

**STRATEGI MANAJERIAL SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI  
DI KOTA SEMARANG DALAM MENYIKAPI PENGALIHAN KEWENANGAN  
MANAJEMEN PENDIDIKAN MENENGAH DARI KABUPATEN/KOTA  
KE PROVINSI**

Citra Afantika, Titik Djumiarti  
**Departemen Administrasi Publik**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**  
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269  
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405  
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

***Abstract***

*This study aims to describe the managerial strategy of State Senior High Schools in the City of Semarang in order to adjust the transfer of educational management authorities from the City and Regency government to the Provincial government. Facts on the ground show that there is quality decrease in education in Central Java, marked by the number of High School Dropouts and the decline in the Net Enrollment Rate in the City of Semarang since this arrangement. The method used to solve this problem is descriptive qualitative using taxonomic analysis. The theory used is Bloom's Taxonomy Theory and the Process of Public Sector Management Strategy According to Fred R. David. While the supporting and inhibiting factors use Capital Theory according to Piere Bordieau. he results showed that the strategies adopted in state high schools in Semarang differed depending on the internal and external conditions of the school. The strategy was decided by combining the perceptions and attitudes of the community and the school. The strategy carried out in high schools in the Urban Area is in the form of budget savings. Then the schools in Urban Fringe implemented an acceleration strategy in response to community complaints and a long-term strategy in the environmental field. While the strategy adopted in high schools in the Rural Area is the cost advantage strategy by applying lower costs compared to other schools. The supporting factors of the strategy are community participation, while the inhibiting factors are the lack of quality and quantity of human resources, inadequate infrastructure, limited funds, and others.*

***Keywords : Strategy, Perseption, Attitude, Behavior, Participation***

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi manajerial Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang dalam menyikapi pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi beserta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi. Fakta menunjukkan bahwa terdapat penurunan kualitas pendidikan di Jawa Tengah ditandai dengan meningkatnya Angka Putus Sekolah menengah dan menurunnya Angka Partisipasi Murni di Kota Semarang semenjak adanya regulasi ini. Metode yang digunakan untuk memecahkan permasalahan ini yaitu deskriptif kualitatif menggunakan analisis taksonomi. Teori yang digunakan yaitu Teori Taksonomi Bloom dan Proses Strategi Manajemen Sektor Publik Menurut Fred R. David. Sedangkan faktor pendukung dan penghambat menggunakan Teori Modal menurut Piere Bordieau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan di SMA Negeri di Kota Semarang berbeda-beda tergantung kondisi lingkungan internal dan eksternal sekolah. Strategi

diputuskan melalui penggabungan persepsi dan sikap masyarakat dan pihak sekolah. Strategi yang dilakukan di SMA yang berada di *Urban Area* yaitu berupa penghematan anggaran. Kemudian sekolah yang berada di *Urban Fringe* menerapkan strategi percepatan dalam menanggapi keluhan masyarakat dan strategi jangka panjang di bidang lingkungan. Sedangkan strategi yang diterapkan di SMA yang berada di *Rural Area* yaitu strategi keunggulan biaya dengan menerapkan biaya yang lebih rendah dibanding sekolah lain. Faktor pendukung strategi berupa partisipasi masyarakat, sedangkan faktor penghambatnya yaitu kurangnya kualitas dan kuantitas SDM, sarana prasarana kurang memadai, terbatasnya dana, dan lain-lain.

### **Kata Kunci : Strategi, Pemahaman, Sikap, Tindakan, Partisipasi**

#### **PENDAHULUAN**

Pada tanggal 30 September 2014, Presiden Republik Indonesia menandatangani Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, menggantikan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan daerah, dimana penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

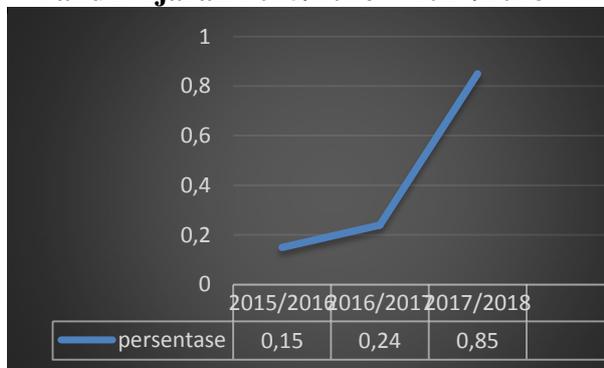
Berdasarkan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, terjadi pembagian tanggung jawab, yaitu tanggung jawab pendidikan setingkat SD/SMP berada dalam lingkup Pemerintah Kabupaten/Kota sedangkan Pemerintah

Provinsi bertanggung jawab atas pendidikan setingkat SMA/SMK dan Pemerintah Pusat bertanggung jawab atas pendidikan tinggi. Kendala terbesar Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah terkait dengan pengalihan kewenangan di bidang pendidikan menengah dan pendidikan khusus yaitu keterjangkauan atau *range of span* layanan pendidikan, mengingat Jawa Tengah memiliki 35 Kabupaten/Kota dengan jumlah SMA/SMK/SLB ribuan. Pemerintah Provinsi pun harus mengalami pembengkakan anggaran akibat pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah ini.

Dengan pengalihan ini, bantuan dari pemerintah provinsi tidak sebesar yang diberikan dari pemerintah kabupaten atau kota. Bagi beberapa daerah yang semula menyelenggarakan pendidikan gratis hingga pendidikan menengah, pada kenyataannya setelah dikelola provinsi sekarang harus membayar biaya SPP, guru yang gajinya sempat tertunda, mutasi guru, dan lain-lain.

Berlakunya SPP di Jawa Tengah ini secara tidak langsung berdampak pada kualitas pendidikan di Jawa Tengah yang salah satunya dapat dilihat dari angka putus sekolah yang semakin meningkat tiap tahunnya. Berikut disajikan data angka putus sekolah menengah di Jawa Tengah semenjak dikelola Provinsi:

**Grafik 1.1. Persentase Angka Putus Sekolah Menengah di Jawa Tengah Tahun Ajaran 2015/2016 – 2017/2018**



Sumber data: ICT Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah 2018

**Grafik 1.2. Angka Putus Sekolah Menengah di Jawa Tengah Tahun Ajaran 2015/2016 – 2017/2018**



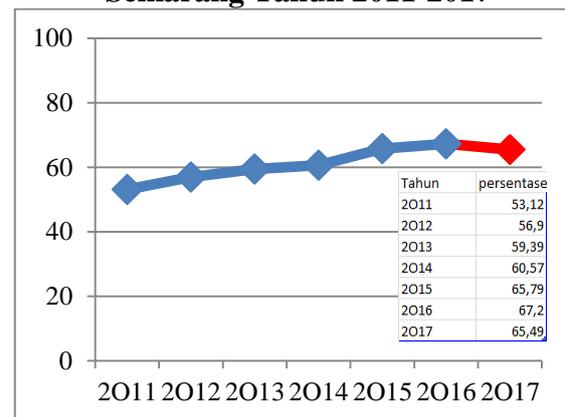
Sumber data: ICT Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah 2018

Dari data di atas, terlihat bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir

semenjak berlakunya Undang-Undang tersebut, terjadi kenaikan jumlah dan persentase angka putus sekolah di Jawa Tengah yang cukup signifikan yaitu sekitar 7000 siswa sekolah menengah yang harus berhenti mengenyam pendidikan. Tidak hanya itu, Pemerintah Kota Semarang yang dulunya bisa menyelenggarakan pendidikan gratis hingga sekolah tingkat menengah, saat ini harus terkena imbas dari adanya regulasi ini dimana terjadi penurunan Angka Partisipasi Murni yang dilihat dari perbandingan antara siswa usia sekolah tertentu pada jenjang pendidikan dengan penduduk usia yang sesuai dan dinyatakan dalam persentase.

(<http://apkpm.data.kemdikbud.go.id> , 2019). Berikut adalah data APM di Kota Semarang dari tahun 2011-2017.

**Grafik 1.3. Persentase Angka Partisipasi Murni Sekolah Menengah di Kota Semarang Tahun 2011-2017**



Sumber Data: BPS Jawa Tengah Tahun 2018

Dari berbagai permasalahan tersebut, peneliti bermaksud untuk mengetahui bagaimana strategi manajerial

yang dilakukan pengelola sekolah dalam hal ini Kepala Sekolah beserta jajarannya dalam menyikapi perubahan kewenangan pengelolaan pendidikan menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi. Peneliti ingin memfokuskan penelitian pada sekolah menengah atas negeri di Kota Semarang, tidak termasuk SMK ataupun sekolah swasta karena hanya sekolah menengah atas negeri saja yang terkena dampak di bidang finansial, yang awalnya dapat menyelenggarakan pendidikan gratis, namun semenjak dikelola provinsi terpaksa harus memberlakukan biaya pendidikan. Berbeda dengan SMK dan sekolah-sekolah swasta yang sebelum dikelola provinsi pun sudah dikenakan biaya. Selain itu, peneliti ingin melihat apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi manajerial sekolah menengah atas negeri di Kota Semarang dalam menyikapi pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi.

## **KAJIAN TEORI**

### **Strategi Manajemen**

Guna menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan dari latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini digunakan beberapa teori. Strategi manajemen yaitu suatu tindakan yang unik dalam rangka mengelola sumber daya yang terbatas untuk menjamin keberhasilan dari suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan strategi manajemen sektor

publik secara umum dapat didefinisikan sebagai rencana mengenai serangkaian aktivitas yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata untuk menjamin keberhasilan pencapaian kesejahteraan (Bastian, 2016:10). Sebelum organisasi dapat merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan, ada beberapa tahapan yang harus dilalui.

### **Taksonomi Bloom**

Mengacu pada konsep taksonomi Bloom yaitu struktur hierarki (bertingkat) yang mengidentifikasi keterampilan berpikir mulai dari jenjang yang rendah hingga yang tinggi, perilaku seseorang dalam menyikapi perubahan dapat dilihat dari tiga ranah, yaitu ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.

1. Ranah Kognitif, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek intelektual seperti pengetahuan, pengertian, pemahaman, dan keterampilan berpikir.
2. Ranah Afektif, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, seperti minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri.
3. Ranah Psikomotor, berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek keterampilan motorik seperti tulisan tangan, mengetik, berenang,

dan mengoperasikan mesin. (dalam Effendi, 2017).

### **Proses Strategi Manajemen**

Strategi dapat berupa kebijakan yang diambil dalam rangka menyesuaikan terhadap perubahan. Proses strategi manajemen ini merupakan bagian dari ranah psikomotor dari taksonomi Bloom. Fred R. David (dalam Bastian, 2016:12) menyebutkan bahwa ada tiga tahapan dalam proses strategi manajemen sebagai berikut:

- a. **Formulasi strategi**, menurut Kraft & Furlong yaitu desain dan penyusunan rancangan tujuan serta strategi untuk pencapaian tujuan tersebut (Hamdi, 2015:87).
- b. **Implementasi strategi** yaitu proses yang dilakukan untuk menjadikan strategi atau kebijakan menghasilkan keadaan yang telah direncanakan.(Hamdi, 2015:97)
- c. **Evaluasi strategi** yaitu penilaian atau pembahasan kembali terhadap hasil implementasi strategi (Hamdi, 2015:107). Dasar strategi pada tahapan ini adalah mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan.

### **Modal**

Agar dapat melaksanakan strategi yang tepat dalam menghadapi berbagai

tantangan, ancaman, hambatan, serta perubahan yang ada, setiap organisasi membutuhkan modal. Modal adalah sumber daya yang sangat krusial bagi organisasi. Teori modal dicetuskan pertama kali oleh Piere Bourdieu. Fungsi modal, bagi Bourdieu adalah relasi sosial dalam sebuah sistem pertukaran, yang mempresentasikan dirinya sebagai sesuatu yang langka, yang layak dicari dalam bentuk sosial tertentu (Firdaus, 2017). Modal/capital membentuk kemampuan pendorong (driving force). Menurut Reandon-Vosti (1995), Bebbington (1999), Swinton et.al (2003), Bahamondes (2003), dan Fernandes (2004) capacity memiliki lima dimensi, meliputi modal manusia (human), fisik (phisc), finansial (financial), alam (natural), dan masyarakat (social) (Maridi, 2011).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan situs penelitian di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang yang terkena imbas dari adanya pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi. Peneliti mengambil sampel dengan metode *Purposive Sampling* yaitu berdasarkan pengetahuan tentang sifat populasi dan untuk kepentingan tertentu. Peneliti mempertimbangkan keadaan sosial

ekonomi masyarakat sekitar dengan harapan terdapat perbedaan strategi yang dijalankan di sekolah tersebut, yaitu mengambil sampel di *Urban Area* yaitu SMA N 1 Semarang, *Urban Fringe* yaitu di SMA N 10 Semarang, dan *Rural Area* yaitu di SMA N 15 Semarang. Sedangkan informan dalam penelitian ini yaitu Kepala atau Wakil Kepala Sekolah di SMA N 1 Semarang dan SMA N 10 Semarang; wali murid dari SMA N 1 Semarang, SMA 10 Semarang, dan SMA 15 Semarang; serta siswa SMA N 1 Semarang dan SMA N 10 Semarang

Jenis data dalam penelitian ini berupa kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan dokumen lain yang menggambarkan strategi manajerial sekolah menengah atas negeri di Kota Semarang dalam menghadapi perubahan. Sumber data diperoleh dari data hasil wawancara dan pengamatan langsung di lapangan maupun data tentang informan serta data yang diperoleh dari internet maupun dokumen pendukung lainnya. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

## PEMBAHASAN

### **1. Strategi Manajerial Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Semarang Dalam Menyikapi Pengalihan Kewenangan Manajemen Pendidikan Menengah Dari Kabupaten/Kota Ke Provinsi**

#### **1.1. Analisis Perumusan Strategi Manajerial Sekolah Berdasarkan Pemahaman Terhadap Regulasi Pengalihan Kewenangan Manajemen Pendidikan Menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi**

Menurut Stephen Robbins, pemahaman atau persepsi yaitu suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2003:160). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak sekolah memahami regulasi dengan cukup baik, dilihat dari kemampuan pihak sekolah mengungkapkan isi, tujuan, dan dampak dari adanya regulasi ini dengan baik. Dengan adanya pemahaman pihak sekolah terhadap regulasi ini, maka pihak sekolah memutuskan bahwa strategi manajerial pihak sekolah yang pertama kali dilakukan yaitu melakukan sosialisasi kepada masyarakat dalam hal ini wali murid agar mereka juga dapat mengetahui dan memahami kondisi yang terjadi saat ini. Hal ini terkait dampak-dampak yang terjadi di sekolah agar masyarakat dapat turut berpartisipasi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Hasil dari adanya sosialisasi yang dilakukan sekolah yaitu masyarakat dapat

memahami isi dari regulasi tersebut beserta dampak yang harus dihadapi. Masyarakat juga turut dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan di sekolah sebagai akibat dari adanya regulasi pengalihan kewenangan ini.

### **1.2. Analisis Perumusan Strategi Manajerial Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang Berdasarkan Sikap atau Pandangan terhadap Regulasi Pengalihan Kewenangan Manajemen Pendidikan Menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi**

Setiap perubahan yang terjadi selalu menimbulkan reaksi. Reaksi tersebut dapat berupa penolakan, toleransi, maupun penerimaan. Menurut Prof. Dr. J. Winardi, S.E dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Perilaku Organisasi", reaksi merupakan sebuah persoalan emosional yang banyak diwarnai oleh sentimen dan bahkan mungkin sekali tidak dimengerti sama sekali oleh individu yang bersangkutan yang bereaksi terhadap perubahan. (Winardi, 2012:465).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap masyarakat dalam menanggapi perubahan ini berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Masyarakat yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu wali murid sekolah menengah atas negeri di Kota Semarang yang terdampak langsung dari adanya regulasi ini.

Wali murid di sekolah favorit justru mengusulkan besaran biaya SPP yang tinggi agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan. Sikap masyarakat yang demikian termasuk dalam kategori "penerimaan atau menerima atau *acceptance*" karena masyarakat antusias dalam mendukung regulasi di bidang pendidikan demi kemajuan anak mereka.

Sedangkan masyarakat yang kurang mampu di sekolah favorit cenderung malu, takut, atau enggan mengungkapkan keberatan mereka terhadap besaran tarif SPP. Akibatnya, ada beberapa siswa yang menunggak dalam membayar biaya SPP bahkan lebih dari satu tahun, sehingga pada saat kelulusan ada beberapa anak yang ijazahnya ditahan. Hal ini termasuk kedalam kategori "penolakan" walaupun tidak melakukan protes, namun masyarakat cenderung diam dan melakukan pemogokan pembayaran SPP kepada sekolah.

Wali murid yang mampu secara ekonomi di SMA N 10 Semarang setuju dengan adanya regulasi ini. Hal ini termasuk dalam kategori "penerimaan atau menerima atau *acceptance*". Hal ini karena masyarakat mendukung penuh keberhasilan perubahan tersebut dan merasa cukup puas dengan adanya kebijakan tersebut.

Wali murid yang kurang mampu di SMA N 10 Semarang awalnya keberatan dengan keputusan ini. Mereka mengeluh kepada pihak sekolah dan melalui *platform* *LaporGub!*. Namun, setelah pihak SMA N 10 Semarang memberikan pengertian-pengertian kepada wali murid, dan menjelaskan bahwa siswa yang kurang mampu akan diberi keringanan atau bahkan digratiskan, kemudian mereka menyetujui. Hal ini menurut penulis merupakan suatu bentuk “penolakan” karena adanya tindakan menentang terhadap regulasi.

Sedangkan di SMA N 15 Semarang, mereka setuju dengan adanya biaya SPP asalkan tarifnya tidak terlalu tinggi. Hal ini menurut penulis merupakan salah satu bentuk sikap “netral atau toleransi” karena mereka tidak terlalu antusias terhadap perubahan tersebut karena menyebabkan mereka harus mengeluarkan biaya untuk pendidikan, tetapi mereka menerima keputusan tersebut, asalkan besarnya masih terjangkau, tidak terlalu tinggi.

Di SMA N 15 Semarang, banyak wali murid yang keberatan jika harus membayar sejumlah uang terutama untuk ekstrakurikuler. Akibatnya, ekstrakurikuler di SMA N 15 Semarang cenderung kurang berkembang. Hal ini merupakan salah satu bentuk “penolakan”, namun bukan terhadap pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari kabupaten/kota

ke provinsi, tetapi dalam hal pembiayaan untuk hal di luar SPP.

Sikap masyarakat yang berbeda-beda tersebut membuat pihak sekolah harus menentukan strategi yang akan diterapkan secara bijak dalam rangka menghadapi perubahan. Dari berbagai pendapat, sikap, atau pandangan masyarakat mengenai regulasi tersebut, komunikasi menjadi hal yang sangat penting untuk mengatasi berbagai perbedaan yang ada. Diperlukan kemampuan berkompromi atau negosiasi dengan masyarakat agar masyarakat dapat menerima keputusan yang akan dilaksanakan.

Sedangkan sikap pihak sekolah terkait adanya regulasi ini cenderung sama. Pihak sekolah menyadari bahwa ada dampak positif maupun negatif yang harus ditanggung, namun sebagai abdi negara, mereka akan menerima dan menjalankan seluruh ketentuan dalam undang-undang. Pihak sekolahpun sudah terbiasa dengan adanya perubahan di lingkup sekolah, oleh karena itu mereka dapat beradaptasi. Hal ini dalam teori reaksi terhadap perubahan menurut Winardi termasuk ke dalam kategori toleransi, dimana perubahan yang bersangkutan dinilai sebagai hal yang netral sehubungan dengan dampaknya, dan ia mungkin menunjukkan bahwa faktor-faktor positif dan faktor-faktor negatif saling mengkompensasi, maka hasilnya mungkin

berupa adanya sikap toleransi terhadap perubahan yang bersangkutan. (Winardi, 2012:466).

Terkait hal ini, penulis dapat mengatakan bahwa pihak sekolah menunjukkan sikap “netral” dalam menyikapi pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari kabupaten/kota ke provinsi karena pihak sekolah masih merasakan dampak negatif dari adanya pengalihan kewenangan ini, tapi tidak menolak perubahan tersebut, namun juga tidak mendapat keuntungan positif untuk sangat merangsang penerimaan terhadap perubahan tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pihak sekolah memutuskan untuk memilih strategi berdasarkan hasil kesepakatan dengan masyarakat. Termasuk dalam menentukan besaran tarif SPP yang diberlakukan, masyarakat diberikan opsi untuk memilih sendiri berapa tarif SPP yang dikehendaki.

### **1.3. Analisis Tindakan Stakeholder dalam menyikapi Regulasi Pengalihan Kewenangan Manajemen Pendidikan Menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi**

#### **Formulasi Strategi**

SMA Negeri di Kota Semarang mengadakan rapat dengan masyarakat terkait keputusan yang akan diambil dalam rangka menyikapi pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari kabupaten/kota ke provinsi. Dalam

menghadapi perubahan regulasi ini, strategi yang dilaksanakan SMA Negeri di Kota Semarang berbeda-beda sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal sekolah. Sedangkan strategi yang dilaksanakan sebagai berikut:

1. Di SMA N 1 Semarang, strategi yang dilaksanakan yaitu melakukan penghematan anggaran dengan cara mengurangi kegiatan, misalnya studi banding. Sedangkan hasil perumusan besaran SPP yang berlaku di SMA N 1 Semarang pada waktu itu sebesar Rp 265.000 yang mana tarif tersebut merupakan tarif SPP SMA Negeri tertinggi di Kota Semarang. Masyarakat menyetujui besaran tarif ini dengan harapan kualitas pendidikan dapat lebih ditingkatkan. Bahkan, masyarakat sendiri yang mengusulkan tarif SPP tertinggi tersebut. Hal ini terjadi karena mayoritas wali murid SMA Negeri 1 Semarang merupakan kalangan menengah keatas. Pemberlakuan tarif yang tinggi tersebut juga digunakan untuk menyejahterakan guru-guru honorer di SMA Negeri 1 Semarang.
2. Di SMA N 10 Semarang, strategi yang dilaksanakan yaitu menanggapi keluhan-keluhan dan laporan dari masyarakat dengan cepat, baik yang disampaikan secara langsung maupun di *platform* milik pemerintah seperti

LaporGub!. Hal ini karena wali murid di SMA N 10 Semarang pada waktu itu masih banyak yang terkejut dengan adanya biaya SPP. Tetapi seiring berjalannya waktu, masyarakat mulai sadar bahwa untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas memang membutuhkan biaya. Selain itu, SMA N 10 Semarang juga membuat kebijakan di bidang lingkungan seperti pelarangan penggunaan sedotan plastik dan pembatasan penggunaan plastik di lingkungan SMA N 10 Semarang untuk meminimalisir danya sampah yang dapat menyebabkan banjir. Hal ini merupakan strategi jangka panjang dari SMA N 10 Semarang dimana banjir menjadi salah satu masalah yang selalu dihadapi SMA N 10 Semarang yang dapat mengganggu proses belajar mengajar dan menimbulkan biaya tambahan untuk memperbaiki fasilitas yang rusak akibat banjir. Dengan meminimalisir sampah yang ada di lingkungan SMA N 10 Semarang dan dengan pendidikan lingkungan di SMA N 10 Semarang yang diberikan kepada siswa, diharapkan pada jangka panjang tidak akan terjadi banjir lagi.

3. Sedangkan strategi yang diterapkan di SMA N 15 Semarang yaitu mengikuti keinginan wali murid terutama di bidang pendanaan. Pihak sekolah tidak bisa berbuat banyak karena di SMA N

15 Semarang, mayoritas masyarakat merupakan kalangan menengah ke bawah. Pihak sekolah meminimalisir pemasukan dana yang berasal dari wali murid. Hal ini ditunjukkan dari besaran SPP di SMA N 15 Semarang yang termasuk paling rendah di Kota Semarang. Begitu pula dengan ekstrakurikuler, pihak sekolah tidak memungut iuran kepada siswa karena banyak wali murid yang keberatan.

### **Implementasi Strategi**

Porter (dalam Heryati and Muhsin, 2014:268-269) menyebutkan terdapat tiga macam strategi pemasaran sebagai strategi bersaing yaitu strategi diferensiasi, strategi keunggulan biaya, dan strategi fokus.

1. Strategi diferensiasi, yaitu strategi sekolah dalam memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan dengan penawaran yang diberikan oleh pesaing. Strategi diferensiasi dilakukan dengan cara menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa contoh strategi diferensiasi diterapkan di SMA N 1 Semarang, yaitu menciptakan persepsi bahwa SMA N 1 Semarang merupakan sekolah favorit sekaligus salah satu SMA terluas atau terbesar di Asia Tenggara. Hal ini menjadi salah satu strategi bersaing SMA N 1 Semarang

walaupun biaya sekolah di SMA N 1 Semarang termasuk paling tinggi di Kota Semarang, namun tetap diminati calon peserta didik.

Begitu pula dengan SMA Negeri 10 Semarang yang terus melakukan inovasi baik di bidang lingkungan maupun teknologi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak sekolah berupaya untuk melaksanakan pendidikan cinta lingkungan kepada seluruh warga sekolah salah satunya yaitu pembatasan penggunaan plastik di SMA terutama sedotan. Selain itu, pihak SMA N 10 Semarang memanfaatkan media sosial dengan sangat baik sebagai salah satu bentuk pemasaran pendidikan dengan aktif memposting kegiatan-kegiatan, inovasi-inovasi seperti ujian berbasis android *e-raport*, dan informasi-informasi lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa generasi saat ini sangat aktif menggunakan sosial media. Sehingga strategi pemasaran yang diterapkan SMA N 10 Semarang cukup efektif. Walaupun saat ini sekolah menerapkan adanya biaya SPP, namun sekolah tetap diminati oleh calon peserta didik.

2. Strategi keunggulan biaya, yaitu strategi sekolah dalam mengefisienkan seluruh biaya operasionalnya sehingga menghasilkan jasa yang dapat dijual

lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi ini diterapkan di SMA N 15 Semarang dimana besaran tarif yang ditentukan sekolah merupakan salah satu yang terendah di Kota Semarang. Pihak sekolah pun tidak memungut biaya lain lagi kepada masyarakat seperti iuran untuk ekstrakurikuler. Akibatnya, ekstrakurikuler di SMA N 15 Semarang cenderung kurang berkembang. Dari hasil penelitian menunjukkan ada pihak yang merasa dirugikan terutama wali murid yang terpaksa harus menyekolahkan anaknya di SMA N 15 Semarang karena saat ini berlaku sistem zonasi. Walaupun tarifnya termasuk paling murah, namun terdapat masyarakat yang kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan.

3. Strategi fokus, yaitu strategi sekolah dalam menggarap satu target pasar tertentu. Strategi fokus biasanya dilakukan untuk jasa yang mempunyai karakteristik khusus. Sebelum adanya regulasi pengalihan kewenangan manajemen pendidikan menengah dari kabupaten/kota ke provinsi, strategi fokus SMA N 1 Semarang, SMA N 10 Semarang, dan SMA N 15 Semarang yaitu sama-sama berstatus negeri. Tidak dapat dipungkiri bahwa masyarakat cenderung lebih tertarik

dengan sekolah yang berstatus negeri, salah satunya karena adanya kebijakan sekolah gratis di SMA yang berstatus negeri dan biasanya kualitasnya dinilai lebih baik dari sekolah swasta. Walaupun saat ini sekolah-sekolah negeri juga tidak gratis lagi. Namun dari segi kualitas dinilai lebih bagus. Setelah adanya regulasi pengalihan kewenangan tersebut, muncul lagi regulasi baru yaitu terkait sistem zonasi, sehingga masyarakat hanya bisa mendaftarkan anaknya di sekolah yang memiliki radius terdekat dari tempat tinggalnya.

### **Evaluasi Strategi**

Setiap kegiatan atau strategi yang dilaksanakan pasti memiliki tingkat keberhasilan dan kegagalan. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat mendukung maupun menghambat pelaksanaan strategi. Faktor-faktor tersebut meliputi ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, ketersediaan sarana dan prasarana, dukungan masyarakat, dan tersedianya dana yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak sekolah melakukan peninjauan ulang terhadap faktor internal dan eksternal sekolah secara rutin untuk mengetahui berbagai kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di

lingkungan sekolah. Selain itu, Kepala Sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan karyawan melalui kegiatan supervisi dan pembinaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Setelah mengetahui berbagai kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki, pihak sekolah mengambil tindakan untuk memperbaiki strategi yang telah dijalankan karena setiap saat selalu ada perubahan, jadi sebisa mungkin pihak sekolah melakukan peninjauan dengan lebih rutin, bisa per semester, atau bahkan per bulan.

Peran masyarakat dalam mengevaluasi strategi sekolah yaitu dengan mengikuti perkembangan pihak sekolah dalam melaksanakan strategi tersebut dan melakukan kritik terhadap hal-hal yang kurang tepat

### **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi**

#### **Faktor Kuantitas Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kuantitas sumber daya manusia di SMA N 1 Semarang terbilang cukup banyak. SMA N 1 Semarang memiliki jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sekolah, seimbang dengan rasio jumlah siswa dan luas bangunan. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung strategi di SMA N 1 Semarang

Sedangkan di SMA N 10 Semarang justru sebaliknya. Kuantitas sumber daya manusiadi SMA N 10 Semarang belum dapat mencukupi kebutuhan sekolah terutama tenaga kebersihan jika dibandingkan dengan luas bangunan. Tenaga pendidikpun kurang ideal karena beban kerja mereka terlalu berat jika dibandingkan dengan jumlah siswa. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat strategi di SMA N 10 Semarang.

### **Faktor Kualitas Sumber Daya Manusia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA N 1 Semarang dan SMA N 10 Semarang sama-sama memiliki sumber daya manusia yang cukup berkualitas karena sesuai dengan standar yaitu untuk tenaga pendidik minimal S1 dan harus sudah memperoleh sertifikat mengajar, dan untuk pegawai administrasi minimal SMA. Hal ini sudah terpenuhi oleh kedua sekolah. Namun, terkait dengan strategi yang dijalankan masing-masing sekolah, kualitas sumber daya manusia di kedua sekolah termasuk kedalam faktor penghambat strategi. Hal ini karena, di SMA N 1 Semarang yang melakukan strategi berupa penghematan anggaran, namun ternyata harus mengalokasikan dana untuk membantu menyejahterakan tenaga honorer di SMA N 1 Semarang yang jumlahnya cukup banyak. Hal ini tentu menghambat strategi penghematan tersebut.

Begitu pula di SMA N 10 Semarang yang melaksanakan strategi salah satunya berupa percepatan di segala bidang, terutama teknologi informasi dan komunikasi. Namun, ternyata banyak guru dan pegawai di SMA N 10 Semarang yang sudah berusia tua, sehingga cenderung lambat dalam menerima perubahan utamanya terkait dengan penggunaan teknologi. Hal ini berbanding terbalik dengan strategi yang dilaksanakan, sehingga dapat menghambat pelaksanaan strategi.

### **Faktor Modal Sosial dalam Mendukung Keberhasilan Strategi**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa SMA Negeri di Kota Semarang menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar, wali murid, pemerintah, dan swasta. Hubungan baik antara sekolah dan masyarakat tidak lepas dari upaya pihak sekolah dalam melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam menyukseskan pendidikan di sekolah masing-masing.

Hubungan baik antara pihak sekolah dan masyarakat juga terjadi karena masyarakat memiliki kesadaran yang tinggi dalam berpartisipasi mewujudkan pendidikan yang berkualitas terutama di SMA N 1 Semarang dimana mayoritas masyarakat kompak dalam memberikan sumbangan baik itu dana, waktu, dan tenaga kepada sekolah agar dapat

memberikan pelayanan yang terbaik untuk anak-anaknya. Hal ini menjadi faktor pendukung suksesnya strategi yang dijalankan. Walaupun sempat terjadi penolakan-penolakan terhadap diberlakukannya regulasi ini, namun lama kelamaan masyarakat memahami pentingnya dana bagi pendidikan.

### **Faktor Kualitas Sarana dan Prasarana Penunjang Strategi**

Kualitas sarana dan prasarana merupakan mutu dari fasilitas yang dimiliki sekolah sehingga dapat dimanfaatkan pihak sekolah dan siswa ketika dibutuhkan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir seluruh sarana dan prasarana yang dimiliki SMA N 1 Semarang berada dalam kondisi yang cukup baik. Ada kegiatan pemeliharaan untuk menjaga kualitas sarana dan prasarana sekolah. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung pelaksanaan strategi di SMA N 1 Semarang.

Namun, hal yang berbeda dialami SMA N 10 Semarang dimana kualitas sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah tersebut dalam kondisi yang kurang baik terutama gedung yang rapuh, LCD yang tidak berfungsi, dan lain-lain. Terdapat kegiatan pemeliharaan, namun tidak bisa sering dilakukan karena keterbatasan anggaran yang dimiliki karena kerusakan yang dialami begitu cepat

dibanding dengan upaya pemeliharannya. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat pelaksanaan strategi di SMA N 10 Semarang.

### **Faktor Kuantitas Sarana dan Prasarana Penunjang Strategi**

Kuantitas sarana dan prasarana yaitu terkait jumlah sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Jumlah atau kuantitas sarana dan prasarana di SMA N 1 Semarang dan SMA N 10 Semarang sama-sama cukup untuk memenuhi kebutuhan sekolah. Hanya saja terkadang ada beberapa yang tidak berfungsi atau rusak. Namun, hal tersebut dapat diatasi dengan kegiatan pemeliharaan. Sedangkan untuk menambah sarana prasarana dapat dilakukan dengan kegiatan pengadaan. Hal ini menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan strategi.

### **Faktor Ketersediaan Dana di Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan dana pendidikan di SMA N 1 Semarang terbilang cukup untuk memenuhi kebutuhan sekolah, ditambah lagi dengan wali murid yang mendukung penuh upaya sekolah dalam memajukan kualitas pendidikan di SMA N 1 Semarang dengan memberikan sumbangan yang besar untuk sekolah. Hal ini menjadi faktor pendukung strategi.

Sedangkan hal yang berbeda dialami SMA N 10 Semarang dimana

ketersediaan dana pendidikan di SMA N 10 Semarang jumlahnya terbatas, sedangkan banyak hal yang harus dipenuhi sekolah seperti perbaikan sarana prasarana. Sehingga terkadang perbaikan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Pihak sekolah juga harus melakukan pembatalan terhadap program yang akan dilaksanakan. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat strategi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

#### **1. Strategi Manajerial Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang dalam Menyikapi Pengalihan Kewenangan Manajemen Pendidikan Menengah dari Kabupaten/Kota ke Provinsi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kualitas di sekolah terkait adanya regulasi pengalihan kewenangan dan sistem zonasi, namun pihak sekolah telah berupaya untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi perubahan tersebut. Strategi yang dilaksanakan sekolah satu dengan yang lainnya berbeda-beda disesuaikan dengan karakteristik lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Strategi diputuskan melalui penggabungan persepsi dan sikap masyarakat dan pihak sekolah.

Strategi yang dilaksanakan di SMA Negeri yang berada di *Urban Area* atau area perkotaan seperti SMA N 1 Semarang

yaitu berupa penghematan anggaran dengan cara meminimalisir kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, meniptakan strategi diferensiasi atau strategi dalam memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran yang diberikan pesaingnya misalnya menciptakan persepsi bahwa sekolah tersebut adalah sekolah favorit.

Kemudian bagi SMA yang berada di *Urban Fringe* seperti SMA N 10 Semarang melakukan percepatan dalam menanggapi berbagai perubahan, memberdayakan teknologi informasi dan komunikasi dan inovasi-inovasi seperti ujian berbasis android, *e-rapor*, dan aktif memanfaatkan media sosial sebagai bentuk pemasaran pendidikan, dan melaksanakan strategi jangka panjang untuk mencegah bencana banjir dengan cara pengurangan penggunaan plastik di lingkup SMA. Hal ini untuk meminimalisir anggaran yang keluar untuk menangani banjir.

Sedangkan strategi yang dijalankan di SMA yang berada di *Rural Area* seperti SMA N 15 Semarang yaitu mendorong partisipasi masyarakat untuk turut andil dalam menyukseskan pendidikan di sekolah dan melakukan strategi keunggulan biaya yaitu mengefisienkan seluruh biaya operasionalnya sehingga besaran tarif di SMA tersebut menjadi yang paling rendah di Kota Semarang.

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi

Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penghambat pelaksanaan strategi di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang. Kualitas sumber daya manusia cukup baik, sesuai standar yang ditetapkan pemerintah, namun menjadi salah satu faktor penghambat bagi sekolah karena tidak sesuai atau bertolak belakang dengan yang diharapkan dalam pelaksanaan strategi.

Ketersediaan sarana dan prasarana yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang secara kuantitas dinilai cukup, namun di beberapa sekolah yang berada di wilayah perbatasan atau pinggir kota, kualitas sarana dan prasarana kurang baik. Banyak sarana prasarana yang rusak dan perlu diganti atau diperbaiki.

Dukungan masyarakat menjadi salah satu faktor pendukung bagi sekolah karena masyarakat berpartisipasi dalam menyukseskan pendidikan. Namun, di SMA tertentu masih ada masyarakat yang enggan untuk berpartisipasi dalam memajukan pendidikan khususnya terkait pendanaan karena kendala biaya. Hal ini terjadi di sekolah-sekolah yang berada di *rural area*.

Ketersediaan dana pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Semarang tergantung pada tingkat ekonomi

masyarakat. Dana pendidikan di sekolah yang berada di wilayah Kota cukup besar, dan bisa memenuhi kebutuhan sekolah, sedangkan bagi sekolah yang berada di *Urban Fringe* dan *Rural Area*, ketersediaan dana terbatas dan belum cukup untuk memenuhi seluruh kebutuhan sekolah khususnya untuk pemeliharaan sarana dan prasarana.

## Saran

1. Di bidang sumber daya manusia, hal yang perlu dilakukan pihak SMA yaitu mengusulkan kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah untuk melakukan pemerataan kualitas sumber daya manusia di SMA dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru dan karyawan; menyampaikan kebutuhan guru dan karyawan terutama di sekolah yang berada di daerah perbatasan dengan cara perekrutan dan mutasi guru dan karyawan; dan menyampaikan usulan tentang kebijakan penerimaan peserta didik baru kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, yaitu dengan adanya sistem zonasi tapi tetap dilakukan seleksi agar calon peserta didik terpacu untuk belajar lebih giat lagi untuk bisa masuk ke sekolah yang diinginkan. Hal ini untuk meningkatkan kualitas calon

- peserta didik yang mendaftar di sekolah tersebut.
2. Di bidang sarana dan prasarana, hal yang perlu dilakukan Pihak SMA yaitu menyampaikan usulan perbaikan kualitas sarana dan prasarana yang ada di sekolah-sekolah terutama yang berada di daerah perbatasan yang biasanya mengalami permasalahan seperti rendahnya kualitas sarana dan prasarana yang ada. Hal ini demi menunjang kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien. Caranya yaitu dengan memperbaiki sarana dan prasarana di sekolah secara rutin
  3. Di bidang pendanaan, pihak SMA perlu mengusulkan dana bantuan yang lebih banyak untuk melaksanakan regulasi ini sesuai dengan kebutuhan sekolah sehingga kebutuhan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan dapat tercukupi serta mendorong partisipasi masyarakat dalam menyukseskan pendidikan terutama dalam bidang pendanaan karena tanggung jawab pendidikan bukan hanya di tangan pemerintah dan pihak sekolah saja, tetapi juga masyarakat sebagai mitra sekolah dan mitra pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. (2016) *Strategi Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Effendi, R. (2017) 'Konsep Revisi Taksonomi Bloom dan Implementasinya pada Pelajaran Matematika SMP', 2 Nomor 1(P-ISSN: 2502-7638; E-ISSN: 2502-8391). Available at: journal.upgris.ac.id.
- Firdaus, R. G. (2017) 'Analisis Modal dalam Strategi Pemenangan Kandidat Petahana pada Pemilu Bupati Sumenep 2015', 2(2), pp. 194–197.
- Hamdi, M. (2015) *Kebijakan Publik*. 2nd edn. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Heryati, Y. and Muhsin, M. (2014) *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Pustakasetia.
- Maridi (2011) 'Modal Manusia Untuk Konservasi Waduk Wonogiri ( Studi Kasus di Sub Daerah Aliran Sungai Keduang )', 4, pp. 86–95.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Edisi Indo. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Winardi, J. (2012) *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Kencana Prenada Media Group.