sarana prasarana masih ada yang kurang, seperti contohnya proyektor. Di setiap kelas sudah tersedia LCD, tetapi untuk proyekturnya masih belum memenuhi semua kelas. Salah satu kelebihan yang saya lihat dari sekolah ini, hubungan kerjasama dengan dunia industry, alumni, perguruan tinggi, dan instansi pemerintahan seperti kecamatan, koramil, DLH dan lain-lain tergolong cukup baik. Setiap tahun pasti ada alumni yang datang ke sekolah untuk memberikan sosialisasi kepada siswa tentang wirausaha, dunia usaha serta perguruan tinggi tertentu. Kerjasama dengan beberapa pihak diluar sekolah juga dapat mendukung jalannya beberapa program sekolah”.

b) Analisis lingkungan eksternal

Dari kota Temanggung menuju SMK Negeri Tembarak jika ditempuh menggunakan kendaraan bermotor sekitar 30 menit sampai 45 menit. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di SMK Negeri Tembarak, kondisi sekitar sekolah termasuk asri dan sejuk karena jauh dari perkotaan. Sekitar 500 meter dari arah timur sekolah terdapat jalan raya utama menuju windusari magelang. Sedangkan sebelah utara sekolah hanya terdapat

beberapa rumah penduduk, karena posisi sekolah tepat di selatan jalan. Sedangkan sebelah barat dan selatan terdapat sawah, ladang serta perkampungan penduduk yang menjadi perbatasan desa mantenan dan greges.

Faktor geografis tersebut juga mempengaruhi *mainset* orang tua/ wali siswa. Dilihat dari kegiatan social budayanya, Sebagian besar masyarakat dan orang tua siswa berasal dari budaya agraris (petani) dan ada yang berkembang menjadi masyarakat urbanis. Masyarakat sekitar sekolah masih menjunjung tinggi budaya Jawa dan kesenian daerah. Hal tersebut salah satunya dibuktikan dengan besarnya antusias masyarakat dalam kegiatan sadranan memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW setiap tahunnya. Dan setiap diadakannya kesenian seperti pagelaran kuda lumping, disambut meriah oleh masyarakat sekitar.

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal dalam kegiatan ini untuk menganalisis berbagai kemungkinan/peleuang yang harus dipertimbangkan untuk menghadapi masa depan dan melakukan perencanaan terhadap kemajuan organisasi. Perencanaan yang dilakukan sekolah meliputi: pelibatan seluruh *stakeholder*, perencanaan anggaran, pengembangan tujuan sekolah, perencanaan sarana dan prasarana, perencanaan hasil kebijakan, dan perencanaan pembuatan jadwal kegiatan sekolah. Hal ini dilakukan supaya kegiatan perencanaan yang sudah dibuat harus dapat memberikan jawaban terhadap konsep pertanyaan yang sudah dirumuskan dalam enam pertanyaan, yaitu: apa, mengapa,

dimana, kapan, siapa dan bagaimana.

Perencanaan yang melibatkan *stakeholder* sekolah terdiri dari semua guru atau pendidik dan tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua/wali siswa dan siswa. Dalam menyusun perencanaan yang melibatkan seluruh *stakeholder* dengan segala kompetensinya bertujuan untuk memperbanyak referensi program yang akan direncanakan. Diawali dengan penyusunan program oleh kepala sekolah, bapak ibu guru pendidik dan tenaga kependidikan secara intern di sekolah. Kemudian program tersebut disampaikan pada saat rapat intern sekolah untuk mendapat masukan, pendapat, dan saran sebelum lebih lanjut disampaikan ke komite sekolah. Sebelum perencanaan dilakukan terlebih dahulu dilakukan analisis faktor baik internal maupun eksternal.

Dan terakhir sebagai bentuk sosialisasi program dilaksanakan workshop kurikulum atau *In House Training* dan rapat pleno di setiap awal tahun pelajaran yang dihadiri oleh pengawas dari dinas pendidikan, kepala sekolah, komite sekolah, semua guru, perwakilan orang tua/wali murid, dan perwakilan siswa. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh ibu kepala sekolah SMK Negeri Tembarak yaitu ibu Aster Aswiny, M.Pd beliau menyatakan:

“... jadi begini bu Aning sekolah kami merencanakan semua kegiatan pada awal tahun pembelajaran, kami mengadakan rapat penyusunan program kerja sekolah, diantaranya membahas tentang kurikulum, sarana dan prasarana, evaluasi PPDB, persiapan penyusunan RPP atau rencana modul ajar pada tahun ajaran baru, dan tidak kalah penting kami menyiapkan model atau suatu cara merealisasikan bagaimana pembelajaran di sekolah ini dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai karakter dan kompetensi yang

diharapkan. Dengan begitu akan mempercepat pencapaian profil pelajar Pancasila dan lulusan berstandar dunia kerja, meningkatkan hasil mutu pendidikan yang *link and match* dengan industri, meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru, mendapatkan pendampingan intensif untuk transformasi satuan pendidikan dan percepatan digitalisasi, memperoleh dukungan peningkatan sarana praktik siswa sesuai standar industri, serta memperoleh kesempatan untuk menjadi katalis perubahan bagi satuan pendidikan lainnya. Cara yang kami lakukan dengan membiasakan anak memahami nilai-nilai luhur Pancasila sehingga tanpa terasa anak sudah terbiasa melaksanakan pendidikan karakter di sekolah kami ini bu aning...” selain itu pada perencanaan anggaran bahwa sumber dana untuk pelaksanaan kegiatan berasal dari dana Bos (wawancara, 11 Juni 2022) pukul 11.05 WIB.

Penyusunan program yang mencakup visi dan misi sekolah diawali dengan menyamakan persepsi dan komitmen bersama yang kuat diantara seluruh komponen *stakeholder* yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan seluruh warga sekolah. Hal ini bertujuan agar implementasi profil pelajar Pancasila nantinya bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dan sejalan dengan persepsi serta komitmen yang telah dibentuk bersama. Semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada disekolah mengusulkan program-program yang akan dilakukan selama satu tahun yang akan datang. Setelah dimusyawarahkan bersama dihasilkan keputusan program yang selanjutnya akan dibawa ke forum yang lebih besar yaitu rapat koordinasi bersama komite sekolah dan perwakilan orang tua.

Perencanaan dalam pengembangan kurikulum bertujuan untuk mencapai apa yang menjadi visi dan misi sekolah. Kurikulum SMK Negeri Tembarak disusun oleh satu tim penyusun yang terdiri atas unsur sekolah, tim pengembang kurikulum dan komite sekolah dibawah koordinasi dan supervisi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah. Dari

hasil observasi dokumen kurikulum, pengembangan kurikulum di SMK Negeri Tembarak mengacu pada acuan konseptual. Adapun visi dari SMK Negeri Tembarak adalah “Menjadi pusat pelayanan masyarakat untuk menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang profesional, berjiwa wirausaha, berwawasan lingkungan, dan berdaya saing di era global”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah yaitu ibu Aster Aswiny, S.Pd, M.Pd yang mengatakan bahwa:

“... Penyusunan pengembangan peta jalan sangat penting sebagai acuan dalam membuat rencana pengembangan sekolah dalam 5 tahun ke depan untuk menjadi SMK Pusat Keunggulan yang mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dalam memenuhi kriteria pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tangguh dan terampil dalam berwirausaha dan mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, Jadi rencana pengembangan sekolah meliputi pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan, proses pembelajaran berbasis industri, kegiatan kesiswaan dalam membentuk budaya kerja industri dan penguatan profil pelajar pancasila, memiliki kemitraan dengan dunia kerja yang relevan dalam penyelarasan kurikulum, praktek kerja lapangan, magang guru, guru tamu dan penyerapan lulusan, oleh karena itu hal tersebut masih”

Selain pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari bapak Budi Subagyo, S.Pd selaku waka kesiswaan yang menyatakan:

“.... bahwa proses manajemen strategik di bidang kesiswaan dalam meningkatkan prestasi akademis siswa dimulai dengan perumusan bersama membahas tujuan sekolah yang akan dilaksanakan, kemudian dirangkai dengan analisis SWOT. Analisis SWOT terlebih dahulu dilaksanakan kemudian hasil analisis digunakan untuk penerapan strategi dan kebijakannya”

Dari hasil paparan diatas, dapat dipetakan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh SMK Negeri Tembarak serta hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman dalam lingkungan sekolah. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Hasil Identifikasi dan Analisis Lingkungan SMK Negeri Tembarak Tahun 2022

	Kekuatan	Kelemahan
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Letak geografis sekolah yang strategis (akses transportasi, jaringan listrik dan internet) 2. Kualifikasi pendidikan semua guru berkualifikasi pendidikan S1 dan S 2 dan bersertifikat pendidik. 3. Peserta didik banyak (926 siswa) 4. Memiliki kemitraan kuat dengan beberpa dunia kerja standar nasional dan internasional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum semua guru produktif memenuhi standarindustri 2. Belum semua ruang praktek dan peralatan praktik belum standar 3. Belum memiliki kelas industri dan teaching factory 4. Belum memiliki LSP P1
	Peluang	Ancaman
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapat dukungan penuh dari pemerintah dan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan sekolah. 2. Adanya program guru penggerak dan sekolah penggerak 3. Program wajib belajar 12 tahun 4. Industri di Temanggung berstandar nasional dan multinasional dengan upah yang memadai 5. Adanya hubungan kerja sama yang baik terhadap <i>stakeholder</i>, dunia usaha dan perguruan tinggi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. 2. Tuntutan kualifikasi pendidikan untuk tenaga pendidik/guru yangsemakin tinggi.

Eksternal	Strategi SO: (Pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang)	Strategi WO: (Tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)
	Melakukan pemberdayaan guru dan tenaga Pendidikan untuk kinerja unggul	Memberikan pelatihan kepada guru dan tenaga pendidikan untuk menjadi guru dan tenaga pendidikan

Sumber : Dokumen Peta jalan SMK Negeri Tembarak tahun 2022

2) Pemilihan strategi

Cara lain untuk menentukan alternatif terbaik dalam mencapai tujuan pada proses perencanaan adalah pemilihan strategi. Dengan mempertimbangkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, kepala SMK Negeri Tembarak bersama Tim merumuskan strategi untuk dikembangkan sebagai jalan terbaik dalam meningkatkan kualitas lulusan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Seperti pernyataan dari Ibu kepala sekolah yang menyatakan:

“.... ketika saya memimpin sekolah yang produktif seperti SMK N Tembarak berarti saya harus mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi sekolah tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi sekolah. Saya mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerjasama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik berhasil.”

Untuk meningkatkan kualitas *output* yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah, strategi yang dipilih oleh kepala sekolah bersama dengan TIM adalah sebagai berikut:

a) Strategi Program Kesiswaan

(1) Strategi Program Pembinaan OSIS

Sebagai satu-satunya organisasi siswa di sekolah, pelibatan siswa dalam kegiatan OSIS bertujuan mempersiapkan siswa sebagai kader penerus cita-cita perjuangan bangsa dan sumber insani pembangunan nasional. Materi pembinaan dalam program pembinaan OSIS ada 10, yaitu: (1) Pembinaan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) Pembinaan budi pekerti luhur atau akhlak mulia, (3) pembinaan kepribadian unggul, wawasan kebangsaan, dan bela negara, (4) pembinaan prestasi akademik, seni, dan olahraga sesuai bakat dan minat, (5) Pembinaan demokrasi, hak asasi manusia, (6) pendidikan politik, lingkungan hidup, kepekaan dan toleransi sosial dalam konteks masyarakat, (7) Pembinaan kreativitas, keterampilan dan kewirausahaan, (8) Pembinaan kualitas jasmani, kesehatan dan gizi, (9) Pembinaan sastra dan budaya, (10) Pembinaan teknologi dan informasi, pembinaan komunikasi dalam bahasa Inggris

(2) Strategi Program pembinaan ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler yang diselenggarakan sekolah adalah untuk mengembangkan potensi siswa di luar jam pelajaran sekolah sesuai dengan kebutuhan, potensi, minat, dan bakat. Fungsi dari program pembinaan ekstrakurikuler juga untuk memberikan sarana rekreatif dan mengembangkan sikap sosial kepada siswa. Bidang dan jenis kegiatan pembinaan dalam ekstrakurikuler adalah sebagai berikut:

- (3) Bidang olahraga (futsal, basket, sepak bola, voli, dan bulu tangkis)
- (4) Bidang seni (paduan suara dan karawitan).
- (5) Bidang wawasan kebangsaan (PASKIBRAKA, Pramuka, PMR dan Karya tulis ilmiah)
- (6) Pembinaan ketaqwaan (Kajian agama islam)

b) Strategi program unggulan akademik dan non akademik

Program unggulan merupakan program prioritas dalam kegiatan kesiswaan.

c) Strategi program kurikulum

Salah satu fokus dalam meningkatkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri Tembarak adalah meningkatkan mutu pembelajaran. Melalui pengembangan program kurikulum, kelancaran dalam proses pembelajaran diharapkan dapat tercapai. Program yang dikembangkan oleh kurikulum adalah guru dan siswa.

d) Strategi program sarana dan prasarana

Pengembangan program sarana dan prasarana dikembangkan untuk memperlancar proses belajar mengajar. Dalam mendukung meningkatnya lulusan yang berkualitas, sarana dan prasarana yang ada perlu dikelola dengan baik. Sehingga program sarana dan prasarana yang dikembangkan oleh SMK Negeri Tembarak adalah pendataan dan pengecekan kondisi sarana prasarana yang tersedia di sekolah, penambahan sarana pembelajaran, optimalisasi pemanfaatan sarana prasarana sekolah, dan program rehabilitasi serta perawatan sarana

prasarana sekolah.

e) Strategi Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Aspek tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan merupakan salah satu bagian penting dalam proses pendidikan. Tenaga pendidik memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pembelajaran. Sedangkan tenaga kependidikan, dalam hal ini yang dimaksud adalah tenaga administrasi dapat mendukung tercapainya tujuan pembelajaran melalui bidangnya masing-masing. Sehingga keprofesionalan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat mendukung proses belajar mengajar yang efektif dan efisien seperti yang terlihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4. 3 Hasil Identifikasi dan Analisis Lingkungan SMK Negeri Tembarak Tahun 2022

INTERNAL	<i>STRENGTHS</i> (susunan daftar kekuatan)	<i>WEAKNESSES</i> (Susunan daftar kelemahan)
EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Letak geografis sekolah yang strategis (akses transportasi, jaringan listrik dan internet) 2. Kualifikasi pendidikan semua guru berkualifikasi pendidikan S1 dan S2 dan bersertifikat pendidik. 3. Peserta didik banyak (926 siswa) 4. Memiliki kemitraan kuat dengan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum semua guruproduktif memenuhi standar industri. 2. Belum semua ruang praktek dan peralatan praktik belum standar. 3. Belum memiliki kelas industri dan <i>teaching factory</i> 4. Belum memiliki LSP P1

	beberapa dunia kerjastandar nasional dan multinasional	
<p>OPPORTUNITIES (Susun daftar peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya program guru penggerak dan sekolah penggerak 2. Program wajib belajar 12 tahun 3. Industri di Temanggung berstandar nasional dan multinasional dengan upah yang memadai 	<p>Strategi SO: (Pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pemberdayaan gurudan tenaga Pendidikan untuk kinerja unggul 2. Memberikan pelayanan pendidikan kepada murid untuk menjadi unggul (kompeten) 3. Membangun kemitraan dengan Dunia usaha untuk menghasilkan tamatan yang unggul 	<p>Strategi WO: (Tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan kepadagurudan tenaga pendidikan untuk menjadi guru dantenga pendidikanunggul 2. Optimalisasi sarpras yang ada Dan pemenuhan secara bertahap. 3. Melakukan kunjungan industridan pemeganganguru dan teknisipada industrirelevan. 4. Membuat kelas industri dan mengembangkan model pembelajaran <i>teaching factory</i>. 5. Mendirikan LSPPI

Sumber: Dokumen matriks analisis SWOT SMK Negeri Tembarak tahun 2022

<i>THREATS</i> (Susun daftar Ancaman)	<i>Strategi ST</i> (Pakai kekuatan untuk menghindari ancaman)	<i>Strategi WT</i> (Perkecil kelemahan dan hindari ancaman)
1. Perubahan teknologi pembelajara nsangat pesat 2. Adaptasi lingkungan budaya terkait pandemic dan pasca pandemic 3. Perkembangan Otomasi industri beserta dampaknya terhadap SMK 4. Datangnya tenaga kerja dari luar Temanggung yang berdaya saing tinggi	1. Melakukan update kompetensi guru dan tenaga Pendidikan untuk memenuhi tuntutan perkembangan/perubahan 2. Melakukan pembiasaan sekolah sehat dan berbudaya kerja 3. Menghadirkan guru tamu dari dunia kerja nasional dan multinasional secara berkelanjutan	1. Melaksanakan magang guru dan teknisi kejuruan untuk upgrade kompetensi secara berjenjang dan berkelanjutan 2. Melakukan pelatihan budayakerja dan penerapan K3 3. Melaksanakan MoU dengan perusahaan nasional dan multinasional sesuai jurusan untuk penyelenggaraan kelas industri dan <i>teaching factory</i> 4. Mendirikan LSPP1

Sumber: Dokumen matriks analisis SWOT SMK Negeri Tembarak tahun 2022

Dari data diatas, dapat dipahami bahwa kepala SMK Negeri Tembarak dalam merumuskan strategi gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila diawali dengan mempelajari kepemimpinan terdahulu, kemudian melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman,

dan peluang yang dimiliki sekolah. Langkah selanjutnya adalah dengan merumuskan program/ kegiatan untuk meningkatkan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila. Komitmen dalam meningkatkan hal tersebut dirumuskan melalui pernyataan tertulis yang tertuang dalam kurikulum operasional satuan Pendidikan (KOSP) dan juga Peta jalan sekolah.

2. Pelaksanaan/Implementasi Strategik Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Gerakan Sekolah Menyenangkan

a. SMK Negeri 1 Temanggung

Implementasi strategi merupakan wujud nyata dari strategi yang telah dirumuskan. Hal tersebut diwujudkan melalui tindakan pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

- 1) Pembentukan koordinator/Penanggungjawab Program dan Sosialisasi Program.

Dalam mempersiapkan program di SMK Negeri 1 Temanggung, kepala sekolah melakukan rapat kerja untuk menunjuk dan membentuk koordinator dan penanggung jawab program. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan program dapat berjalan sesuai dengan tujuan serta dengan adanya pembentukan tim penanggung jawab dan koordinator akan mempermudah dalam melakukan evaluasi program. Berikut pernyataan dari bapak Tri Setya Budi, S.Pd selaku kepala sekolah:

“ Untuk mensukseskan program-program di sekolah tersebut, kami menunjuk koordinator atau penanggungjawab

masing- masing program. Hal ini kami laksanakan dalam kegiatan rapat kerja dimana dalam kegiatan ini akan disusun kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan program dan pembagian tugas. Kami juga melakukan sosialisasi dengan komite dan orangtua tentang program tersebut”.

Pernyataan dari kepala sekolah didukung oleh dokumentasi tentang struktur organisasi sekolah dan dokumentasi sosialisasi program-program sekolah.

Program atau kegiatan yang telah dirumuskan akan dibentuk koordinator sebagai penanggungjawab program melalui rapat kerja. Sosialisasi program kepada komite dan orangtua juga dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung untuk mendapatkan dukungan agar program atau kegiatan berjalan efektif dan efisien.

- 2) Program Unggulan (Kelas Industri, Kelas kewirausahaan di jurusan ATP, olimpiade, Pembimbingan di LKS , Program Adiwiyata, dan Pendidikan Karakter)

SMK Negeri 1 Temanggung memiliki 3 program layanan, yaitu kelas industri, kelas kewirausahaan dan pembimbingan LKS. Ketiga program tersebut memiliki ciri khas pembelajaran tersendiri. Dalam konteks kekinian, ketiga program tersebut dipersiapkan untuk menghadapi persaingan dalam bidang dunia usaha dan persaingan global. Pada proses pembelajaran, kelas industri dan kelas kewirausahaan mendapatkan bimbingan secara intensif sesuai dengan kelasnya masing-masing. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Siti Nur Azizah, S.TP selaku guru APHP (Agribisnis Pengolahan

Hasil Pertanian) sebagai berikut,

“...Masing-masing mempunyai ciri khas, pelayanan, dan target yang berbeda. Program kelas industri saat ini merupakan terobosan bagi SMK Negeri 1 Temanggung dalam memberikan pengalaman kerja bagi siswa yang disiapkan untuk masa peralihan dari pendidikan ke lingkungan kerja, memahami dunia kerja dan persiapan untuk memilih pekerjaan yang tepat. Kelas kewirausahaan menerapkan kurikulum terintegrasi ke dalam mata pelajaran produktif. Dalam kelas kewirausahaan diharapkan dapat lebih efektif dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan kemandirian sehingga lulusan akan lebih memiliki jiwa yang bebas di dalam setiap situasi. Sedangkan lomba kompetensi siswa menjadi ajang yang sangat bergengsi di lingkungan SMK bagi siswa, karena menguji kompetensi keahlian siswa selama menempuh pendidikan”

Salah satu program unggulan SMK Negeri 1 Temanggung adalah Adiwiyata. Program Adiwiyata merupakan bentuk kepedulian warga SMK Negeri 1 Temanggung terhadap lingkungan. Program Adiwiyata juga merupakan salah satu program dalam mewujudkan visi SMK Negeri 1 Temanggung, yaitu menjadi sekolah unggul, berwawasan lingkungan yang menghasilkan lulusan profesional, mandiri, berkepribadian nasional dan mampu bersaing di era global. Kegiatan- kegiatan yang berhubungan dengan pelestarian dipersiapkan dalam mengembangkan program Adiwiyata Hal tersebut diungkapkan oleh bapak Eko selaku guru Biologi yang menyatakan:

"... Kami sangat antusias dan bersemangat sekali terhadap Program Adiwiyata ini dimana dengan adanya program ini, anak- anak diajarkan untuk cinta dan peduli terhadap lingkungannya dan program ini dapat diterapkan dimana saja dan kapan saja oleh seluruh peserta didik kami. Jika anak-anak telah memiliki budaya cinta lingkungan, maka InsyaAllah mereka akan menjadi orang sukses yang dapat berguna bagi agama, nusa dan bangsa mereka"

Dalam pelaksanaannya, SMK Negeri 1 Temanggung bekerja sama dengan TIM untuk mempersiapkan diri kaitan dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pelestarian dalam mengembangkan program adiwiyata. hal ini agar budaya cinta lingkungan dapat menjadi budaya kita semua tidak sekedar hanya sebuah program yang dicanangkan oleh pemerintah.

3) Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter juga merupakan program unggulan di SMK Negeri 1 Temanggung. Pendidikan karakter diberikan melalui kegiatan-kegiatan wawasan kebangsaan, wawasan lingkungan, dan kegiatan keagamaan. Untuk mewujudkan karakter anak yang lebih baik selain melalui kegiatan pembelajaran dikelas tetapi juga melalui kegiatan-kegiatan diluar jam pelajaran. Berikut pernyataan Bapak Karyadi, S.TP, M.Eg:

“... Salah satu program untuk meningkatkan kualitas siswa adalah program Pendidikan karakter. Pendidikan karakter sebagai pengembangan dari K-13, yang pelaksanaannya di luar jam pelajaran. Beberapa kegiatan pendidikan karakter seperti kegiatan PKS untuk menumbuhkan kesadaran siswa dan masyarakat terhadap tata cara berlalu lintas, menciptakan siswa yang disiplin, tegas, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. mendidik siswa untuk berperan dalam menjaga keamanan di lingkungan. 5 menit sebelum mulai pelajaran mendengarkan lagu Indonesia Raya, mengikrarkan Pancasila, dan Janji Siswa. Contoh lain adalah mengikuti lomba-lomba yang diadakan instansi, membantu korban bencana alam, memperingati hari-hari besar nasional, hari-hari besar keagamaan, program Adiwiyata itu sendiri juga merupakan program pendidikan karakter untuk menanamkan sikap peduli dan cinta lingkungan.

Berdasarkan pengamatan penulis pada hari kamis tanggal 27

September 2022, pukul 07.00 WIB, tanda masuk sekolah sudah berbunyi. Siswa-siswi masuk kelas secara tertib. Beberapa saat kemudian dapat terdengar dari *soundsystem* yang terdapat di setiap ruangan kelas dan kantor guru terdengar instruksi bahwa akan diputar lagu Indonesia Raya yang dilanjutkan dengan doa.

Salah satu sikap yang ingin ditumbuhkembangkan dalam pendidikan karakter ini adalah sikap religius dan wawasan kebangsaan. Meskipun termasuk sekolah menengah atas yang sebagian besar memberikan mata pelajaran umum, SMK Negeri 1 Temanggung tidak ingin mengesampingkan nilai-nilai religius.

4) Program Kurikulum

Program kurikulum yang disusun disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran dan perkembangan zaman dengan tetap berpatokan pada visi, misi sekolah. Kurikulum dikembangkan dengan menggunakan KTSP, yang selalu melibatkan proses sinkronisasi kurikulum dengan Dunia Usaha Dunia Industri (DuDi) untuk menyelaraskan kompetensi keahlian yang dibutuhkan siswa. Partner Industri yang dilibatkan dalam sinkronisasi kurikulum diantaranya adalah: PT. Coca Cola Bottling Semarang, PT. Chandra Buana Surya Semesta – Semarang, PT. Tirta Mas Megah-Temanggung, PT. Sukasari Mitra Mandiri, PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Semarang, PT. Pepsi Cola Indo Beverages Semarang, PT. Indofood Fritolay Makmur–Semarang, PT. Yuasa Food Berkah

Makmur, LIPI Yogyakarta, BPSMB Surakarta, dll. Dengan proses sinkronisasi kurikulum tersebut, mendukung keterserapan alumni di dunia kerja, dimana keterserapan *fresh graduate* dalam kurun waktu 3 bulan mencapai 95% terserap di dunia kerja. Dari hal tersebut memunculkan jargon “**Apabila ingin cepat bekerja, Stemba (SMK Negeri 1 Temanggung) solusinya**”.

5) Program Kesiswaan

Sebagai sasaran dalam proses pendidikan, siswa menjadi bagian terpenting. Dalam hal ini program kesiswaan dikembangkan untuk mengurus segala kegiatan yang berhubungan dengan siswa. Program kesiswaan di SMK Negeri 1 Temanggung meliputi perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, kegiatan mengembangkan potensi siswa serta pengembangan program OSIS dan ekstrakurikuler.

6) Program sarana prasarana

Dalam mewujudkan lingkungan dan suasana belajar yang kondusif, memerlukan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan dalam upaya mewujudkan mutu pembelajaran. Agar semua fasilitas yang ada memiliki fungsi yang maksimal maka harus disusun program sarana dan prasarana sekolah. Program sarana dan prasarana yang disusun antara lain pengajuan dan pengadaan alat bahan, pendataan kebutuhan alat bahan, pemeliharaan dan penghangusan.

7) Program Hubungan Masyarakat

Humas memiliki peranan penting dalam menjembatani kepentingan perusahaan atau lembaga dengan masyarakat atau publik. Tidak jarang humas selalu menjadi perwakilan dalam memberikan setiap informasi yang dibutuhkan masyarakat. Program-program sekolah yang akan dilaksanakan perlu mendapat dukungan dari semua pihak, baik itu pihak internal maupun eksternal. Disinilah salah satu peran bidang hubungan masyarakat (humas), yang menjadi jembatan antara pihak sekolah dengan pihak luar sekolah yang berkepentingan. Bukan hanya itu, humas juga seseorang yang bertugas membina hubungan baik dengan pihak luar, mulai dari hubungan kerja sama dengan perusahaan atau lembaga lain maupun hubungan dengan media.

8) Program Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Guru

Sesuai kebijakan yang ditetapkan di SMK Negeri 1 Temanggung bahwa sekolah ini berkomitmen untuk meningkatkan profesionalisme guru. Langkah pertama kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung adalah dengan menyesuaikan kualifikasi bidang kemampuan guru dengan bidang studi yang diajarkan. Untuk meningkatkan profesionalisme guru, langkah lain yang ditempuh adalah melalui berbagai kegiatan, yaitu: pemilihan guru berprestasi, pelatihan dan workshop, program S2, serta MGMP.

Dari paparan data di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa

pelaksanaan atau implementasi strategi sekolah di SMK Negeri 1 Temanggung adalah dengan melaksanakan program-program serta kegiatan sekolah yang dapat mendukung terlaksananya gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila.

b. SMK Negeri Tembarak

Implementasi strategi yang dilaksanakan di SMK Negeri Tembarak merupakan wujud nyata dari strategi yang telah dirumuskan. Hal tersebut diwujudkan melalui tindakan pengembangan dan pelaksanaan program sekolah. Implementasi strategi pertama melalui pengelolaan sekolah dengan pembagian tugas tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan *job descriptionnya*. Gambaran SMK Negeri Tembarak dalam melaksanakan program-programnya adalah sebagai berikut:

1) Pembentukan struktur penanggung jawab program

Untuk memaksimalkan program dan kegiatan yang ada, kepala sekolah menunjuk beberapa guru sebagai penanggung jawab program. Hal tersebut dimaksudkan untuk memperlancar dalam pelaksanaan dan kegiatan evaluasi. Seperti pernyataan dari ibu kepala sekolah yaitu ibu Aster Aswiny, S.Pd, M.Pd yang menyatakan:

“... Setelah perumusan program dan penyusunan kegiatan sekolah, langkah selanjutnya adalah pembentukan penanggungjawab masing-masing program. Untuk program kesiswaan, kurikulum, dan sejenisnya sudah ada wakil kepala sekolah, sedangkan program-program yang lain seperti kelas Olimpiade, kelas binaan khusus, ekstrakurikuler, saya menunjuk beberapa guru sebagai pembina dan penanggungjawab program tersebut. Pembentukan penanggungjawab program dimaksudkan untuk memperlancar berjalannya program tersebut. Karena saya tidak setiap hari memantau berjalannya kegiatan, dengan adanya penanggungjawab, program yang ada dapat berjalan sesuai dengan visi

dan tujuan sekolah dan dapat membantu ketika kegiatan evaluasi”

Pernyataan dari ibu Aster didukung oleh dokumen pembagian tugas guru dalam tugas tambahan.

2) Sosialisasi Rencana Kegiatan dan Program Sekolah

Program dan kegiatan sekolah yang telah disusun, kemudian disosialisasikan kepada komite sekolah dan pihak-pihak yang terkait. Hal tersebut dilakukan agar program dan kegiatan sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Pernyataan dari ibu Aster tersebut sesuai dengan rencana kegiatan sekolah pada standar pengelolaan. Hal ini diperkuat dari pernyataan bapak Budi Subagyo,S.Pd selaku waka kesiswaan:

“Sosialisasi kegiatan dan program sekolah perlu dilakukan untuk memaksimalkan jalannya pelaksanaannya. Karena sekolah merupakan salah satu organisasi yang memberikan pelayanan, mau tidak mau selalu berinteraksi baik itu dengan lingkungan sekolah maupun pihak di luar sekolah. Dengan adanya sosialisasi ini diharapkan dukungan terhadap program dan kegiatan sekolah dapat dimaksimalkan. Sehingga tujuan untuk meningkatkan mutu siswa ataupun mutu lulusan dapat tercapai dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang berkaitan. Salah satu contohnya adalah dalam meningkatkan jumlah lulusan yang langsung bekerja, berwirausaha dan melanjutkan ke perguruan tinggi, kami bekerja sama dengan alumni dan beberapa perusahaan besar serta perguruan tinggi untuk mengadakan sosialisasi ataupun studi banding”.

3) Program kesiswaan

Program kesiswaan merupakan program sekolah yang menangani segala kegiatan yang berhubungan dengan siswa. Dalam hal ini, program kesiswaan yang dikembangkan oleh SMK Negeri Tembarak adalah melalui beberapa program pembinaan. Program pembinaan yang dilakukan SMK Negeri Tembarak antara lain program pembinaan OSIS, pembinaan ekstrakurikuler serta pembinaan program akademik dan non akademik,

4) Program kurikulum

Pada bidang kurikulum, proses pembelajaran menjadi perhatian pertama dalam meningkatkan kualitas dan mutu sekolah. Keberhasilan dalam proses pembelajaran merupakan salah satu faktor penentu kualitas siswa. Dalam program kurikulum, yang menjadi sasaran pengembangan program adalah guru dan siswa. Sistem pendidikan di SMK Negeri Tembarak dengan menggunakan sistem kurikulum 13 dan Kurikulum Merdeka. Kegiatan pembiayaan yang dilaksanakan di SMK Negeri Tembarak diperoleh dari dana BOS. Sekolah membuat rencana anggaran tahunan sekolah, anggaran kegiatan sekolah dan laporan keuangan yang dilaporkan secara berkala. Sumber dana tersebut dikelola untuk pembiayaan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan personil sekolah dan siswa dan pembiayaan berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan di SMK Negeri Tembarak. Dalam kegiatan implementasi manajemen strategik di SMK Negeri Tembarak esensi peta jalan sangat penting karena ruang lingkup pengembangan SMK Pusat Keunggulan selama 4 tahun meliputi *link and match* (8+i) dan aspek pendukung lainnya antara lain:

(a) Kurikulum

Kurikulum disusun bersama dengan mengikuti standar dunia kerja (penguatan aspek *softskill*, dan karakter kebermanaknusiaan untuk melengkapi aspek *hardskill* yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja)

(b) Pembelajaran

Pembelajaran berbasis proyek nyata (*Project based real*) dari dunia kerja memastikan hardskill diikuti softskill dan karakter kesiapan kerja yang kuat.

(c) Guru Tamu

Peningkatan peran dan jumlah ahli dari dunia kerja secara signifikan.

(d) Magang atau Praktek Kerja Lapangan

Peningkatan proses pemagangan atau praktek kerja lapangan di dunia kerja secara signifikan, minimal dalam 1 (satu) semester.

(e) Sertifikasi Kompetensi

Peningkatan sertifikasi guru maupun peserta didik oleh lembaga sertifikasi sesuai standar dunia kerja.

(f) Pembaharuan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan secara rutin mendapatkan pembaharuan dari dunia kerja.

(g) *Teaching Factory/Teaching Industry*

Peningkatan *Teaching Factory* berkolaborasi dengan dunia kerja.

(h) Komitmen serapan

Peningkatan komitmen serapan tamatan oleh dunia kerja.

(i) Beasiswa atau Ikatan Dinas

Peningkatan beasiswa atau ikatan dinas dari dunia kerja.

Untuk mendukung *link and match* diatas, dibutuhkan pemetaan dari aspek berikut:

(a) Sarana Prasarana

Memiliki sarana dan prasarana sekolah seperti: ruang praktek siswa, peralatan praktek dan serta fasilitas lainnya yang sesuai dengan standar dunia kerja.

(b) Tata Kelola

Memiliki sistem tata kelola sekolah baik secara manual maupun menggunakan platform digital untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi seluruh warga sekolah maupun dengan pihak yang terkait .

Peta jalan SMK Pusat Keunggulan di SMK Negeri Tembarak ini disusun untuk jangka waktu 4 tahun ke depan. Besar harapan dari sekolah semua program yang telah direncanakan dalam peta jalan ini dapat dilaksanakan dengan baik. Sehingga dalam 4 tahun ke depan SMK Negeri Tembarak dapat menghasilkan keterserapan lulusan mencapai 100 persen dalam bidang keberkerjaan, berwirausaha maupun melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.

3. Evaluasi Strategik Gerakan Sekolah Menyenangkan Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila

a. SMK Negeri 1 Temanggung

Evaluasi strategi merupakan langkah pengendalian untuk memastikan bahwa dalam kegiatan implementasi sudah sesuai dengan perencanaan atau tujuan sebuah organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru dan komite bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila yang dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung dilaksanakan dalam bentuk

pemantauan/monitoring dan evaluasi. Pengawasan ini dilakukan dari pihak internal dan eksternal sekolah. Pengawasan dari pihak internal dilakukan oleh Bapak Tri Setyabudi, S.Pd, selaku kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah memantau, memonitor, mengontrol, dan mengevaluasi secara rutin dan berkala.

Kegiatan pengawasan yang berupa monitoring dan evaluasi dilakukan melalui pengamatan dan pembimbingan secara langsung, melihat kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program, mengidentifikasi masalah yang ada kemudian mencari solusi permasalahan tersebut, mengumpulkan dan menganalisis data yang ditemukan di lapangan. Hal ini dilakukan untuk menyusun rekomendasi terkait perbaikan pelaksanaan program yang akan datang. Seperti yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah yang menyatakan bahwa:

“ Sistem evaluasi strategi merupakan langkah pengendalian untuk memastikan bahwa dalam implementasi sudah sesuai dengan perencanaan atau untuk memastikan apakah tujuan sekolah sudah tercapai. Dalam evaluasi strategi perlu membandingkan antara perencanaan, pelaksanaan dan hasil yang dicapai untuk memberikan umpan balik atau tindakan perbaikan. Evaluasi dan pengawasan strategi yang dilakukan oleh saya adalah melalui pengamatan langsung jalannya program atau kegiatan di sekolah dan melalui laporan pertanggung jawaban setiap program atau kegiatan”

Pengontrolan tidak hanya dilakukan kepada peserta didik saja, namun juga perilaku dan sikap pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal memberikan keteladanan kepada peserta didik. Seperti apa yang disampaikan oleh ibu Diana selaku waka kurikulum yang menyatakan:

“.... kegiatan rutin berkala yang dilakukan oleh bapak Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Temanggung adalah supervisi pendidik dan tenaga kependidikan serta evaluasi akhir pekan. Supervisi yang dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung merupakan pengawasan pada program sekolah melalui pengamatan langsung terhadap proses

berlangsungnyakegiatan.”

Evaluasi strategik yang dilaksanakan di SMK Negeri 1 Temanggung adalah melalui pengamatan langsung jalannya program/kegiatan di sekolah dan melalui laporan pertanggungjawaban setiap program/kegiatan, hal ini dilakukan untuk mencermati serta memahami apakah strategi yang sudah diformulasikan dan diterapkan pada lembaga pendidikan atau sekolah sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau sebaliknya. Evaluasi strategik perspektif pendidikan di SMK Negeri 1 Temanggung juga memiliki berbagai tujuan, prinsip, ruang lingkup, urgensi, dan langkah-langkah dalam melaksanakan evaluasi antara lain: supervisi program kegiatan sekolah (supervisi klinis, supervisi tata usaha, supervisi kesiswaan, supervisi ekstrakurikuler, supervisi laboratorium, supervisi perpustakaan, supervisi sarana dan prasarana), mewajibkan penyerahan laporan setiap kegiatan,

Melalui supervisi dan laporan dari masing-masing koordinator, bapak Tri Setya Budi, S.Pd akan mengetahui sejauh mana kegiatan dan program sekolah berjalan efektif dan efisien. Jika ditemui kendala atau masalah dalam kegiatan pelaksanaan maka TIM akan melakukan koordinasi dengan koordinator atau penanggungjawab kegiatan untuk mencari akar masalah atau kendala tersebut.

Berikut pernyataan kepala sekolah:

“... Tidak selalu kegiatan yang sudah direncanakan berjalan mulus, kendala-kendala biasanya ada. Tetapi sejauh ini, saya tidak menemukan masalah yang berarti. Masalah atau kendala yang biasanya kami temui hanya menghambat pelaksanaan beberapa waktu saja. Karena sebelum pelaksanaan, kita persiapkan dulu SDMnya. Alhamdulillah, SDM di SMK Negeri 1 Temanggung sudah sangat mendukung, mereka memiliki kepedulian yang tinggi terhadap program dan kegiatan sekolah dan sudah tahu serta paham tugasnya masing-masing.

Ibu Penny Ratnawati, S.Pd selaku guru matematika juga menambahkan bahwa dalam evaluasi setiap kegiatan dan program sekolah akan dijadikan sebagai acuan dalam melanjutkan dan menyusun kegiatan atau program sekolah selanjutnya. Berikut pernyataan beliau:

“... Setiap kendala yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan dan program sekolah, kami koordinasikan dengan kepala sekolah dan masing-masing penanggung jawab. Dicari sumber dari permasalahan itu dan segera diperbaiki. Dari hasil evaluasi tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan berikutnya. Karena setiap kegiatan dan program yang dilaksanakan itu dilakukan *step by step*, bertahap. Kemudian, untuk melihat sejauh mana kualitas dari peserta didik kami, kami melihat dari hasil belajar tentunya, prestasi akademik dan non akademik, dan seberapa banyak lulusan SMK Negeri 1 Temanggung diterima di perusahaan, serta PTN favorit, apakah dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, mengalami penurunan, atau tetap. Selain itu dari proses pembelajaran disekolah sehari-hari, dari perilaku siswa- siswi, dapat dilihat dari seberapa banyak siswa yang melanggar peraturan sekolah, seperti terlambat, tidak disiplin, dan lain sebagainya.

Pernyataan dari Ibu Penny Ratnawati, S.Pd diatas didukung oleh data prestasi dan kelulusan siswa dalam 4 tahun terakhir. Melalui evaluasi secara rutin yang dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung diharapkan akan dicapai kualitas pembelajaran yang diharapkan.

b. SMK Negeri Tembarak

Tahap evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari proses strategi. Manajer puncak, dalam hal ini adalah kepala sekolah, tentu ingin mengetahui apakah strategi-strategi yang diterapkan telah berjalan sesuai harapan atau tidak.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah serta hasil studi dokumentasi ditemukan bahwa evaluasi dilakukan melalui forum musyawarah sekolah, observasi,

supervisi dan monitoring yang dilakukan manajemen puncak sekolah dan evaluasi diri sekolah yang dimuat dalam evaluasi diri sekolah, evaluasi diri guru dan *Benchmarking*. Evaluasi tersebut dilakukan setiap minggu, bulan, semester dan tahun. Demi tercapainya tujuan pendidikan di SMK Negeri Tembarak, maka kepala sekolah selaku *top manager* di lembaga tersebut sudah seharusnya memiliki strategi dalam melakukan evaluasi. Seperti yang disampaikan oleh ibu kepala sekolah yang menyatakan bahwa:

“..... Evaluasi yang harus diketahui dan saya lakukan selaku kepala sekolah meliputi evaluasi guru terhadap murid, evaluasi guru terhadap proses pembelajaran, dan evaluasi kepala sekolah terhadap seluruh aspek yang ada di sekolah. Secara umum proses strategik yang ada di sekolah diawali dengan menganalisis lingkungan internal sekolah maupun eksternalnya dengan tujuan untuk mengetahui apa saja yang dapat menjadi kekuatan sekolah, kelemahan sekolah, peluang-peluang yang dimiliki sekolah, maupun ancaman-ancaman sekolah. Selanjutnya adalah memformulasikan strategi, yang mana dalam proses inilah yang akan menggambarkan tujuan sekolah yang ingin dicapai nanti seperti bagaimana, sedangkan evaluasi strategik yang saya lakukan antara lain Menyusun indikator dan kriteria keberhasilan pendidikan dan melakukan bimbingan setiap mata pelajaran dalam rumpun yang relevan, Membimbing guru dalam menentukan hal-hal yang penting untuk dinilai setiap mata pelajaran dalam rumpun yang relevan, Menilai kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada setiap mata pelajaran dalam rumpun yang relevan, Memantau terlaksananya pembelajaran dan menganalisis hasil belajar siswa untuk meningkatkan mutu pendidikan pada setiap mata pelajaran dalam rumpun yang relevan, Membimbing guru untuk memanfaatkan hasil penilaian demi kepentingan pendidikan pada setiap mata pelajaran dalam rumpun yang relevan, Menganalisis dan mengolah hasil penilaian kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah”.

Berikut evaluasi yang dilakukan SMK Negeri Tembarak terhadap program atau kegiatan sekolah:

- 1) Supervisi/pengawasan langsung terhadap jalannya program kegiatan.

Supervisi yang dilakukan SMK Negeri Tembarak adalah melalui

pengawasan langsung terhadap jalannya setiap program atau kegiatan. Untuk pengawasan atau kegiatan monitoring langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sewaktu-waktu atau tidak ditentukan.

2) Pelaksanakan evaluasi rutin pada proses pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan dampak dari kurikulum yang dikembangkan. Tahap evaluasi yang dilakukan SMK Negeri Tembarak dalam melihat sejauh mana tingkat pemahaman siswa pada materi pelajaran yang diberikan adalah melalui pelaksanaan evaluasi secara berkala. Tahap evaluasi ini merupakan pengembangan dari evaluasi yang dilakukan program kurikulum.

3) Rapat evaluasi kepala sekolah

Rapat evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dilaksanakan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dan program yang berjalan. Dalam rapat evaluasi tersebut juga akan ditentukan tindak lanjut terhadap program atau kegiatan yang berjalan. Berikut pernyataan dari bapak Budi Subagyo, S.Pd selaku waka kesiswaan:

“Setiap akhir tahun pelajaran, diadakan evaluasi, baik itu evaluasi tentang program atau kegiatan sekolah maupun evaluasi tentang tindak lanjut dari supervisi yang telah dilakukan. Semua hasil laporan dari masing-masing penanggungjawab atau koodinator program akan dibahas dalam rapat evaluasi ini. Masing-masing koordinator akan menyampaikan hasil pelaksanaan kegiatan yang telah berjalan. Hasil dari rapat evaluasi tersebut akan ditindaklanjuti dalam program atau kegiatan selanjutnya.

Ruang lingkup evaluasi strategik di SMK Negeri Tembarak didalamnya terdapat evaluasi program pengajaran dan evaluasi proses

pelaksanaan pengajaran. Sedangkan urgensi pada evaluasi strategik pendidikan diantaranya membimbing guru, menilai kinerja kepala sekolah, dan menganalisis hasil penilaian pembelajaran. Dan langkah-langkah yang perlu ditempuh pada evaluasi ini seperti menganalisis faktor internal eksternal, menilai kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari ibu Udiyati, S.Pd selaku waka kurikulum yang menyatakan bahwa:

“.... Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi di SMK Negeri Tembarak dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang serta melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan patokan atau alat ukur. Sama halnya seperti sebuah perusahaan pada umumnya, SMK Negeri Tembarak juga melakukan evaluasi dan pengendalian strategik Evaluasi dilakukan saat strategi sedang dijalankan, setelah strategi dijalankan dan sebelum strategi baru diberlakukan dengan merefleksi strategi yang telah di terapkan sekolah sebelumnya”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri Tembarak beserta seluruh *stakeholder* telah melakukan tahapan evaluasi dan pengendalian. Kepala sekolah bersama *stakeholder* melakukan evaluasi bersama-sama untuk saling mengontrol kegiatan yang telah dilaksanakan. Apabila dipertengahan jalan terjadi atau muncul permasalahan maka bisa segera mengambil tindakan untuk mencari akar permasalahan tersebut dan segera mencari solusinya.

B. Pembahasan dan Temuan

1. Analisis Manajemen Strategik

SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak merupakan dua satuan pendidikan dengan jenjang SMK di Kabupaten Temanggung, Propinsi

Jawa Tengah. Dalam menjalankan kegiatannya kedua sekolah ini sama-sama berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kedua sekolah tersebut sudah mampu menarik minat masyarakat. Berkat prestasi- prestasi yang telah diraih, jumlah lulusan yang diterima di perusahaan besar serta jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi meningkat, serta adanya program-program unggulan di kedua sekolah tersebut, setiap tahun antusias masyarakat untuk mendaftarkan anaknya pada kedua SMK tersebut meningkat.

Untuk mewujudkan lulusan sekolah yang mampu memenuhi harapan masyarakat, dibutuhkan pendekatan sistematis melalui proses strategi. Penerapan strategi dalam mewujudkan lulusan yang bermutu memungkinkan organisasi pendidikan untuk mempunyai arahan dalam mewujudkan target yang ingin dicapai. Manajemen strategik merupakan sebuah rancangan pelaksanaan kegiatan yang tersusun secara sistematis untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Pelaksanaan manajemen strategik yang sistematis dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan hasil kinerja perusahaan (Widayanto, 2020). Perusahaan memerlukan sebuah manajemen untuk mengatur sistem yang ada di dalamnya, sehingga akan lebih terstruktur.

Sedangkan Susanto (2014) mengatakan manajemen strategis adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasinya yang terencana dan sistematis. Dengan menggunakan manajemen strategik, permasalahan yang terjadi di sekolah

seperti kurangnya profesionalisme guru, rendahnya motivasi siswa, sumber daya manusia kurang maksimal, rendahnya kedisiplinan guru dan siswa, rendahnya standar kompetensi lulusan siswa, proses pembelajaran kurang efektif, dan proses pengelolaan anggaran kurang efektif dan efisien, fasilitas yang tidak memadai dan permasalahan lain yang sering terjadi dilingkungan sekolah dapat di minimalisir bahkan dapat diatasi.

Berdasarkan hal tersebut manajemen strategik sangatlah penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi pendidikan yaitu sekolah (Irani et al., 2014). Peran kepala sekolah juga menjadi strategis dan sifatnya krusial dalam tugas dan wewenang yang melekat pada jabatan seorang kepala sekolah. Mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolah (Lestari, 2019). SMK Negeri 1 Temanggung merupakan sekolah kejuruan di Kota Temanggung yang sudah berdiri cukup lama dirintis sejak tahun 1969 dengan nama Proyek Pelita Sekolah Teknik Menengah (STM) Pembangunan Pertanian Temanggung.

Pada saat itu STM Pembangunan mulai menerima siswa baru tahun 1973, dan secara resmi STM Pembangunan berdiri pada tahun 1975 berdasarkan Surat keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0310/O/1975, tanggal 31 Desember 1973 dengan program keahlian awalnya hanya Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian (TPHP), sampai saat ini sudah menambah 2 program keahlian lagi yaitu Agribisnis Tanaman Perkebunan (ATP) dan Kimia Analisis (KA). Sudah banyak ribuan alumni yang dihasilkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung yang tersebar di masyarakat dengan berbagai

profesinya. Sejalan dengan usianya, SMK Negeri 1 Temanggung terus mengalami peningkatan baik dari segi fisik maupun non fisik.

Sedangkan SMK Negeri Tembarak merupakan salah satu sekolah kejuruan di Kabupaten Temanggung yang didirikan sejak tahun 2007, adapun program keahlian yang dibuka adalah program keahlian Teknik Mekatronika, Teknik Elektronika Industri dan Rekayasa Perangkat Lunak. SMK Negeri Tembarak sebagai lembaga pendidikan mempersiapkan anak didiknya untuk menghasilkan lulusan dengan kompetensi yang berstandar Internasional, dituntut untuk melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha/dunia industri serta perkembangan teknologi.

Terjadinya pergantian kepala sekolah dalam beberapa periode mampu membawa kedua sekolah yaitu SMK Negeri Temanggung dan SMK Negeri Tembarak lebih dikenal masyarakat khususnya di Kabupaten Temanggung dengan berbagai prestasinya. Untuk terus menjaga kepercayaan masyarakat terhadap kedua sekolah tersebut, SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak menerapkan berbagai strategi untuk memberikan arahan dalam mencetak lulusan yang berorientasi masa depan. Strategi yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak sesuai dengan model manajemen strategik J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, Menurutnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen dasar yaitu melalui interaksi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Dalam sebuah lembaga ataupun organisasi menerapkan manajemen strategik dengan baik tentunya akan memberikan banyak manfaat yang akan dirasakan oleh sebuah lembaga atau organisasi itu sendiri. Dalam prosesnya manajemen strategik, dapat membuka pikiran (*mind set*) kepala sekolah, guru dan seluruh *stakeholder* di lingkungan tersebut untuk selalu menyadari akan adanya perubahan yang terjadi dan menganalisa berbagai peluang serta ancaman yang kemungkinan akan terjadi, oleh karena itu sangat diperlukan dalam sebuah organisasi atau lembaga untuk merancang serta merumuskan sebuah strategi yang baik, tepat, efektif dan efisien dalam menghadapi adanya persaingan atau perubahan dimasa yang akan datang.

Manajemen strategik dapat terwujud dalam suatu sekolah apabila sekolah tersebut secara konsisten menerapkan segala sesuatu yang telah direncanakan dengan matang. Perencanaan yang disiapkan tidak hanya sekedar perencanaan biasa, tetapi memerlukan beberapa pengujian dan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Manajemen strategik melalui beberapa proses yaitu analisis lingkungan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan. Pembuatan manajemen strategik memerlukan banyak perencanaan, sehingga jika rencana yang pertama gagal dapat menggunakan rencana cadangan dalam proses selanjutnya. Manajemen strategik yang kurang tepat harus dibuktikan dengan kegiatan yang telah berjalan secara berulang-ulang sesuai dengan rencana yang telah disepakati sebelumnya (Tajuddien & Santoso, 2018).

Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan pembahasan sebagai hasil penelitian di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak, ditinjau

dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila.

a. Perencanaan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar pancasila di SMK PK Se-Kabupaten Temanggung

Perencanaan strategik merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis, Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya.. Peningkatan mutu dan kualitas sekolah harus selalu direncanakan. Karena mustahil peningkatan itu akan tercapai jika tidak direncanakan. Perencanaan adalah bagaimana sebuah sekolah menetapkan tujuan yang diinginkan serta menyusun rencana strategi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan akan dapat diputuskan strategi, kebijakan, dan atau program untuk mencapai tujuan.

Perencanaan strategi memungkinkan kepala sekolah untuk memilih peluang yang lebih besar agar mampu meningkatkan mutu siswa dan lulusan yang mampu berkompetisi. Perencanaan strategi yang dilakukan menguji kemampuan kepala sekolah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan yang dihadapi dan merumuskan strategi dalam menghadapi kemungkinan yang akan terjadi di masa

depan.

Tahapan yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak dalam melakukan perencanaan strategi dalam meningkatkan mutu lulusan adalah sebagai berikut:

1) Analisis Lingkungan

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang memberikan pelayanan publik dalam bidang pendidikan. Sehingga mau tidak mau, sekolah akan berhadapan dengan lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal yang meliputi guru, staf/karyawan, siswa, dan segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang dihadapi misalnya masyarakat, pemerintah, dunia industri (DUDI), perguruan tinggi atau universitas sebagai pengguna lulusan, sampai lingkungan sosial, budaya, ekonomi, dan politik pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengamatan lingkungan internal yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak terdapat persamaan, yaitu diawali dengan mempelajari manajemen yang dilakukan oleh kepemimpinan sebelumnya. Dengan mempelajari manajemen yang dilakukan kepala sekolah sebelumnya, dapat memberikan informasi kepada kepala sekolah tentang tingkat keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan sebelumnya. Dari informasi tersebut, akan dijadikan bahan acuan pertama dalam menganalisis lingkungan internal sekolah. Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal (Irani et al., 2014).

Tujuan kegiatan analisis lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi (lembaga pendidikan) serta memahami peluang dan tantangan lingkungan eksternal organisasi (lembaga pendidikan) sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Dengan menggunakan informasi dari hasil analisis tersebut lembaga pendidikan lebih berkemampuan untuk mengambil langkah-langkah dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa strategi disusun dengan perencanaan-perencanaan organisasi dengan tahapan berupa analisis lingkungan internal dan eksternal (Jamaludin, 2017: 270)

Teori tersebut mendukung pada hasil penelitian dilapangan bahwa perencanaan sekolah yang dilakukan meliputi: pelibatan seluruh *stakeholder*, perencanaan anggaran, pengembangan tujuan sekolah, perencanaan sarana dan prasarana, perencanaan hasil kebijakan, dan perencanaan pembuatan jadwal kegiatan sekolah. Hal ini dilakukan supaya kegiatan perencanaan yang sudah dibuat harus dapat memberikan jawaban terhadap konsep pertanyaan yang sudah dirumuskan dalam enam pertanyaan, yaitu: apa, mengapa, dimana, kapan, siapa dan bagaimana.

Perencanaan yang melibatkan *stakeholder* sekolah terdiri dari semua guru atau pendidik dan tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua/ wali siswa dan siswa. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Sugiyono (2018) bahwa dalam lingkup perencanaan meliputi jumlah, kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan dalam suatu organisasi. Dalam menyusun perencanaan yang melibatkan seluruh *stakeholder* dengan segala

kompetensinya bertujuan untuk memperbanyak referensi program yang akan direncanakan.

Diawali dengan penyusunan program oleh kepala sekolah, bapak ibu guru pendidik dan tenaga kependidikan secara intern di sekolah. Kemudian program tersebut disampaikan pada saat rapat intern sekolah untuk mendapat masukan, pendapat, dan saran sebelum lebih lanjut disampaikan ke komite sekolah. Sebelum perencanaan dilakukan terlebih dahulu dilakukan analisis faktor baik internal maupun eksternal. Lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah dan lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman yang kemungkinan dihadapi oleh masing-masing sekolah.

a) Lingkungan Internal

SMK Negeri 1 Temanggung memiliki sumber daya yang memadai. Saat ini, jumlah guru yang ada sebanyak 80 orang. Dari 10 orang tersebut sudah menempuh pendidikan Strata 2 (S2) dan beberapa diantaranya juga masih proses dalam menyelesaikan pendidikan S2. Jumlah tersebut sudah mampu memenuhi kebutuhan guru di SMK Negeri 1 Temanggung. Sumber daya guru yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung juga sudah terlatih dengan baik sehingga memiliki kinerja tinggi. Sumber daya lain yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung adalah fasilitas sekolah yang memadai sehingga tidak hanya mendukung proses pembelajaran, tetapi juga pengembangan potensi siswa sesuai dengan minat dan bakatnya.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung

adalah peran komite yang kurang maksimal dikarenakan dalam beberapa rapat atau pertemuan beberapa anggota terkadang tidak hadir. Di sisi lain, terhambatnya pelaksanaan kegiatan atau program yang berkaitan dengan anggaran terkadang menjadi penghambat. Namun, sejauh ini SMK Negeri 1 Temanggung mampu mengatasi masalah yang dihadapi.

SMK Negeri Tembarak memiliki sumber daya yang terbilang belum memadai sepenuhnya. Hal tersebut dikarenakan jumlah guru sebanyak 63 orang masih belum memenuhi kebutuhan tenaga pendidik. Sehingga masih ditemui guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Dari segi fisik dan kondisi sarana dan prasarana, SMK Negeri Tembarak terbilang cukup layak untuk mendukung sarana dan prasarana, hanya membutuhkan perhatian khusus pada beberapa sektor.

Untuk dapat membangun sebuah sistem pendidikan yang diminati oleh masyarakat kunci utamanya adalah sekolah harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Agar bisa memiliki SDM yang berkualitas, maka sekolah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin, mulai dari merekrut, memberdayakan, sampai memanfaatkan. Kiranya hal tersebut yang perlu diperhatikan oleh SMK Negeri Tembarak dalam menangani masalah sumber daya manusia yang dihadapi. sumber daya manusia yang ada belum memenuhi kebutuhan dan kurangnya pelatihan yang diberikan. Karena faktor kemajuan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kualitas SDMnya.

b) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen yang mempunyai pengaruh pada organisasi dan akan terkena dampak dari organisasi tersebut. Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung adalah dengan melihat lingkungan geografis, lingkungan politik pendidikan, dan lingkungan ekonomi pendidikan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal yang dilakukan SMK Negeri Tembarak meliputi lingkungan geografis, lingkungan budaya, dan lingkungan politik pendidikan.

Letak geografis SMK Negeri 1 Temanggung yang berada dekat dengan pusat Kota Temanggung memberikan dampak positif bagi pengembangan program-program dan kegiatan sekolah. Kondisi masyarakat sekitar sekolah dan orang tua siswa yang mayoritas golongan ekonomi menengah ke atas dan letak sekolah yang dekat dengan berbagai instansi pemerintah, mampu dimanfaatkan SMK Negeri 1 Temanggung untuk mendukung kemajuan pendidikan dan program/kegiatan sekolah. Letak geografis tersebut juga memberikan dampak bagi lingkungan sekolah serta lingkungan politik pendidikan yang dihadapi oleh SMK Negeri 1 Temanggung. Perkembangan teknologi dan informasi mampu diikuti oleh SMK Negeri 1 Temanggung dengan cepat, termasuk perubahan dalam politik pendidikan yang berdampak pada perubahan kurikulum. Letak geografis SMK Negeri Tembarak yang berada di wilayah pinggiran Kabupaten Temanggung tepatnya di Desa Manten Kecamatan Tembarak, sangat mempengaruhi lingkungan sosial budaya, politik dan ekonomi pendidikan yang dihadapi sekolah. Kondisi

sekitar sekolah yang termasuk dalam lingkungan pedesaan, membuat SDM yang dimiliki SMK Negeri Tembarak termasuk heterogen, mulai dari guru, staf/karyawan, dan siswa, bahkan orang tua/wali siswa.

Lingkungan sosial budaya sekitar sekolah mendukung peningkatan program sekolah dalam mengembangkan potensi, minat, dan bakat siswa dalam bidang seni dan olahraga. Hal tersebut memberikan dampak pada pencapaian prestasi siswa SMK Negeri Tembarak dalam bidang seni dan olahraga yang pada akhirnya memberikan ciri khas pada sekolah. Pada lingkungan politik pendidikan yang dihadapi SMK Negeri Tembarak, letak geografis sekolah memberikan dampak yang kurang menguntungkan. Kurikulum yang digunakan dalam proses pembelajaran sebagian besar masih KTSP, hanya kelas tertentu saja yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Hal tersebut dikarenakan tenaga pendidik yang dimiliki SMK Negeri Tembarak kurang terlatih dalam mengaplikasikan K-13.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa proses perencanaan manajemen strategik di SMK Negeri Tembarak dapat disimpulkan bahwa upaya meningkatkan prestasi akademis siswa dimulai dengan perumusan bersama tujuan sekolah, kemudian dirangkai dengan analisis SWOT. Sedang menurut pernyataan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan bapak Budi Subagyo, S.Pd menyatakan bahwa analisis SWOT terlebih dahulu dilaksanakan kemudian hasil analisis digunakan untuk penerapan strateginya. Maka dapat ditarik kesimpulan setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal di SMK Negeri Tembarak, proses

manajemen strategik dibidang kesiswaan baru dapat dilakukan.

Hasil penelitian dilapangan menunjukkan bahwa SMK Negeri Tembarak melakukan analisis lingkungan internal dengan cara menganalisis kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dilaksanakan dengan cara menganalisis peluang dan ancaman. Analisis lingkungan SMK Negeri Tembarak dilakukan dengan analisis SWOT sehingga dapat mempermudah menentukan kebijakan. Analisis tentang kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknessess*) internal, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal, dilakukan terhadap masing masing Aspek *Link and Match* (8+i) dan Aspek Pendukungnya.

Kekuatan dari SMK Negeri Tembarak antara lain: 1) Letak geografis sekolah yang strategis (akses transportasi, jaringan listrik dan internet); 2) Kualifikasi pendidikan semua guru berkualifikasi pendidikan S1 dan S 2 dan bersertifikat pendidik; 3) Peserta didik berjumlah banyak terdiri dari 926 siswa.; 4) Memiliki kemitraan kuat dengan beberapa dunia kerja standar nasional dan multinasional. Dari beberapa kekuatan ini sehingga dapat menunjang terhadap peningkatan mutu pendidikan dan prestasi yang diarah. Kelemahan dari SMK Negeri Tembarak dari segi tenaga pendidik dan kependidikan belum semua guru memenuhi kualifikasi atau memenuhi standar industri. Selain itu belum semua ruang praktek dan peralatan praktik sesuai standar; Belum memiliki kelas industri dan teaching factory dan belummiliki LSP P1.

Prosedur atau metode kerja untuk mencapai standar kerja yang lebih cepat tidak dilakukan dalam perencanaan di SMK Negeri 1 Temanggung. Hal ini

karena pembentukan profil pelajar Pancasila tidak bisa dilakukan dengan cepat, diperlukan keteladanan, pembiasaan dan pada akhirnya akan menjadi budaya atau karakter dalam diri anak. Profil Pelajar Pancasila bertujuan untuk menguatkan nilai-nilai luhur Pancasila dalam diri setiap individu pelajar. Pancasila adalah satu kata yang paling sesuai untuk merangkum seluruh karakter dan kompetensi yang diharapkan untuk dimiliki setiap pelajar Indonesia.

Perencanaan dalam penerapan gerakan sekolah menyenangkan sebagai penguatan profil pelajar Pancasila utamanya adalah program kebijakan yang khusus dilakukan untuk mencapai visi sekolah. Visi SMK Negeri 1 Temanggung yaitu 1) Menyiapkan sumber daya pendidikan yang berkualitas dan bermanfaat bagi pengembangan potensi peserta didik; 2) Menyelenggarakan Proses Pembelajaran yang Berorientasi Pada Peserta Didik dan Penguasaan Kompetensi; 3) Proses membentuk Profesional; 4) Membangun lulusan berjiwa Wirausaha yang mandiri; 5) Membentuk lulusan yang berkepribadian Nasional; 6) Mewujudkan iklim akademis yang berwawasan lingkungan.

Perencanaan dalam bidang sarana dan prasarana dalam melaksanakan gerakan sekolah menyenangkan sebagai penguatan profil pelajar Pancasila adalah ruang kelas, halaman sekolah, atau taman, perangkat media pembelajaran elektronik, alat peraga, pojok baca dan ruang terbuka lainnya. Ruang kelas yang bersih, rapi, dan nyaman membuat siswa betah disekolah. Dilengkapi dengan pojok baca yang menambah semangat siswa berliterasi.

Pembuatan ruang kelas dan pojok baca direncanakan dengan meminta dukungan dari orang tua/ wali siswa.

2) Perumusan Strategi

Analisis kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dilakukan kedua sekolah tersebut tujuannya adalah untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kualitas lulusan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Sebelumnya, visi, misi, dan tujuan sekolah yang disusun SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak merupakan hasil revisi dari visi, misi, dan tujuan sekolah yang dirumuskan oleh kepemimpinan sebelumnya, dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan yang telah dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan teori J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, dimana identifikasi faktor-faktor tersebut dapat membantu merencanakan masa depan sebuah organisasi.

Visi dan misi sekolah disusun untuk membedakan karakteristik sebuah sekolah dengan sekolah yang lain serta mengidentifikasi jangkauan operasi organisasi dalam mewujudkan produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Lebih tegasnya, visi dan misi yang dirumuskan mencerminkan harapan dan hal-hal yang akan dilakukan oleh sekolah. Melalui tujuan yang telah ditentukan, dapat digambarkan hal-hal apa yang akan segera diwujudkan oleh sebuah sekolah.

Penyusunan program yang mencakup visi dan misi sekolah diawali dengan menyamakan persepsi dan komitmen bersama yang kuat diantara seluruh komponen *stakeholder* yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan seluruh

warga sekolah. Hal ini bertujuan agar implementasi profil pelajar Pancasila nantinya bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dan sejalan dengan persepsi serta komitmen yang telah dibentuk bersama. Semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada disekolah mengusulkan program-program yang akan dilakukan selama satu tahun yang akan datang. Setelah dimusyawarahkan bersama dihasilkan keputusan program yang selanjutnya akan dibawa ke forum yang lebih besar yaitu rapat koordinasi bersama komite sekolah dan perwakilan orang tua.

Berdasarkan hasil analisis, strategi yang dipilih oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri 1 Tembarak adalah melalui strategi program unggulan yang dimiliki masing-masing sekolah, strategi pengembangan program atau kegiatan pada program kerja wakil kepala masing-masing bidang (kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarana prasarana), dan strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

a) Strategi Program Unggulan

Program unggulan yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak merupakan program yang mendapat apresiasi positif dari berbagai pihak, terutama pengguna lulusan. Dalam hal ini, strategi program unggulan yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak adalah untuk menjaga kepuasan pihak-pihak yang menggunakan lulusannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Edward Sallis (2012) yang menyatakan bahwa salah satu suksesnya pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi

dengan kebutuhan pelanggan.

b) Strategi Pengembangan Program Kerja Wakil Kepala Sekolah

(1) Strategi Program Kurikulum

Kurikulum merupakan salah satu bagian dari sistem pendidikan yang memiliki andil dalam memperlancar proses pembelajaran. Wina Sanjaya (2005) menjelaskan bahwa kurikulum pada hakikatnya adalah rencana atau sebuah program kegiatan yang diatur dan diarahkan secara sistematis oleh sekolah untuk mencapai tujuan. Strategi program kurikulum yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak sedikit berbeda, tetapi dengan tujuan yang sama. Strategi yang dirumuskan pada bidang kurikulum ini menyesuaikan dengan kebutuhan siswa dan tenaga pendidik pada masing-masing sekolah.

Strategi dalam pengembangan kurikulum bertujuan untuk mencapai apa yang menjadi visi dan misi sekolah. Kurikulum SMK Negeri 1 Temanggung disusun oleh satu tim penyusun yang terdiri atas unsur sekolah, tim pengembang kurikulum dan komite sekolah dibawah koordinasi dan supervisi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah. Dari hasil observasi dokumen kurikulum, pengembangan kurikulum di SMK Negeri 1 Temanggung mengacu pada acuan konseptual. Adapun visi SMK Negeri 1 Temanggung yaitu “Mewujudkan SMK Negeri 1 Temanggung sebagai pusat pembelajaran menghasilkan lulusan profesional, mandiri dan berkarakter.

Sedangkan misi SMK Negeri 1 Temanggung adalah (1) menyiapkan sumber daya pendidikan yang berkualitas dan bermanfaat bagi

pengembangan potensi peserta didik., (2) Menumbuhkan jiwa wirausaha pada diri peserta didik sebagai bekal hidup mandiri, membekali peserta didik dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh dunia kerja serta (3) Menanamkan karakter Profil Pelajar Pancasila. Selain itu visi yang diemban memiliki makna yang merujuk pada pertanyaan besar yaitu apa karakter dan kompetensi yang ingin dihasilkan sistem pendidikan di Indonesia yaitu Profil Pelajar Pancasila.

Profil Pelajar Pancasila adalah perwujudan pelajar Indonesia sebagai pelajar sepanjang hayat yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Sebagai acuan, Profil Pelajar Pancasila dimaksudkan untuk penguatan karakter bangsa, menyiapkan generasi masa depan yang unggul dan mampu menjawab tantangan masa kini dan masa yang akan datang. Kegiatan perumusan strategi di SMK Negeri Tembarak mengacu pada penyusunan pengembangan peta jalan, hal ini sangat penting sebagai acuan dalam membuat rencana pengembangan sekolah dalam 5 tahun ke depan.

Kegiatan perumusan strategi ini dilakukan untuk menjadi SMK Pusat Keunggulan yang mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dalam memenuhi kriteria pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tangguh dan terampil dalam berwirausaha dan mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, Jadi rencana pengembangan sekolah meliputi pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan, proses pembelajaran berbasis industri, kegiatan kesiswaan dalam membentuk budaya kerja industri dan penguatan profil

pelajar pancasila, memiliki kemitraan dengan dunia kerja yang relevan dalam penyelarasan kurikulum, praktek kerja lapangan, magang guru, guru tamu dan penyerapan lulusan, oleh karenaitu hal tersebut masih terus dilaksanakan.

Perumusan strategi yang dilakukan di SMK Negeri Tembarak meliputi penentuan visi, misi, tujuan - tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan pada aktifitas utama antara lain menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi, dan menetapkan strategi yang digunakan. Tujuan dan strategi SMK Negeri Tembarak dilakukan dengan beberapa tahap antara lain membentuk tim perumusan visi misi sekolah, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, melakukan analisis kebutuhan, menentukan arah gerak sekolah dan menentukan tujuan serta strategi sekolah.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik. Strategi sekolah merupakan kebijakan yang penting dari sekolah untuk mencapai tujuan yaitu meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah. Strategi yang tepat dapat berdampak pada keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan strategi yang tepat, sekolah memerlukan mengetahui informasi tentang faktor-faktor di sekolah yang dapat mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan (Arsyad & Arfah, 2020; Hendricks & Payne, 2007)

Adapun visi dari SMK Negeri Tembarak yaitu “Menjadi pusat pelayanan masyarakat untuk menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang profesional, berjiwa wirausaha, berwawasan lingkungan, dan berdaya saing di era global”. Sedangkan misinya yaitu menyiapkan lulusan yang kompeten di kompetensi keahliannya, menjadi Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan yang bisa diakses masyarakat luas, meningkatkan daya serap lulusan di Dunia Kerja, menjadi Wirausaha, dan dapat melanjutkan ke pendidikan tinggi, meningkatkan peran SMK Negeri Tembarak sebagai Pusat Pengembangan Teknologi dan Rekayasa, Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi sekolah, industri, dan masyarakat, memberdayakan warga sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bersih, dan berwawasan lingkungan.

Selain beberapa visi yang telah dikemukakan diatas masih ada beberapa visi yang ada di SMK Negeri Tembarak yaitu mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler yang terintegrasi dengan pendidikan karakter dan lingkungan hidup, meningkatkan mutu sumberdaya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, sertifikasi kompetensi, sertifikasi asesor kompetensi profesi, pendidikan dan pelatihan (diklat) serta magang industri, mengembangkan *teaching factory* sebagai wahana pelatihan berbasis produksi dan kewirausahaan.

(2) Strategi Program Kesiswaan.

Strategi program kesiswaan yang disusun untuk mengembangkan potensi siswa sesuai dengan minat dan bakatnya. Sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus melakukan pengelolaan yang tepat sehingga dapat memberikan

bekal kepada siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya dan sebagai bekal dalam menghadapi tuntutan zaman. Strategi program kesiswaan yang disusun oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak pada dasarnya memiliki fokus yang sama yaitu mengelola siswa. Dalam pengembangannya, program dan kegiatan yang disusun berbeda pada masing-masing sekolah.

(3) Strategi Program Humas (Hubungan Masyarakat)

Sebagai lembaga pendidikan yang memberikan pelayanan publik, sekolah akan dihadapkan pada pihak-pihak yang berkepentingan. Sondang P. Siagian (2012) mengatakan bahwa makin besar perusahaan atau organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi pihak internal dan eksternal. Strategi program dalam bidang humas dirumuskan untuk menjembatani antara pihak eksternal dengan sekolah.

Dalam menyelenggarakan pengembangan kegiatan pembelajaran sebagai upaya peningkatan mutu serta mengembangkan profil pelajar Pancasila, SMK Negeri Tembarak membuat strategi dengan mengedepankan peluang, ada tiga aspek yaitu melakukan pemberdayaan guru dan tenaga pendidikan untuk kinerja unggul, Memberikan pelayanan pendidikan kepada murid untuk menjadi unggul (kompeten), serta membangun kemitraann dengan dunia usaha untuk menghasilkan tamatan yang unggul.

(4) Strategi Program Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor penentu peningkatan mutu lulusan adalah proses

pembelajaran. Untuk mendukung kelancaran dalam proses pembelajaran diperlukan sarana dan prasarana yang memadai. Tidak hanya dalam proses pembelajaran, pengelolaan sarana dan prasarana juga dapat mendukung seluruh aktivitas pendidikan dalam sekolah. Strategi program sarana dan prasarana yang dirumuskan pada SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak dalam rangka untuk mengelola sarana dan prasarana yang ada untuk memaksimalkan proses kegiatan di sekolah.

Perencanaan dalam bidang sarana dan prasarana dalam melaksanakan gerakan sekolah menyenangkan sebagai penguatan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri Tembarak adalah dengan cara mendesain lingkungan sekolah baik di luar kelas dengan melakukan penghijauan, mengecat dinding dengan bermacam-macam warna, menempelkan poster-poster maupun karya siswa, mewarnai lantai halaman sekolah, membuat taman mini sekolah, dan menghilangkan *horror spot* pada toilet yang rusak dengan merenovasi. Di dalam kelas dilakukan pengecatan dinding dengan bermacam warna, menempel hasil karya siswa, membuat zona-zona, melakukan setting class dengan mengubah posisi bangku setiap seminggu sekali atau sesuai kebutuhan.

(5) Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi yang penting dalam menjalankan setiap program yang dikembangkan dalam meningkatkan mutu lulusan. Sehingga salah satu strategi yang dikembangkan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak dalam meningkatkan mutu

lulusannya salah satunya dengan peningkatan kualitas SDMnya, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dan Perencanaan SDM juga merupakan proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan (Nawawi, 2015). Definisi tersebut menjelaskan begitu pentingnya merencanakan SDM, karena arus perpindahan SDM harus diprediksi sejak awal.

(6) Kebijakan Mutu

Perumusan strategi yang telah dilakukan memerlukan pedoman dalam membantu cara berpikir untuk bertindak mewujudkan mutu. Menurut Sondang P. Siagian (2012) kebijakan dalam kaitan ini diartikan sebagai pernyataan formal dari pimpinan organisasi yang digunakan berbagai pihak dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggungjawab masing-masing. Kebijakan mutu yang dirumuskan memberikan pedoman dalam menghubungkan perencanaan strategi dengan implementasi yang akan dilaksanakan. Sedangkan menurut Edward Sallis (2014), kebijakan mutu adalah sebuah statemen komitmen yang disampaikan institusi. Kebijakan mutu menjadi begitu penting untuk menjembatani antara perencanaan strategi dengan pelaksanaannya nanti, khususnya bagi para bawahan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya

SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak merumuskan kebijakan mutu dalam tahapan perencanaan strateginya. Kebijakan mutu yang disusun merupakan komitmen dari kepala sekolah Bersama dengan tim dalam

meningkatkan mutu sekolah dan lulusannya. Jika menggunakan istilah pasar, tidak hanya komitmen dalam meningkatkan produk yang telah dimiliki sebelumnya, tetapi juga ingin menciptakan atau membuat produk baru yang akan ditawarkan pada para pelanggannya.

Sebagai organisasi yang memberikan pelayanan publik, sekolah tidak terlepas dari interaksi dengan lingkungannya. Penyampaian mutu dilakukan untuk menggambarkan mutu yang ingin dicapai oleh sekolah. Penyampaian mutu merupakan tahap untuk mengkomunikasikan produk dan jasa yang akan diberikan. Hal tersebut juga dilakukan untuk memperoleh dukungan dari pihak eksternal. Penyampaian mutu juga dimaksudkan untuk berdialog tentang pendapat dari pelanggan tentang mutu produk yang akan dihasilkan.

Penyampaian standar mutu yang dilakukan SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak adalah melalui sosialisasi program atau kegiatan sekolah dengan komite. Komite sekolah tidak hanya bertindak sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan program atau kegiatan, tetapi juga sebagai pendukung, pengontrol, dan mediator antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek manajemen strategik berdasarkan pada beberapa karakteristiknya yakni (a) diwujudkan dalam bentuk perencanaan yang berskala besar yang mencakup seluruh komponen di lingkungan organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik, yang dijabarkan dalam rencana operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program-program; (b)

berorientasi pada jangkuan masa depan yang panjang, yakni biasanya anantara 25 sampai dengan 30 tahun ke depan, yang dipecah dalam rencana operasional satu sampai dengan lima tahunan; (c) penetapan visi, misi dan pemilihan strategi dan tujuan yang akan dicapai; (d) rencana strategis (renstra) dijabarkan dalam rencana operasional (renop) yang diimplementasikan dalam berbagai program, (e) penerapan renstra dan renop melibatkan manajemen puncak, (f) pelaksanaan strategi dalam program-program dilakukan melalui proses formulasi, implementasi, penganggaran dan kontrol (Sobahi, dkk., 2010).

b. Pelaksanaan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar pancasila di SMK PK Se-Kabupaten Temanggung

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi adalah adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2012) Dalam tahap ini, hal-hal yang telah dirumuskan pada perencanaan perlu diterjemahkan dengan baik agar bisa dipahami oleh seluruh elemen

organisasi karena dalam implementasi strategi membutuhkan koordinasi di antara banyak individu. Pada tahap ini, keahlian dalam memimpin organisasi sangat diperlukan untuk memotivasi berjalannya program yang telah dirumuskan.

Menurut Nudin (2020) kegiatan pengorganisasian dimulai dengan pembentukan divisi kerja yang menjelaskan secara rinci wewenang dan tugas atau *job description and job distribution* pada setiap divisi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa pengorganisasian manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung sama seperti struktur organisasi sekolah dan sesuai dengan prosedur yang ada. Struktur organisasi yang dimiliki memiliki kejelasan dan terstruktur.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Andang (2019) bahwa pelaksanaan fungsi organisasi dapat memanfaatkan struktur yang sudah dibentuk dalam organisasi, artinya deskripsi tugas yang akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi. Dalam melaksanakan program-programnya SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak berfokus pada beberapa hal antara lain:

1) Membentuk Struktur Penanggungjawab/Koordinator Program

Dalam implementasi strategi membutuhkan koordinasi diantara seluruh elemen individu yang ada pada organisasi, khususnya guru dan staf. Kepala sekolah tidak mungkin bekerja sendiri, setinggi apapun kemampuan dan komitmennya dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Untuk

menjamin kesuksesan dalam melaksanakan strategi yang telah dirumuskan, kepala sekolah sebagai manajer puncak memerlukan bantuan dari para guru dan staf. Pemilihan dan penempatan orang-orang yang tepat pada struktur organisasi akan membuka peluang suksesnya program/kegiatan.

Pembentukan struktur penanggungjawab/koordinator program juga akan mempermudah mengontrol pada tahapan evaluasi. Struktur penanggungjawab/koordinator yang dibentuk SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak memanfaatkan dari sumber daya guru yang ada. SMK Negeri 1 Temanggung membentuk struktur koordinator atau penanggungjawab program melalui rapat kerja. Dengan memperhatikan berbagai pertimbangan dan masukan dari anggota rapat, koordinator/penanggungjawab untuk program-program unggulan (pelayanan Kelas wirausaha, Kelas Olimpiade, Pendidikan Karakter, dan Adiwiyata), program MGMP, perpustakaan, dan laboratorium, termasuk di dalamnya pembina ekstrakurikuler.

SMK Negeri Tembarak menunjuk beberapa guru sebagai koordinator dan pembina masing-masing program dan kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Pemberdayaan tenaga guru maupun staf tersebut memberikan kesempatan kepada masing-masing koordinator untuk menjalankan program/kegiatan secara fleksibilitas dengan pertimbangan dari kepala sekolah.

Dari struktur organisasi sekolah yang sudah terbentuk maka setiap anggota bertugas untuk melaksanakan kewajiban dengan baik di dalam kegiatan pembelajaran maupun di luar kegiatan pembelajaran. Masing- masing

bertugas sesuai dengan tupoksinya, yaitu sebagai berikut: 1) kepala sekolah bertanggung jawab atas keberlangsungan kegiatan pembelajaran dan koordinasi organisasi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas keterlaksanaan program SMK Pusat Keunggulan yang merupakan program pengembangan SMK dengan kompetensi keahlian tertentu dalam peningkatan kualitas dan kinerja, yang diperkuat melalui kemitraan dan penyelarasan dengan dunia usaha, dunia industri, dunia kerja, yang akhirnya menjadi SMK rujukan yang dapat berfungsi sebagai sekolah penggerak dan pusat peningkatan kualitas dan kinerja SMK lainnya. 2) Komite sekolah berfungsi untuk peningkatan mutu pelayanan pendidikan di sekolah dengan memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat, baik perseorangan, organisasi, dunia usaha dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif. 3) Guru yang bertugas sebagai wali kelas ataupun melaksanakan tugas khusus menjadi koordinator bidang tertentu sesuai kebutuhan. Bertugas merancang, melaksanakan pembelajaran, dan berkoordinasi serta mengevaluasi bidang tugas yang diberikan dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah.

Dalam kegiatan implementasi strategik pengorganisasian sumber daya manusia di SMK Negeri 1 Temanggung melibatkan semua guru dan tenaga kependidikan yang memadai. Jumlah pendidik berjumlah 91 guru dan 8 tenaga kependidikan. Guru terdiri dari 89 guru PNS dan 11 guru P3k dan sudah bersertifikat pendidik. Sekolah ini juga mempunyai sumber daya yang

sangat mumpuni dalam bidang gerakan sekolah menyenangkan. Terbukti di SMK Negeri 1 Temanggung mempunyai 4 narasumber komunitas gerakan sekolah menyenangkan yaitu Kepala Sekolah dan 3 guru lainnya. Guru yang ditunjuk sebagai narasumber tersebut sudah sering mengisi kegiatan atau pelatihan-pelatihan gerakan sekolah menyenangkan di daerah seluruh Indonesia.

Dalam fungsi pengorganisasian yang bertugas mengatur keuangan baik dari segi sumber penerimaan, penyimpanan, dan mengalokasikan dana adalah bendahara sekolah. Bendahara mengalokasikan dana sesuai dengan program-program yang telah disesuaikan dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah. Selain itu fungsi RKAS untuk penentuan langkah-langkah strategis dari kondisi nyata sekolah yang ada sekarang menuju kondisi sekolah yang diharapkan.

Di SMK Negeri 1 Temanggung pengorganisasian yang dilaksanakan dengan proses menyalurkan, mengkoordinasikan, atau mengatur secara logis dan teratur. Proses ini membuat pembagian kerja yang rasional menjadi kelompok-kelompok kegiatan dan menyatukan posisi-posisi yang mewakili pengelompokan kegiatan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Metode kerja yang dilakukan dalam pengorganisasian di SMK Negeri 1 Temanggung menggunakan prinsip mengarah pada tujuan, prinsip keharmonisan dengan tujuan, dan prinsip kesatuan komando. Kepala sekolah mengarahkan kepada semua guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk bekerja sebaik mungkin dan diharapkan dapat mencapai tujuan yang akan diinginkan atau dicapai.

Untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah di SMK Negeri Tembarak, Ibu kepala sekolah melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah secara berhasil. Ketika seorang kepala sekolah harus memimpin sekolah yang produktif seperti SMK Negeri Temanggung dan SMK Negeri Tembarak berarti kepala sekolah tersebut harus mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi sekolah tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi sekolah. Kepala sekolah harus mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerjasama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik berhasil.

Proses pengorganisasian di SMK Negeri Tembarak dilaksanakan dengan penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas yang dimaksud, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan kewenangan yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Peranan dari masing-masing struktur organisasi di SMK Negeri Tembarak antara lain adalah: 1) dalam melakukan fungsinya kepala sekolah memiliki peran dan bertugas sebagai: edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator, dan pejabat formal; 2) komite sekolah berperan dalam membina dan menghimpun potensi warga sekolah dalam rangka mendukung

penyelenggaraan sekolah yang berkualitas; 3) kepala urusan tata usaha berperan dalam menyusun program tata usaha sekolah, mengurus administrasi ketenagaan dan siswa, membina dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah, menyusun administrasi perlengkapan sekolah, menyusun dan penyajian data/statistik sekolah, membuat laporan kegiatan tata usaha; 3) wakil kepala sekolah bidang kurikulum berperan dalam menyusun program pengajaran. 4) wakil manajemen mutu mempunyai tugas membantu kepala sekolah dalam hal: mengkoordinir penyusunan implementasi dan pengendalian kelengkapan mutu untuk sertifikasi ISO 9001:2008, Menyusun pedoman mutu dan penjabarannya berdasarkan kebijakan mutu yang ditetapkan oleh kepala sekolah; 5) wakil kepala bidang kesiswaan berperan dalam menyusun program pembinaan OSIS, melaksanakan pembimbingan dan pengarahan kegiatan OSIS. 6) wakil kepala sekolah bidang sarana berperan dalam menyusun rencana kebutuhan sarana prasarana, mengkoordinasikan pendayagunaan sarana dan prasarana, pengelola pembiayaan alat-alat pelajaran dan menyusun laporan pelaksanaan urusan sarpras secara berkala.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (David, 2010).

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem controlling yang tepat. Top leader harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi controlling (Rachmat, 2014). Oleh karena itu, sebagai seorang manajer, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar dikelola dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

- 2) Melakukan sosialisasi program/kegiatan sekolah kepada komite, orang tua/wali siswa, dan pihak-pihak terkait.

Program atau kegiatan yang telah dirumuskan pada SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak disosialisasikan kepada komite, orang tua/wali siswa, dan pihak-pihak terkait yang menjalin kerjasama dengan sekolah. Sosialisasi dilakukan agar pelanggan eksternal tersebut mengetahui informasi tentang layanan yang diberikan oleh sekolah tentang program atau kegiatan yang telah direncanakan. Sosialisasi tersebut secara langsung melibatkan pelanggan eksternal untuk turut mensukseskan dan mengawasi jalannya program atau kegiatan sekolah. Sosialisasi yang dilakukan secara tidak langsung juga membuat sekolah menjaga

hubungannya dengan pelanggannya, khususnya pihak eksternal.

3) Implementasi Strategi Program Unggulan

SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak memiliki program-program unggulan yang menjadi ciri khas dari masing-masing sekolah. Disebut program unggulan karena melalui program-program tersebut, SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak mempunyai ciri khusus yang menjadikannya berbeda dengan sekolah lain. Dan sampai sekarang program unggulan yang ada mampu dipertahankan oleh kedua sekolah tersebut. Selain itu kedua sekolah tersebut mempunyai jurusan yang berbeda.

Program unggulan yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung adalah program pelayanan kelas wirausaha, LKS, kelas olimpiade, pendidikan karakter, dan adiwiyata. Sedangkan program unggulan yang dimiliki SMK Negeri Tembarak adalah Pendidikan karakter, Olimpiade Sains, LKS, FLS2N (Festival Lomba Seni Siswa Nasional), dan PPST (Paguyuban Peminat Seni Tradisi). Inilah karakter yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak yang membedakan dengan sekolah lain. Program unggulan yang dimiliki SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak mampu diterima dengan baik oleh masyarakat, khususnya bagi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dengan kedua sekolah tersebut. Dalam hal ini, jika menggunakan bahasa dalam transaksi jual beli seperti yang diungkapkan Sondang P. Siagian (2012) yang menyatakan bahwa jika suatu perusahaan melakukan peluncuran produk baru dengan tujuan untuk menarik perhatian

masyarakat, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut berhasil dalam melakukan inovasi.

Lebih lanjut lagi, apa yang dilakukan SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak merupakan langkah dalam mempertahankan dan mengembangkan program. Dapat dikatakan bahwa pengembangan produk (dalam hal ini program sekolah) biasanya ditujukan pada upaya menarik minat para pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan (dalam hal ini sekolah) karena pelanggan merasa puas terhadap produk yang selama ini sudah diluncurkan (Tjiptono: 2008).

Pengembangan program pada SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak pada dasarnya ingin mempertahankan dan memperpanjang daya guna program unggulan sekolah. Sehingga pengembangan program dan pendekatan kepada pelanggan atau pihak- pihak yang terkait sebagai masukan atau bahan pertimbangan pengembangan program menjadi langkah yang ampuh dalam mencapai keberhasilan program tersebut.

4) Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja Wakil Kepala Sekolah

Manajemen peningkatan mutu lulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam lembaga pendidikan. Semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, kepala sekolah, serta stakeholder atau masyarakat sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian tersebut harus sinergi untuk

menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.

Merupakan langkah yang tepat dalam meningkatkan mutu lulusan, SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak memaksimalkan potensi yang dimilikinya melalui pengembangan program kerja wakil kepala sekolah masing-masing bidang. Program- program yang telah disusun disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan masing-masing sekolah. Pengembangan program kerja wakil kepala masing-masing bidang antara SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak disesuaikan dengan sumberdaya yang dimilikimasing-masing sekolah.

5) Implementasi strategi hubungan masyarakat

Dalam manajemen strategi, humas memiliki 2 tugas utama, yaitu membuka ruang (agar kondusif) untuk meningkatkan investasi dan perluasan usaha, serta membuka pasar untuk peningkatan dan perluasan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan (Nasution: 2008). Pengembangan program humas tentu harus mengedepankan komunikasi dua arah antara sekolah dan publik. Mendengarkan berbagai keluhan, masukan, dan pendapat dari publik, khususnya pelanggan, akan memberikan pengaruh pada pengembangan program selanjutnya. Melalui komunikasi dua arah antara sekolah dengan pihak eksternal, akan diketahui dampak dari program atau kegiatan sekolah yang berjalan. Hasil tersebut juga akan memberikan keputusan pada manajer puncak, untuk melanjutkan program sekolah, mengembangkan program, memperluas pasar/sasaran, atau mengubah program sekolah jika memang mengalami kegagalan.

Pengembangan program dalam bidang humas di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak masih cenderung komunikasi satu arah. Berbagai sosialisasi sekolah yang dilakukan untuk mempromosikan program sekolah terus dilakukan untuk menarik perhatian masyarakat. Namun, sebuah lembaga pendidikan juga harus menjaga reputasinya dengan siap mendengarkan berbagai kritikan, masukan, atau pendapat dari pihak-pihak yang menggunakan jasanya. Program sekolah yang dijalankan akan memberikan dampak pada proses pendidikan. Proses pendidikan akan berdampak pada kualitas siswa. Kualitas siswa atau kualitas lulusan akan menjadi tolak ukur masyarakat dalam menilai keberhasilan proses pendidikan dalam sebuah lembaga pendidikan.

6) Implementasi Strategi Program Sarana dan Prasarana

Pada proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan fasilitas pendukung yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing lembaga pendidikan. Program dalam bidang sarana dan prasarana dirumuskan agar sarana dan prasarana memiliki nilai guna yang maksimal. Standarisasi sarana dan prasarana sekolah sangat diharuskan dalam suatu organisasi pendidikan agar dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sarana dan prasarana menjadi elemen penting dalam proses pembelajaran karena menjadi salah satu dari Standar Nasional Pendidikan.

SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak melakukan pengembangan dalam bidang sarana dan prasarana disesuaikan dengan program atau kegiatan pada masing-masing sekolah. Pendataan dan pengajuan

sarana prasarana sekolah serta pemeliharaan sarana prasarana menjadi kegiatan rutin dalam program kerja bidang sarana dan prasarana SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak. Dari segi fasilitas yang ada SMK Negeri 1 Temanggung memiliki sarana dan prasarana yang lebih lengkap dibanding SMK Negeri Tembarak. Perbedaan pengembangan pada bidang sarana dan prasarana pada kedua sekolah tersebut juga menyesuaikan dengan program unggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah masing-masing.

Pengembangan yang menjadi fokus di SMK Negeri 1 Temanggung adalah pengembangan pada pemenuhan sarana prasarana laboratorium, perpustakaan, dan pemeliharaan serta kebersihan lingkungan. Sedangkan pengembangan yang menjadi fokus dalam program sarana dan prasarana pada SMK Negeri Tembarak adalah pembangunan aula dan pemenuhan fasilitas penunjang pembelajaran pada setiap kelas.

7) Implementasi Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Guru dan Tenaga Kependidikan

Upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak memiliki perbedaan. Peningkatan kualitas guru SMK Negeri 1 Temanggung dilakukan dengan mengadakan seminar atau workshop kurikulum 2013, pemilihan guru berprestasi, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan pengiriman guru untuk program S2. Pada tahun pertama penerapan kurikulum 2013, banyak kesulitan yang dihadapi SMK Negeri 1 Temanggung, baik

dalam penyusunan perangkat pembelajaran yang berkarakter, proses pembelajaran, sampai pada tahap evaluasi pembelajaran dan penilaian. Namun, dengan komitmen meningkatkan mutu pembelajaran melalui pemahama kurikulum yang digunakan, SMK Negeri 1 Temanggung mengikutsertakan tenaga pendidik/guru dalam pelatihan dan workshop kurikulum merdeka baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun yang diselenggarakan oleh pihak sekolah.

Di SMK Negeri 1 Temanggung upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru disertai dengan peningkatan kesejahteraannya yaitu melalui pemilihan guru berprestasi dan pengiriman beasiswa S2 untuk guru yang diselenggarakan pemerintah, hal ini sangat menguntungkan karena akan memperluas kesempatan guru dalam meningkatkan jenjang karirnya. Hal tersebut sesuai dengan kebijakan mutu yang dirumuskan sekolah. Sayangnya, peningkatan kualitas sumber daya manusia hanya dilakukan pada guru dan tidak pada tenaga kependidikan (non guru). Padahal peningkatan kualitas tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi, pegawai perpustakaan, dan tenaga laboratorium juga turut menentukan kualitas dari proses pendidikan.

Sedangkan upaya yang dilakukan SMK Negeri Tembarak dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (guru dan tenaga administrasi) adalah melalui pelatihan dalam memanfaatkan sarana elektronik seperti komputer dan pemanfaatan internet. Melalui kegiatan MGMP, diharapkan dapat menjadi sarana guru dalam bertukar informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran..

c. Evaluasi Manajemen Strategik Gerakan Sekolah Menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK PK se-Kabupaten Temanggung.

Langkah terakhir dalam proses manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Evaluasi adalah proses yang melalui aktivitas- aktivitas yang dilakukan oleh sekolah dan hasil kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah proses memastikan bahwa semua yang dijalankan telah sesuai dengan acuan yang sudah direncanakan. Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Agar perwujudan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak melalui gerakan sekolah menyenangkan berjalan sesuai dengan yang telah diprogramkan maka dilakukan monitoring dan evaluasi. Kegiatan monitoring memantau kesesuaian proses pelaksanaan program berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun dapat

menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut (Hunger, 2012).

Dalam hal ini evaluasi yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak tidak terlepas dari perencanaanya dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila. Evaluasi ini fokus pada program-program yang telah dijalankan. Seperti pernyataan dari Akdon (2016) yang menyatakan bahwa fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

1) SMK Negeri 1 Temanggung

Pengawasan atau *controlling* manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung dilakukan secara rutin berkala. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru dan komite bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila yang dilakukan di SMK Negeri 1 Temanggung yaitu dalam bentuk pemantauan / monitoring dan evaluasi. Pengawasan ini dilakukan dari pihak internal dan eksternal sekolah. Pengawasan dari pihak internal dilakukan oleh ibu Aster Aswiny,S.Pd, M.Pd

selaku kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah memantau, memonitor, mengontrol, dan mengevaluasi secara rutin dan berkala.

Kegiatan pengawasan yang berupa monitoring dan evaluasi dilakukan melalui pengamatan dan pembimbingan secara langsung, melihat kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program, mengidentifikasi masalah yang ada kemudian mencari solusi permasalahan tersebut, mengumpulkan dan menganalisis data yang ditemukan di lapangan. Hal ini dilakukan untuk menyusun rekomendasi terkait perbaikan pelaksanaan program yang akan datang.

Pengontrolan pelaksanaan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila tidak hanya dilakukan kepada peserta didik saja, namun juga perilaku dan sikap pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal memberikan keteladanan kepada peserta didik. Sedangkan pengawasan dari eksternal sekolah juga dilakukan oleh pengawas dimana pengawas mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan tertentu dan sekaligus berfungsi sebagai mitra guru dan kepala sekolah, inovator, konselor, motivator, kolaborator, dan asesor.

Hasil dari manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan untuk mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri 1 Temanggung terlaksana dengan sangat baik. Proses pengelolaan manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap

sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya material, sumber daya metode, sumber daya sarana prasarana, sumber daya hasil, dan sumber daya waktu terlaksana dengan sangat baik. Tujuan sekolah yang tertuang dalam visi “Menjadi Sekolah Unggul Berwawasan Lingkungan yang Menghasilkan Lulusan Profesional, Mandiri, Berkepribadian Nasional dan Mampu Bersaing di Era Global “, pemilik 2.130 siswa dengan 60 rombel ini, dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dampak yang diperoleh dari diterapkannya program gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung menjadikan sekolah ini menjadi: 1) SMK yang ditunjuk sebagai SMK CoE (*Center of Excellence*) untuk kompetensi keahlian Produksi dan Pengelolaan Perkebunan, 2) Sekolah yang mendapatkan alokasi bantuan fasilitasi SMK yang menjadi pusat keunggulan (produksi, pengelolaan perkebunan, dll), 3) sekolah yang menghasilkan sumber daya pendidikan berkualitas dan bermanfaat bagi pengembangan potensi peserta didik, 4) menjadi sekolah yang menyelenggarakan proses pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik dan penguasaan kompetensi, 5) sekolah yang membangun lulusan berjiwa wirausaha mandiri, 6) sekolah yang membentuk lulusan berkepribadian nasional, 7) dan sekolah yang mewujudkan iklim akademis yang berwawasan lingkungan. Maka dari itu sarana prasarana sebagai ajang praktek berwirausaha peserta didik di sekolah ini sangat lengkap.

Sejak adanya gerakan sekolah menyenangkan perilaku siswa menjadi lebih beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia,

berkebhinekaan global, bergotong royong, mandiri, bernalar kritis disiplin, percaya diri, kreatif, dan bertanggung jawab. Siswa juga semakin merasa senang ketika pembelajaran dan betah disekolah.

2) SMK Negeri Tembarak

Dalam manajemen strategi, untuk menentukan apakah pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan terlaksana sesuai dengan perencanaan atau tidak, maka diperlukan pengawasan, membuat penelitian dan memerlukan umpan balik untuk memberikan masukan. Dalam hal ini evaluasi yang dilakukan SMK Negeri Tembarak tidak terlepas dari perencanaanya dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di sekolah. Evaluasi ini fokus pada program-program yang telah dijalankan dalam mempersiapkan perwujudan profil pelajar Pancasila.

Berdasarkan hasil wawancara kegiatan rutin berkala yang dilakukan Kepala Sekolah SMK Negeri Tembarak adalah supervisi dan evaluasi akhir pekan. Supervisi yang dilakukan di SMK Negeri Tembarak merupakan pengawasan pada program sekolah melalui pengamatan langsung terhadap proses berlangsungnya kegiatan. Pengawasan langsung terhadap program-program yang berjalan merupakan langkah yang dianggap tepat dalam mengevaluasi kegiatan pelaksanaan gerakan sekolah menyenangkan. Melalui pengawasan langsung kepala sekolah dapat melihat sejauh mana perkembangan program-program tersebut. Melalui pengawasan langsung tersebut juga dapat diketahui secara langsung kendala atau hambatan yang dihadapi supaya dapat segera menemukan cara penyelesaiannya. Melalui

pengawasan langsung terhadap seluruh program atau kegiatan, segala kendala yang ditemui dalam pelaksanaan program atau kegiatan akan cepat teridentifikasi dan dicarikan solusinya sehingga dapat menjadi *feedback* atau umpan balik pelaksanaan program berikutnya.

Kegiatan rutin berkala lainnya adalah evaluasi akhir pekan yang dilakukan dalam hal pemberian bintang kebaikan. Kegiatan ini merupakan bentuk pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program dengan pemberian apresiasi dan umpan balik kepada peserta didik. Peserta didik diberikan penghargaan atas kebaikan yang telah dilakukannya. Pembuatan laporan pelaksanaan kegiatan di SMK Negeri Tembarak dilaksanakan dalam seluruh kegiatan yang dilakukan baik oleh penanggung jawab atau koordinator dari pihak guru maupun siswa. Tujuan pelaksanaan laporan ini supaya mendapatkan informasi mengenai jalannya kegiatan sekolah yang telah diselenggarakan, kepala sekolah dapat melihat sejauh mana kegiatan yang sudah berjalan sesuai dengan tujuan sekolah. Laporan yang telah disusun memberikan informasi terkait kegiatan atau program yang telah selesai dilaksanakan atau berjalan dalam periode tertentu. Dalam informasi tersebut seharusnya tidak hanya memberikan informasi tentang manfaat atau kelancaran kegiatan sekolah tetapi juga berisi tentang kritikan atau hal hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan.

Hasil dari manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri Tembarak terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan serangkaian penetapan atau

penentuan formulasi arah, metode, kebijakan, tujuan, dan berbagai aspek lain dalam manajemen sekolah untuk memastikan implementasi dan aktualisasi manajemen sekolah dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. Tujuan sekolah yang tertuang dalam visi sekolah yaitu “menjadi pusat pelayanan masyarakat untuk menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang profesional, berjiwa wirausaha, berwawasan lingkungan, dan berdaya saing di era global” dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dampak yang diperoleh dari diterapkannya program gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri Tembarak menjadikan sekolah ini menjadi: 1) sekolah yang menghasilkan lulusan yang kompeten di kompetensi keahliannya, 2) menjadi sekolah unggulan, 3) sekolah yang meningkatkan daya serap lulusan di dunia kerja, menjadi wirausaha, dan melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi, 4) sekolah yang meningkatkan peran SMK Negeri Tembarak sebagai pusat pengembangan teknologi dan rekayasa, teknologi informasi dan komunikasi bagi sekolah industri dan masyarakat. 5) sekolah yang memberdayakan warga sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bersih, berwawasan lingkungan dan mewujudkan profil pelajar Pancasila, 6) sekolah yang mengembangkan potensi peserta didik melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang terintegrasi dengan pendidikan karakter untuk mewujudkan profil pelajar Pancasila, 7) sekolah yang meningkatkan mutu sumber daya manusia, pendidik, dan tenaga kependidikan, 8) menjadikan sekolah yang mengembangkan *Teaching Factory* sebagai wahana pelatihan berbasis produksi.

Pelaksanaan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila disekolah ini berjalan dengan baik dan dapat membawa banyak perubahan untuk sekolah ini. Perubahan perilaku siswa menjadi lebih beriman, bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, mandiri, bernalar kritis, berkebinekaan global, bergotong royong dan lebih kreatif. Siswa juga menjadi lebih senang ketika belajar dan merasa betah di sekolah. Metode pembelajaran yang digunakan para guru juga menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan. Para guru atau pendidik lebih mampu untuk berkreasi, berinovasi menciptakan model pengajaran baru bagi peserta didik sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan peserta didik untuk menjadi pegangan hidup. Agar nantinya setelah mereka tamat dari SMK Negeri Tembarak mampu membawa suatu keberhasilan dalam hal keterampilan yang mendasar sebagai keterampilan hidup yang nantinya bisa mereka lakukan dan kembangkan dikemudian hari.

Melalui pemberian bintang kebaikan, kelas berbagi, *circle time*, *social emotional learning (SEL)*, dan *buddy program* pembentukan karakter anak akan terbentuk. Selain itu juga melalui keteladanan bapak/ibu guru berhasil mengimplementasikan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri Tembarak semakin mendapat kepercayaan dari masyarakat dibuktikan animo masyarakat yang ingin menyekolahkan putra putrinya di SMK Negeri Tembarak meningkat. Setiap tahun pelajaran baru, jumlah pendaftar melebihi kuota yang ditentukan. Hal ini merupakan salah satu bentuk keberhasilan SMK Negeri Tembarak dalam

menerapkan gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila.

Dengan kolaborasi tersebut, lulusan SMK dapat memilih untuk langsung bekerja atau melanjutkan studi ke jenjang perkuliahan atau berwirausaha. Bagi yang berminat untuk langsung bekerja atau berwirausaha, saat ini sudah berlaku kebijakan *link and match 8+1*, di mana pelajar SMK akan mendapatkan pendampingan dari pelaku dunia usaha dan industri sebagai persiapan untuk bekerja atau berwirausaha. Untuk mempromosikan *well-being* di sekolah, gerakan sekolah menyenangkan menerapkan lima prinsip, yaitu keterlibatan anak, konektivitas dengan orang tua dan masyarakat, lingkungan etis dan positif, pembelajaran relevan dan kontekstual, serta pembelajaran sosial dan emosional (Candra, 2019).

Model pembelajaran yang adaptif di sekolah tidak kalah penting, sebab model pembelajaran yang digunakan dalam pendidikan merupakan pijakan dalam upaya pengembangan perilaku guru dan peserta didik selama kegiatan pembelajaran, selain mengubah perilaku dalam model pembelajaran juga membentuk karakter dan sikap mental profesional yang berorientasi pada *global mindset* (Nurdyansyah, 2019).

SMK Negeri 1 Temanggung secara garis besar telah melaksanakan analisis lingkungan internal terkait dengan melihat kedalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) dan melihat keluar organisasi yaitu bagaimana peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang secara keilmuan dinamakan analisis *SWOT*. Hal ini perlu

dilaksanakan supaya visi, misi dan tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung beserta seluruh stakeholder telah melaksanakan pengamatan lingkungan dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada disekolah sehingga kekuatan dan peluang dapat ditingkatkan sedangkan ancaman dan kelemahan dapat diminimalisir atau dapat dihilangkan. Hal ini sudah sesuai dengan konsep perencanaan yang ada dalam QS. Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

اللَّهُ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّامَتْ لِعَدِ أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ
بِمَا تَعْمَلُونَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ وَاتَّقُوا اللَّهَ

Yang artinya: Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sunggu, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Allah SWT menyuruh kita sebagai umat manusia untuk membuat rencana masa depan, begitu juga dengan sebuah perusahaan atau sebuah sekolah. Sekolah hendaknya menyiapkan serta membuat perencanaan berupa visi, misi serta penyusunan anggaran untuk kegiatan kedepan.

Kekuatan yang ada pada sekolah ini diantaranya adalah lokasi sekolah sangat strategis, semangat juang atau komitmen guru dan karyawan sekolah (SDM) dalam memberikan pelayanan dan mendidik peserta didik tinggi, biaya sekolah terjangkau bagi masyarakat, pendekatan, metode mengajar

guru yang bervariasi dan mempunyai beberapa program unggulan sekolah. Program yang dimiliki sekolah adalah program pagi yang dilaksanakan setiap hari senin sampai sabtu. Program ini melatih peserta didik untuk lebih religius, peserta didik juga dilatih untuk berdisiplin dan berani untuk tampil di depan umum. Adapun kelemahannya adalah kondisi sosial ekonomi dilingkungan sekitar yang masih rendah dan ancamannya adalah pengaruh buruk dari globalisasi yang mempengaruhi karakter peserta didik.

Setelah dilakukan perencanaan barulah dilaksanakan pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan tersebut. Visi dan misi perusahaan diimplementasikan pada saat sebuah sekolah berdiri yaitu dengan menerapkan strategi dan budaya organisasi yang baik yang dilaksanakan oleh para Kepala Sekolah dan guru untuk mencapai kesejahteraan umat.

Begitu juga pelaksanaan observasi lingkungan di SMK Negeri Tembarak, sekolah bersama dengan tim dalam melaksanakan pengamatan lingkungan sekolah dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada disekolah sehingga kekuatan dan peluang dapat ditingkatkan sedangkan ancaman dan kelemahan dapat diminimalisir atau dapat dihilangkan. Adapun kelemahannya adalah kondisi sosial ekonomi dilingkungan sekitar yang masih rendah dan ancamannya adalah pengaruh buruk dari kemajuan zaman globalisasi yang bisa mempengaruhi karakter peserta didik.

Perencanaan manajemen strategik di dua sekolah ini dilaksanakan secara matang bekerja sama mewujudkan serta mensosialisasikan gerakan sekolah

menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila baik dilingkungan sekolah maupun di lingkungan masyarakat sekitar dengan menyelenggarakan berbagai macam kegiatan social misalnya jumat bersih dilingkungan secara rutin. Langkah kedua dari tahapan manajemen strategik adalah perumusan strategis yang meliputi visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung dan Kepala sekolah SMK Negeri Tembarak beserta seluruh stakeholder telah melakukan tahapan perumusan strategi dengan membentuk tim pengembang sekolah dalam merumuskan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan sekolah.

Visi dan misi yang disusun oleh SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak ini dapat memberikan gambaran kepada masyarakat umumnya dan khususnya warga sekolah mengenai cita-cita yang ingin dicapai sekolah dimasa depan dan upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi tersebut. Langkah ketiga dari manajemen strategik adalah implementasi strategi yang meliputi: program anggaran dan prosedur. Program adalah langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan, anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, dan prosedur adalah langkah-langkah atau teknik yang berurutan untuk menggambarkan secara rinci bagaimana sebuah kegiatan diselesaikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung dan Kepala sekolah SMK Negeri Tembarak beserta seluruh *stakeholder* telah melakukan tahapan implementasi strategi. Pada tahapan ini kepala sekolah bekerjasama dengan para wakasek, guru, komite sekolah

menyusun rencana kerja sekolah untuk satu tahun ke depan, dalam program kerja disusun berbagai macam agenda kegiatan beserta anggarannya, bahkan apabila ada program yang menggunakan sumber dana dari orang tua maka pihak sekolah selalu berkoordinasi dengan komite sekolah. Mengenai pengelolaan anggaran, kepala sekolah selalu bersikap transparan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengakses dengan mudah. Kepala sekolah beserta tim dalam menggunakan anggaran berazaskan skala prioritas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai.

Evaluasi dan pengendalian dari suatu program merupakan hal yang penting untuk melihat apakah program yang telah direncanakan mencapai tujuan atau belum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 1 Temanggung dan Kepala sekolah SMK Negeri Tembarak beserta seluruh *stakeholder* telah melakukan tahapan evaluasi dan pengendalian. Kepala sekolah bersama *stakeholder* melakukan evaluasi bersama-sama untuk saling mengontrol kegiatan yang telah dilaksanakan. Apabila dipertengahan jalan terjadi atau muncul permasalahan maka bisa segera mengambil tindakan untuk mencari akar permasalahan tersebut dan segera mencari solusinya. Kegiatan evaluasi dan pengendalian bisa dilakukan oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Untuk kegiatan evaluasi dari pihak eksternal bisa dilakukan oleh pengawas, Dinas Pendidikan Propinsi bahkan dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Dalam kegiatan evaluasi sekolah bisa menggunakan perangkat Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sehingga akan dapat terlihat program-program yang belum tercapai dan sudah tercapai.

Setelah dilakukan pengevaluasian, hendaklah dilakukan pengawasan. Dasar landasan Alqur'an dalam pengawasan ada dalam QS. Al Infithaar ayat 10-12 yang berbunyi:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لِحَافِظِينَ (١٠) كِرَامًا كَاتِبِينَ (١١) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (١٢)

Yang artinya: *Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu) (10) Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) (11) Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (12)*

Manajemen strategik apabila dilaksanakan secara optimal dengan menerapkan implementasi rencana kerja yang jelas terkait peningkatan kinerja sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang optimal dan penciptaan budaya organisasi yang kondusif dan berkembang dapat menciptakan suatu keseimbangan dan berkesinambungan. Sudah menjadi suatu kewajiban kita sebagai seorang muslim menerapkan manajemen strategik syariah dalam melaksanakan kewajiban disekolah seperti yang telah dicontohkan Rasulullah SAW Ketika menerapanan manajemen strategik dalam perdagangannya, seperti contohnya dalam menghadapi persaingan antar pedagang yang baik. Beliau tidak pernah melakukan perbuatan zalim atau curang sedikitpun terhadap para pesaingnya, strategi beliau dalam menghadapi pesaing adalah dengan memanfaatkan Shiddiq yaitu menjunjung tinggi sikap kejujuran terhadap apa yang beliau perdagangkan, dengan menjunjung kejujuran maka dengan jelas konsumen akan percaya terhadap produk kita.

Berdasarkan hasil wawancara, SMK Negeri 1 Temanggung melaksanakan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila dengan melibatkan semua *stakeholder*, pelaksanaan terlaksana dengan tertata rapi, Implementasi evaluasi dilaksanakan setiap briving pagi sebelum pembelajaran dan evaluasi ke siswa dengan cara memberikan perhatian terhadap siswa oleh guru, wali kelas serta guru bimbingan konseling.

Untuk mengatasi tergerusnya pendidikan karakter di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak melaksanakan gerakan sekolah menyenangkan yang merupakan salah satu strategi transformasi dalam dunia pendidikan sehingga dapat menjadi solusi tepat untuk mewujudkan penciptaan ekosistem sekolah yang kondusif dan menyenangkan. Kondisi belajar yang menyenangkan terbentuk dari adanya kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional pendidik, di mana pendidik harus mampu mengenal individual peserta didik terlebih dahulu sehingga pembelajaran menjadi bermakna. Gerakan sekolah menyenangkan berupaya menghadirkan kembali prinsip Ki Hajar Dewantara secara modern dan kontekstual.

2. Temuan Hasil Penelitian

Dari paparan data di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak, ditemukan sejumlah keunikan pada tiga aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak dalam melaksanakan manajemen strategik GSM. Temuan hasil penelitian tersebut, penulis uraikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Temuan Hasil Penelitian Strategi GSM dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila

No	Fokus Penelitian	SMK Negeri 1 Temanggung	SMK Negeri Tembarak
1	Perencanaan Strategi	<p>a. Dalam proses perencanaan strategi, ditemukan bahwa kepala SMK Negeri 1 Temanggung melakukan analisis lingkungan sebelum merumuskan program-program atau kegiatan sekolah.</p> <p>b. Analisis lingkungan internal yang menjadi pengamatan kepala sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya dan sumber daya yang dimiliki sekolah.</p> <p>c. Lingkungan eksternal yang dianalisis oleh kepala sekolah adalah lingkungan geografis, ekonomi, dan politik pendidikan.</p> <p>d. Dengan mempertimbangkan hasil analisis yang telah dilakukan, kepala sekolah melakukan koordinasi dengan timnya untuk merumuskan program-program sekolah.</p> <p>e. Strategi yang dipilih oleh SMK Negeri 1</p>	<p>a. Dalam proses perencanaan strategi, ditemukan bahwa kepala SMK Negeri Tembarak terlebih dahulu melakukan pendekatan untuk mengenal karakteristik lingkungan internal dan eksternal sekolah.</p> <p>b. Analisis lingkungan internal yang menjadi pengamatan kepala sekolah adalah karakteristik dan program-program sekolah yang telah berjalan pada kepemimpinan sebelumnya. Kelemahan sekolah yang meliputi sumber daya sekolah yang belum mencukupi dalam memberikan pelayanan pendidikan dan kekuatan sekolah berupa kondisi fisik sekolah yang mendukung pengembangan prestasi siswa.</p> <p>c. Lingkungan eksternal yang menjadi perhatian kepala sekolah adalah lingkungan geografis, ekonomi, dan politik pendidikan.</p> <p>d. Perumusan strategi yang dilakukan kepala sekolah melalui pengembangan program pada wakil kepala masing-masing</p>

		<p>Temanggung dalam meningkatkan mutu lulusan adalah melalui strategi program unggulan, strategi program kurikulum, strategi program kesiswaan, strategi program sarana dan prasarana, strategi program hubungan masyarakat, dan strategi peningkatan sumber daya guru.</p> <p>f. Merumuskan kebijakan untuk memberikan pedoman dalam melaksanakan program kegiatan yang telah disusun.</p>	<p>bidang dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan.</p> <p>e. Strategi yang ditetapkan oleh SMK Negeri Tembarak dalam meningkatkan mutu lulusan adalah melalui strategi PPDB, strategi program kesiswaan, strategi program kurikulum, strategi program hubungan masyarakat, strategi program sarana dan prasarana, serta strategi program peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan.</p>
2	Pelaksanaan / Implementasi Strategi	<p>a. Melakukan rapat koordinasi untuk memilih koordinator/ penanggungjawab setiap program atau kegiatan.</p> <p>b. Program dan kegiatan yang telah dirumuskan disosialisasikan kepada komite, orang tua/wali siswa, dan pihak-pihak terkait.</p> <p>c. Program unggulan yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Temanggung adalah Kelas Olimpiade, LKS, Kelas Wirausaha, Program Adiwiyata, dan Pendidikan Karakter. Untuk mensukseskan jalannya program, kepala sekolah</p>	<p>a. Membentuk struktur organisasi dan struktur pembina serta penanggungjawab program untuk memperlancar proses pelaksanaan setiap kegiatan.</p> <p>b. Program dan kegiatan yang telah dirumuskan disosialisasikan kepada komite dan pihak-pihak terkait.</p> <p>c. Pelaksanaan PPDB</p> <p>d. Program kesiswaan memfokuskan pada program pembinaan OSIS, program pembinaan ekstrakurikuler, dan program pembinaan unggulan akademik dan non akademik. Program pembinaan OSIS</p>

		<p>membentuk koordinator pada masing-masing program dan melakukan sosialisasi program kepada komite, orang tua/wali siswa, dan pihak-pihak terkait. Kelas Olimpiade dan Kelas Wirausaha merupakan pelayanan yang dapat dipilih siswa .yang mendaftar Proses pembelajaran pada kedua kelas tersebut disesuaikan dengan program masing-masing kelas. Pada Program Adiwiyata, SMK Negeri 1 Temanggung bekerja sama dengan Badan Lingkungan Hidup Kota Temanggung. Salah satu kegiatan dalam Program Adiwiyata adalah memilah- milah sampah dan kegiatan menanam pohon. Sedangkan pelaksanaan pendidikan karakter adalah melalui kegiatan rutin sebelum memulai pelajaran, ketika anak di dalam kelas dan ketika siswa pulang sekolah.</p> <p>d. Program kurikulum memfokuskan pada program kerja guru, kegiatan belajar</p>	<p>melibatkan siswa pada struktur pengurus OSIS dengan menyusun program kerja yang terdiri atas 10 pembinaan. Sedangkan program ekstrakurikuler diberikan untuk mengembangkan bakat, minat, dan potensi siswa di luar jam pelajaran sesuai dengan keinginan dan kemampuan siswa. Serta program pembinaan unggulan yang diberikan kepada siswa yang mempunyai prestasi dan mempersiapkan siswa dalam mengikuti ajang kompetisi dalam bidang sains, olahraga, dan seni melalui program Olimpiade Sains, FLS2N, dan LKS.</p> <p>e. Program kurikulum memfokuskan pada guru dan siswa. Pada guru, yang menjadi fokus adalah kegiatan peningkatan profesionalisme guru. Sedangkan pada siswa, fokus pengembangan program adalah melalui pembinaan lanjut.</p> <p>f. Pelaksanaan/ Implementasi strategi padaprogram hubungan masyarakat adalah dengan menjalin kerja sama dengan komite, alumni, instansi pemerintah, dan perguruan tinggi untuk mendukung</p>
--	--	--	--

		<p>mengajar, dan laporan pendidikan. Pelaksanaan program kurikulum untuk memaksimalkan proses Pembelajaran termasuk Didalamnya memantau keberhasilan pelaksanaan KBM melalui penilaian dan evaluasi secara berkala.</p> <p>e. Program kesiswaan yang dilaksanakan bertujuan untuk memperoleh calon siswa terbaik melalui PPDB dengan 4 jalur, melalui pembinaan siswa yang diberikan menyesuaikan dengan kemampuan siswa diharapkan dapat meningkatkan kualitas siswa, sampai pada pengembangan pada program OSIS dan ekstrakurikuler untuk membekali siswa dengan keterampilan sesuai dengan minat dan bakatnya.</p> <p>f. Program Humas dilaksanakan dengan menjalin kerja sama dengan komite, instansi pemerintah, perguruan tinggi, dan pihak-pihak terkait untuk mendukung program kegiatan sekolah.</p>	<p>pelaksanaan program peningkatan mutu lulusan.</p> <p>g. Pelaksanaan/ Implementasi strategi pada program sarana dan prasarana memfokuskan pada pembangunan aula sebagai prestasi unggulan non akademik dengan tidak mengesampingkan penyediaan fasilitas dalam kegiatan belajar mengajar pada setiap kelas melalui pengelolaan seperti pendataan, pengajuan, pengadaan, sampai pada pemeliharaan/perawatan sarana dan prasarana sekolah.</p> <p>h. Pelaksanaan/ Implementasi strategi pada program peningkatkan kualitas tenaga pendidikan dan kependidikan adalah dengan mengadakan pelatihan khususnya dalam bidang komputer dan pemanfaatan fasilitas internet. Pelaksanaan MGMP juga dilakukan dalam rangka <i>sharing</i> antar guru untuk bertukar informasi terkait kegiatan belajar mengajar.</p>
--	--	---	---

		<p>g. Program sarana dan prasarana dilaksanakan melalui pengajuan, pengadaan, pemeliharaan, sampai penghangusan sarana prasarana dan alat serta bahan sebagai pendukung proses pembelajaran serta pengembangan fasilitas pada program unggulan seperti pada laboratorium, perpustakaan, pemeliharaan, serta kebersihan lingkungan.</p> <p>h. Peningkatan sumber daya guru dilaksanakan melalui kegiatan pemilihan guru berprestasi, pelatihan dan workshop, pengiriman guru program S2, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).</p>	
3	Evaluasi strategik	<p>a. Melaksanakan Supervisi program kegiatan dan PKG (Penilaian Kinerja Guru), diantaranya supervisi akademik/klinis, supervisi tata usaha, supervisi kesiswaan, supervisi ekstrakurikuler, supervisi laboratorium, supervisi perpustakaan, dan</p>	<p>Melaksanakan kegiatan supervisi atau pengawasan langsung terhadapnya jalannya program atau kegiatan, baik yang dilakukan kepala sekolah maupun koordinator masing-masing program.</p> <p>b. Pelaksanaan evaluasi pada proses pembelajaran melalui pelaksanaan ulangan harian, PTS, PAS dan <i>tryout</i>.</p> <p>c. Melalui rapat evaluasi</p>

		supervisi sarana prasarana. b. Masing-masing koordinator atau penanggungjawab program/kegiatan diwajibkan membuat laporan kegiatan. c. Melaksanakan evaluasi rutin pada proses pembelajaran melalui kegiatan ulangan harian, PTS, PAS, dan <i>tryout</i> .	kepala sekolah yang diadakan setahun sekali untuk mengevaluasi seluruh program dan kegiatan sekaligus untuk menindaklanjuti program yang telah berjalan.
--	--	--	--

Sumber: wawancara dan diolah dari data RKJM sekolah

Pelaksanaan gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung menjadi prioritas utama dalam upaya membangun SDM unggul. SDM unggul yang dimaksud tersebut adalah pelajar yang memiliki berbagai karakter yang sesuai dengan profil pelajar Pancasila. Sekolah ini berharap, pelajar SMK bisa menjadi generasi pelajar Pancasila yang siap berkontribusi untuk negara, karena pelajar SMK sudah lama dikenal memiliki semangat dan kemampuan berinovasi. Di mana saat ini pemerintah juga terus mendorong kolaborasi antara SMK dan perguruan tinggi vokasi serta dunia usaha dan dunia industri.

Berdasarkan hasil observasi terdapat empat prinsip Gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak yaitu: 1) *Learning Environment*, yaitu membangun lingkungan pembelajaran yang positif secara fisik dan sosial, 2) *Pedagogical Practice*, yaitu mengutamakan model pembelajaran yang mendorong siswa bereksplorasi, berefleksi dan berpikir kritis, 3) *Character Development*, yaitu memantik

perkembangan karakter baik siswa melalui lingkungan dan model pembelajaran, 4) *School Connectedness*, yaitu mendorong pelibatan semua pihak terutama orang tua wali dan masyarakat dalam menyukseskan pendidikan di lingkungan sekitar.

Dalam proses pembelajaran di SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak banyak faktor penunjang suksesnya pembelajaran seperti lingkungan sekitar, keterampilan guru dalam mengajar, motivasi belajar siswa, dan keterlibatan masyarakat dalam mendukung pembelajaran di sekolah. Sebelum hadir gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri 1 Temanggung, kegiatan pembelajaran terkesan monoton dan biasa saja. Hal tersebut berdampak pada semangat siswa untuk bersekolah dan melakukan pembelajaran di sekolah.

SMK Negeri 1 Temanggung merasakan banyak perubahan terjadi sejak mengenal gerakan sekolah menyenangkan. Siswa yang sebelumnya bosan di sekolah kini mereka lebih bersemangat datang ke sekolah. Di dalam kelas pun mereka juga turut berpartisipasi dalam menghidupkan kelas, mereka lebih aktif, kreatif, inovatif, senang, dan betah mengikuti pembelajaran. Dapat dikatakan demikian karena setelah dilakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua/wali siswa, mereka sepakat mengatakan bahwa lingkungan sekolah yang didesain menjadi lebih berwarna, lebih bijau, tidak *horror spot*, lebih menarik bagi siswa serta memberikan kesan positif pada siswa karena mereka merasa nyaman dan senang dengan lingkungan sekolah, betah berada di sekolah, pembelajaran lebih menyenangkan dan asyik,

serta banyak kegiatan sekolah yang menyenangkan.

SMK Negeri 1 Temanggung dengan segala kelebihan dan kekurangan ingin ikut berperan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila. Upaya ini merupakan usaha yang dikoordinasi oleh kepala sekolah beserta seluruh elemen guru dan tenaga pendidikan yang ada. Strategi pelaksanaan Gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri 1 Temanggung dilakukan dengan berbagai strategi, beberapa strategi yang dilakukan antara lain: 1) budaya 7K, 2) pembuatan *code of conduct* atau pedoman perilaku. 3) pemberian bintang kebaikan, 4) *circle time*, 5) kelas berbagi, 6) *Sosial Emotional Learning (SEL)*, dan 6) *Buddy Program*.

Untuk menumbuhkan profil pelajar Pancasila beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, selain pemberian materi agama, ada kebiasaan untuk berperilaku 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) di lingkungan sekolah. Beberapa kebiasaan kecil ini diharapkan dapat menumbuhkan perilaku baik pada diri siswa serta kebiasaan menghormati orang lain.

Code of Conduct adalah semacam aturan atau tata tertib yang dibuat berdasarkan kesepakatan antara pihak sekolah dengan siswa maupun orangtua/wali siswa. Dengan adanya *code of conduct* diharapkan peserta didik yang mempunyai kemampuan untuk bekerjasama, yaitu kompetensi dalam melaksanakan kegiatan dengan tulus dan ikhlas sehingga kegiatan yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan lancar, mudah dan ringan selain itu pelajar yang mandiri yaitu siswa yang mempunyai tanggung jawab atas proses dan hasil belajarnya. Unsur utama dari mandiri meliputi pemahaman diri dan

kondisi yang sedang dialami serta pengaturan diri. Untuk melatih kemandirian siswa di sekolah, dengan diadakannya kegiatan ekstrakurikuler yang memang melatih kemandirian siswa seperti Pramuka dan Paskibra. Sekolah mewajibkan siswa untuk mengikuti salah satu kegiatan ekstrakurikuler tersebut. Dalam kegiatan pembelajaran di kelas, guru dapat melatih kemandirian siswa dengan mengumpulkan tugas dan memulai KBM tepat waktu.

Circle time adalah jembatan antara kegiatan dan memungkinkan peserta didik untuk mengantisipasi apa yang terjadi selanjutnya. Mereka memiliki kesempatan untuk berbagi, baik dalam format *show and tell*, atau hanya percakapan ringan sambil menunggu teman lain bergabung. Berbagi cerita apa saja yang bermanfaat bagi teman dan komunitasnya. Ketika mereka berbagi dalam kehidupan satu sama lainnya, kelas akan tumbuh lebih dekat, kebersamaan dan lebih terhubung satu sama lain. Aktifitas *circle time* bukan hal yang remeh, karena merupakan kunci dinamika kelas dan membangun rasa kebersamaan diantara mereka, mewujudkan peserta didik yang mempunyai kemampuan untuk bekerjasama, yaitu mempunyai kompetensi dalam melaksanakan kegiatan dengan tulus dan ikhlas sehingga kegiatan yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan lancar, mudah dan ringan

Dengan kegiatan ini diharapkan menciptakan perasaan menghormati serta tidak menutup peluang bagi mereka untuk membentuk budaya luhur yang positif yang tidak bertolak belakang dengan budaya luhur bangsa. Kebhinekaan global merupakan suatu rasa menghargai terhadap keberagaman dan

bertoleransi terhadap perbedaan. Hal ini berarti dapat menerima perbedaan, tanpa merasa dihakimi, tanpa merasa menghakimi, atau merasa diri dan kelompoknya lebih baik dari kelompok lain.

Kelas berbagi adalah program kegiatan pembelajaran dimana anak-anak belajar mengungkapkan suasana hati yang dirasakan saat itu. Namun dalam perkembangannya kelas berbagi tidak hanya menceritakan suasana hati ketika senang, sedih, gembira dan sebagainya tetapi lebih mengarah pada mempresentasikan materi di depan teman-temannya, anak-anak yang lain mendengarkannya serta boleh untuk mengajukan pertanyaan atau memberikan pendapatnya. Pada kegiatan kelas berbagi dapat juga diutarakan suatu pernyataan dari guru yang mungkin dirasa penting untuk disampaikan kepada anak-anak. Pada kesempatan ini anak akan belajar berpikir dan bernalar kritis dan menganalisa pernyataan dari guru. Peserta didik dengan penalaran kritis dapat secara objektif mengolah informasi secara kualitatif dan kuantitatif, menjalin hubungan dengan berbagai informasi menganalisis informasi, mengevaluasi dan menarik kesimpulan.

Secara operasional *SEL* merupakan kerja sama dari konsep *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional yang melebur dalam pembelajaran. Kecerdasan yang dimaksud ialah kemampuan dalam mengatur dan mengidentifikasi emosi peserta didik dalam menentukan cara yang tepat untuk bertindak terhadap orang lain dan lingkungannya. Peserta didik yang kreatif dapat memodifikasi dan membuat hal-hal yang orisinal, bermakna, berguna, dan berpengaruh. Pelajar Pancasila mempunyai kemampuan untuk

menyelesaikan masalah serta mempunyai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu secara pro aktif dan mandiri guna mendapatkan metode-metode inovatif lain yang berbeda setiap harinya

Salah satu pelaksanaan strategi gerakan sekolah menyenangkan dalam memaksimalkan peran teman sebaya untuk menciptakan lingkungan sekolah yang positif adalah melalui *buddy program*. *Buddy program* merupakan salah satu kegiatan yang diterapkan di SMK Negeri 1 Temanggung. Pada dasarnya, kegiatan ini mendorong siswa untuk saling membantu satu sama lain baik antar teman sebaya maupun antara siswa yang lebih tua dengan yang lebih muda. Selain ditujukan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman, *Buddy Program* juga bermanfaat meningkatkan sikap empatik siswa dan kemampuan sosialnya.

Sedangkan pelaksanaan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan di SMK Negeri Tembarak dilaksanakan melalui penciptaan ekosistem sekolah, hal ini diharapkan dapat selaras dengan program pemerintah dalam menitik beratkan pada pembangunan sumber daya manusia yang adaptif, kompetitif, inovatif, dan produktif. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah pembelajar sepanjang hayat (*long life learner*) yang mempunyai kemampuan global dan bertindak berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Perwujudan enam karakteristik pelajar Pancasila adalah dengan menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya Indonesia dan Pancasila, yang menjadi landasan pembangunan nasional. Usaha untuk menciptakan profil pelajar Pancasila tidak saja merupakan gerakan dalam sistem pendidikan,

namun juga merupakan gerakan masyarakat. Kesuksesan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila akan bisa dicapai jika orang tua, pendidik, peserta didik, dan semua instansi di masyarakat berkolaborasi dan bekerjasama untuk mencapainya.

Mendikbud dalam Seminar Virtual Nasional Pekan Untuk Sahabat Karakter tahun 2020 menyatakan bahwa guna mewujudkan profil pelajar Pancasila maka perlu untuk selalu bertanya, selalu mencoba dan selalu berkarya. Dalam sistem pendidikan kita, peserta didik harus selalu didorong untuk menanya. Guru-guru harus didorong untuk menanya. Peserta didik harus diberikan kebebasan untuk melakukan sesuatu yang baru. Biarkan para guru mencoba hal-hal yang baru dengan bebas. Penguatan pendidikan karakter juga telah dilaksanakan pada tiga pusat pendidikan, yaitu rumah, sekolah, dan masyarakat untuk membentuk profil Pelajar Pancasila.

Di SMK Negeri Tembarak komunitas gerakan sekolah menyenangkan bagi semua guru dan karyawan sangat membantu para guru untuk menyesuaikan diri dengan era percepatan informasi, sehingga meskipun guru bukan lagi sebagai satu-satunya sumber informasi, tetapi kehadirannya mampu menjadi pembimbing, inspirator bagi siswa yang membawa mandat dari Tuhan agar siswa dapat mengenali dan mengelola dirinya, bagaimana menjadi pembelajar yang cekata dan memiliki adab/*attitude* yang baik dalam menghadapi era ketidakpastian ini. Gerakan ini tidak mendorong untuk berubah sendirian, tapi bagaimana kami diarahkan untuk belajar berbagi praktek baik, saling support satu sama lain, dan berkolaborasi. Komunitas gerakan sekolah menyenangkan

adalah anomali, berisikan orang-orang yang selalu berpikir positif untuk terus tumbuh dan menumbuhkan orang lain.

SMK Negeri Tembarak merupakan sekolah yang bukan hanya tempat untuk mentranfer ilmu pengetahuan dengan memberikan materi-materi dari buku-buku atau referensi lainnya, melainkan lebih dari itu. Prinsip dari sekolah ini adalah tempat untuk berekspresi, menghasilkan karya, menumbuhkan empati dan memberi makna tanpa batas. Di situlah bapak ibu guru menyadari gagasan-gagasan yang ditawarkan GSM berhasil untuk tetap menyalakan api kegembiraan dalam proses belajar dan mengajar. Keempat pilar perubahan di atas adalah strategi untuk membekali siswa di abad 21 dalam menghadapi tantangan masa depan. Pilar perubahan gerakan sekolah menyenangkan tersebut dapat merubah mindset, mental, perilaku, dan transformasi sekolah dengan efektif dan efisien dalam memberi layanan terbaik untuk memantik potensi dan bakat peserta didik menurut versi terbaiknya.

Di SMK Negeri Tembarak dalam menggali potensi-potensi peserta didik sesuai minat dan bakatnya diciptakan ekosistem pendidikan yang mendorong lahirnya 5 hal penting tersebut adalah sebagai berikut: 1) Ruang otonomi siswa mengembangkan dirinya sehingga dapat meningkatkan motivasi dan antusiasme; 2) Pembelajaran yang lebih relevan atau otentik yang bertujuan pada penguasaan strategi belajar aktif, dan penguasaan teknologi untuk mengasah kemampuan memecahkan masalah nyata; 3) Ruang bagi passion dan talenta untuk berkembang. Memperhatikan kebutuhan siswa, mengamati dan mendampingi siswa dalam mengembangkan bakat dan passionnya; 4) Strategi

belajar yang bervariasi untuk membangun pembelajaran yang berpusat pada individu. Siswa akan terbiasa berpikir fleksibel dalam mencari solusi alternatif untuk memecahkan persoalan yang kompleks. Ini merupakan keterampilan yang paling dibutuhkan di era revolusi industri 4.0; dan 5) Ekosistem belajar yang berorientasi pada siswa, dimana perkembangan usia, mental dan talenta siswa yang berbeda menjadi dasar dalam pembelajaran. Dengan interaksi ini akan terbangun lebih empatik dan saling apresiatif satu sama lain.

Untuk menumbuhkan profil pelajar Pancasila yang kreatif dapat dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Beberapa upaya yang dilakukan di SMK Negeri Tembarak yaitu dengan cara memberi kebebasan penugasan pada siswa untuk mengasah kreativitas mereka, melakukan kegiatan pembiasaan serta budaya 5S merupakan istilah yang berasal dari Jepang, yaitu *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*. Sedangkan di Indonesia lebih dikenal dengan 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin. Keuntungan dari penerapan budaya 5S adalah tercapainya peningkatan efisiensi, perbaikan, pelayanan, keuntungan serta keselamatan. Kegiatan pembiasaan adalah kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang berulang-ulang ini akan menjadi suatu budaya. Karakteristik kebhinekaan global bisa dicapai melalui pembelajaran seni budaya yang mempelajari budaya nusantara Indonesia. Dengan begitu, diharapkan siswa dapat menyadari bahwa setiap daerah mempunyai budayanya sendiri dan mereka tidak kaget ketika harus berhadapan dengan budaya lain di lingkungan berbeda.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti, kegiatan pembiasaan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila melalui gerakan sekolah menyenangkan yang dilakukan di SMK Negeri Tembarak meliputi: a) Keteladanan dari pendidik, b) Berdoa sebelum dan setelah belajar, c) Hafalan asmaul husna, d) Sholat dhuhur berjamaah, e) Sholat dhuha setiap hari, f) Mengucap salam ketika bertemu guru, g) Menyanyikan lagu Indoensia Raya sebelum memulai pelajaran, h) Menyanyikan lagu nasional pada hari-hari tertentu, i) Melaksanakan refleksi dalam *circle time*, j) Membuang sampah pada tempatnya, k) Membiasakan menjaga kelestarian lingkungan sekolah, dan l) Adanya berbagai zona-zona kebaikan.

Setiap kegiatan pembelajaran di SMK Negeri Tembarak diharapkan dapat meningkatkan kecakapan hidup dan meningkatkan kemampuan berpikir kritis siswa. Pendidikan di sekolah tidak hanya memberi pemahaman konsep ilmiah, tetapi dapat meningkatkan kemampuan berpikir tingkat tinggi atau bernalar kritis siswa. Untuk menumbuhkan gotong-royong dan rasa saling menghormati pada siswa, guru bisa menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari, misalnya melalui metode belajar dan berdiskusi. Sekolah juga bisa mengadakan kegiatan bersih-bersih atau kompetisi kelas terbersih untuk membuat siswa dalam satu kelas bekerja sama membersihkan kelas mereka. Guru berperan aktif dalam memotivasi siswa agar dapat bekerjasama yang baik.

Jadi, seperti yang diungkapkan oleh Mendikbud (Kalderanews, 2020) bahwa pembelajaran itu tidak terbatas pada bahan bacaan dan kemudian

dilakukan tes, tetapi juga termasuk menghasilkan karya. Jika kita mau mengubah cara kita belajar di kelas, kita harus mengajukan banyak pertanyaan, mencoba banyak hal, dan menciptakan banyak karya

3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Strategi Gerakan Sekolah Menyenangkan Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila di SMK PK Se-Kabupaten Temanggung.

a. Faktor pendukung

Selesainya sebuah pendidikan merupakan tanggung jawab dan dukungan dari berbagai pihak, baik itu pemerintah, masyarakat, lembaga pendidikan dan yang paling penting adalah orangtua. Usaha penyelenggaraan pendidikan oleh orangtua bagi anak maupun pihak pemerintah bagi masyarakat tidak selamanya berjalan lancar. Faktor penghambat dan faktor pendukung tersebut dapat berasal dari berbagai aspek baik internal, eksternal maupun teknis pelaksanaannya, melalui beberapa uraian dibawah akan dibahas kendala yang berasal dari internal dan eksternal.

Berdasarkan hasil penelitian di SMK Negeri 1 Temanggung menunjukkan bahwa yang menjadi faktor pendukung dalam manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila diantaranya adalah disini banyak disediakan pengembangan potensi yaitu pembinaan akhlakul karimah, pembinaan intelegensi dan prestasi keilmuan serta pembinaan kreatifitas siswa dalam belajar contohnya kegiatan ekstra kurikuler seperti pramuka, sholat dhuha

berjama'ah, sholat dhuhur berjama'ah, setiap hari jumat melakukan literasi dengan membaca asmaul husna, kuliah tujuh menit dari organisasi irama (idaman remaja masjid), setiap pagi menyanyikan lagu Indonesia Raya, dan setiap pulang sekolah menyanyikan lagu nasional. Kegiatan-kegiatan itu bisa menjadi faktor pendukung karena dengan siswa mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut pelajaran yang diperoleh tentang pelajaran keagamaan bisa diaplikasikan di kehidupan sehari-hari, karena kegiatan pembelajaran keagamaan tidak sekedar ranah penilaian dari luar tapi sampai dari dalam hati.

Untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran di SMK Negeri 1 Temanggung, sekolah juga menyediakan lingkungan belajar yang tidak hanya bersifat material yang berupa sarana prasarana saja tapi juga bersifat non material, misalnya budaya komunikasi yang baik, kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung bakat dan minat serta potensi peserta didik dan lain-lain. Selain itu disekolah ini hampir semua guru sudah memberikan kegiatan yang bervariasi sehingga dapat melayani perbedaan individual siswa, lebih mengaktifkan siswa dan guru, mendorong berkembangnya kemampuan baru, memanfaatkan lingkungan siswa untuk memperoleh pengalaman belajar, membuat aktivitas belajar disekolah, rumah dan lingkungan masyarakat. Melalui strategi ini, diharapkan siswa menjadi lebih responsive dan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dikehidupan nyata sehingga memiliki motivasi tinggi untuk belajar.

Sedangkan faktor pendukung di SMK Negeri Tembarak dapat

dijelaskan bahwa guru sudah memahami dan menguasai tentang inovasi pembelajaran sehingga mempunyai kesiapan mental dan kecakapan untuk melaksanakan berbagai pendekatan dan model pembelajaran untuk menunjang keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Dengan kemampuan tersebut pendidik akan mampu mengatur peserta didik dengan segala macam perbedaan yang dimilikinya. Selain itu juga dibutuhkan sarana dan prasarana yang meliputi media, alat dan sumber pembelajaran yang memadai sehingga para pendidik tidak perlu terlalu banyak mengeluarkan tenaga dalam menyampaikan materi atau bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik demi tercapainya tujuan pembelajaran.

Faktor-faktor lain bisa juga mempengaruhi tercapainya motivasi belajar siswa seperti yang peneliti ketahui bahwa di SMK Negeri Tembarak diketahui bahwa pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor-proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen strategik gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila di SMK Negeri 1 Temanggung antara lain kesulitan yang dihadapi guru dalam menghadapi

perbedaan karakteristik peserta didik, perbedaan individu yang meliputi intelegensi, watak dan latar belakang, kesulitan menentukan materi yang cocok dengan kejiwaan dan jenjang pendidikan peserta didik, kesulitan dalam menyesuaikan materi pelajaran dengan berbagai metode supaya peserta didik tidak segera bosan, kesulitan dalam memperoleh sumber dan alat pembelajaran, kesulitan dalam mengadakan evaluasi dan pengaturan waktu. Dengan demikian hambatan dalam pembelajaran sebagian besar disebabkan dari faktor pendidik yang dituntut untuk tidak hanya mampu merencanakan PBM, mempersiapkan bahan pengajaran, merencanakan media dan sumber pembelajaran, serta waktu dan teknik penilaian terhadap prestasi siswa, namun juga harus mampu melaksanakan semua itu sesuai dengan program yang telah dibuat. Salah satu hambatan yang dialami oleh orangtua dalam menyekolahkan anak adalah faktor ekonomi.

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah di SMK Negeri Tembarak dalam melaksanakan manajemen strategik Gerakan sekolah menyenangkan dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila adalah mengubah mindset siswa yang masih belum terbentuk dengan baik dalam niat awal untuk datang ke sekolah yaitu untuk mempersiapkan diri menjadi anggota masyarakat nantinya. Sementara untuk para guru yang sudah mendekati masa pensiun mereka masih banyak yang bertahan dengan cara mengajar yang konvensional dan media mengajar juga yang masih kurang menarik sesuai perkembangan zaman.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, ada beberapa solusi yang perlu

diterapkan, sebagai berikut: Kepala sekolah dan dewan guru agar tidak bosan dalam memberikan gambaran kepada siswa bagaimana lulusan-lulusan SMK yang sudah banyak menjadi orang yang sukses. Bahwa para siswa pun pasti mampu seperti para alumni tersebut atau bahkan lebih, SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak lebih sering mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para guru dalam bidang IPTEK agar bisa mengajar tidak hanya menggunakan cara megajar yang konvensional saja, namun bisa juga digabungkan dengan cara mengajar yang lebih kreatif dan inovatif, menyenangkan dan memerdekakan manusia yang bisa didapatkan dari Gerakan sekolah menyenangkan. Selanjutnya SMK Negeri 1 Temanggung dan SMK Negeri Tembarak agar menambah media belajar yang masih kurang, seperti penambahan infokus untuk setiap kelas, agar dapat mempermudah proses belajar mengajar.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, keterbatasan-keterbatasan tersebut yaitu:

1. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam.
2. Hasil penelitian sangat bergantung pada kejujuran informan dalam menjawab instrument wawancara.
3. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

4. Untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara *cross check* data dengan fakta dari informan yang berbeda dan dari hasil penelitian lainnya. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu metode wawancara mendalam dan observasi.
5. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada proses pengumpulan data. Aktivitas yang padat dari responden dapat mempengaruhi konsentrasi responden dalam menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti saat melakukan wawancara. Untuk meminimalisir keterbatasan ini peneliti melakukan wawancara pada saat responden sedang istirahat.