

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penyelenggaraan pendidikan yang baik pada dasarnya sebagai peningkatan kualitas pendidikan, salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah sumber daya manusia yang baik dan berkompeten dalam bidang pendidikan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk juga dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Sumber daya manusia dapat menjadi penentu keberhasilan karena dapat dijadikan investasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga banyak organisasi terus-menerus mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu diwujudkan sumber daya manusia Indonesia seutuhnya yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan emosional, sehingga untuk mencetak sumber daya manusia Indonesia yang seutuhnya tersebut maka diperlukan pendidikan yang bermutu.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan merupakan suatu rangkaian proses pembelajaran seorang anak menuju kedewasaan diri baik secara intelektual, moral, sosial, dan emosional. Dalam

mewujudkan proses pembelajaran maka perlu adanya penyelenggaraan pendidikan yang baik. Penyelenggaraan pendidikan wajib dilaksanakan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemerintah telah menjamin keberlangsungan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan UUD RI Tahun 1945 Pasal 31 bahwa tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran. Serta pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional, yang secara resmi diatur oleh undang-undang.

Terdapat empat aspek yang menjadi program pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yaitu aspek kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana pendidikan dan kepemimpinan satuan pendidikan, dan pengelolaan sekolah yang efektif. Dari berbagai aspek tersebut, pengelolaan sekolah yang efektif salah satunya melalui optimalisasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu unsur dalam meningkatkan mutu sekolah adalah keberadaan seorang kepala sekolah.

Mulyasa (2003:56), mengungkapkan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Di tingkat sekolah, kepala sekolah adalah motor penggerak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sehingga

sekolah diharapkan mampu membangun perubahan yang signifikan. Di sini banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen mutu, salah satunya adalah kemampuan kepala sekolah melakukan analisis dalam mengenali kondisi lingkungan dalam pengelolaan sekolah (Suparno Eko Widodo, 2011:4).

Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Kepala sekolah sering dianggap mewakili wajah sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik, melainkan konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing dalam efektivitas dan efiseiensi keberlangsungan pendidikan. Kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen seorang kepala sekolah harus mampu menguasai landasan pendidikan, menguasai kebijakan pendidikan, dan dapat menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan.

Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik idealnya seorang kepala sekolah memahami, menguasai dan mampu melaksanakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator dan manajer yang profesional serta memiliki keterampilan yang baik. Pemimpin pada lembaga pendidikan mesti menjalankan perannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (Mulyasa, 2003:98). Dengan demikian sebagai kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di lembaga

pendidikan dibutuhkan ketrampilan konseptual, ketrampilan manusiawi, dan ketrampilan teknis (Abdussalam, 2014:299).

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Kepala sekolah sebagai manajer dengan manajemen strategik kepemimpinan mampu mengelola intitusi mempunyai peran yang sangat penting karena sebagai desainer pengorganisasian penggerak, motivator tenaga kependidikan, pengawas, supervisor pegevaluasi program, pengendali mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Secara operasional kepala sekolah sebagai manajerial dengan manajemen strategik memiliki standar kompetensi untuk menyusun program perencanaan strategi, memotivator tenaga pendidik, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (*teamwork*) dan pengambilan keputusan (Nurkolis, 2008:173).

Apabila seorang kepala sekolah tidak mampu menguasai kompetensi manajerial tersebut maka seorang kepala sekolah tidak sesuai dengan standar kompetensi kepala sekolah. Dalam mengimplementasiakn manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial, seorang kepala sekolah akan mendapatkan beberapa hambatan yang disebabkan dari berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam. Seorang kepala sekolah mampu melaksanakan manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial kepala sekolah, apabila dalam menjalankan fungsi tersebut dilakukan dengan baik, dan dapat mengatasi berbagai hambatan yang

muncul dengan baik dan bijaksana. Dengan kemampuan melaksanakan manajemen strategik maka diharapkan kinerja sekolah pun akan meningkat.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada tanggal 24 Mei 2023 melalui observasi dan wawancara pendahuluan di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang, terdapat permasalahan-permasalahan, diantaranya: kepala sekolah kurang optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah, pemberdayaan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan belum sepenuhnya berkesinambungan, sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai, serta pembelajaran masih cenderung konvensional.

Hasil observasi juga menunjukkan hasil penilaian prestasi kerja kepala sekolah selama tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penilaian Prestasi Kerja Kepala Sekolah (PPKKS)
SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang
Tahun 2020-2022

No.	Nama Sekolah	Nilai PPKS			Rata-rata
		2020	2021	2022	
1.	SDN Karangjati 03	87,33	85,17	88,83	87,11
2.	SDN Karangjati 04	87,75	86,08	90,14	87,99
	Rata-rata	87,54	85,63	89,49	87,55

Sumber: SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja kepala sekolah di SDN Karangjati 03 pada tahun 2020 sebesar 87,33. Pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi 85,17 dan di tahun 2022 meningkat menjadi 88,83. Jika ditinjau dari rata-rata nilai PPKS mencapai 87,11. Begitu juga penilaian prestasi kerja kepala sekolah di SDN Karangjati 04 pada tahun 2020 sebesar 87,75. Pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi 86,08 dan di tahun

2022 meningkat menjadi 90,14. Jika ditinjau dari rata-rata nilai PKKS mencapai 87,99. Dengan demikian selama tiga tahun terakhir nilai PKKS kedua sekolah tersebut mengalami fluktuatif dengan rata-rata nilai keseluruhan sebesar 87,55 berada pada kategori baik.

Untuk mengetahui kinerja sekolah, maka disajikan salah satu indikator penilaian dari kinerja sekolah yaitu prestasi akademik dan non akademik sebagai berikut:

Tabel 1.2
Prestasi Akademik dan Non Akademik
SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang
Tahun Pelajaran 2020/2021-2022/2023

No.	Tahun Pelajaran	SD Negeri Karangjati 03	SD Negeri Karangjati 04
		Prestasi Akademik dan Non Akademik	Prestasi Akademik dan Non Akademik
1.	2020/2021	<ul style="list-style-type: none"> a. US Peringkat 2 Tk. Kecamatan Sampang b. MAPSI Juara 2 Tk. Kabupaten Cilacap c. Tenis Meja Putra Juara 1 Tk. Kecamatan Sampang 	<ul style="list-style-type: none"> a. Olimpiade Sains Peringkat 1 Tk. Kecamatan Sampang b. Lomba Siswa Berprestasi Juara 2 Tk. Kabupaten Cilacap c. LT II Putra Peringkat 1 Tk. Kecamatan Sampang
2.	2021/2022	<ul style="list-style-type: none"> a. MAPSI Cabang Logika Juara 3 Tk. Kabupaten Cilacap b. Tenis Meja Putra Juara 1 Tk. Kabupaten Cilacap 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lomba Siswa Berprestasi Juara 3 Tk. Kabupaten Cilacap b. TUB BB Juara 1 Tk. Kecamatan Sampang c. Lomba LCC Juara 2 Tk. Kabupaten Cilacap
3.	2022/2023	<ul style="list-style-type: none"> a. MAPSI Juara 1 Tk. Kecamatan Sampang b. TIK Putra Juara 2 Tk. Kabupaten Cilacap c. Tenis Meja Putri Juara 2 Tk. Kecamatan Sampang 	<ul style="list-style-type: none"> a. Olimpiade Sains Peringkat 3 Tk. Kabupaten Cilacap b. TIK Putri Juara 2 Tk. Kabupaten Cilacap c. Lomba Tenis Meja Putra Juara 1 dan 2 Tk. Kabupaten Cilacap

Sumber: SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04, 2023

Tabel 1.2 di atas, menunjukkan bahwa sekolah tersebut sebagai objek penelitian tersebut cukup banyak akan prestasi peserta didiknya baik akademik maupun non akademik tetapi selama tiga tahun terakhir masih dalam kategori cabang lomba yang cenderung sama. Hal ini perlu terus ditingkatkan agar dapat meraih prestasi dari cabang lainnya melalui peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikannya terutama pada pencapaian target program sekolah.

Selanjutnya disajikan data kinerja sekolah berdasarkan penilaian akreditasi sekolah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Nilai Akreditasi
SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang
Tahun 2018-2022

No.	Komponen	Nilai	
		SD Negeri Karangjati 03	SD Negeri Karangjati 04
1.	Standar Isi	90	93
2.	Standar Proses	90	93
3.	Standar Kompetensi Lulusan	90	92
4.	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	87	89
5.	Standar Sarana dan Prasarana	88	93
6.	Standar Pengelolaan	90	93
7.	Standar Pembiayaan	89	93
8.	Standar Penilaian Pendidikan	91	92
Nilai Akhir		89	92

Sumber: SDN Karangjati 03 dan SDN Karangjati 04, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 maka dapat diketahui bahwa penilaian kinerja sekolah berdasarkan delapan komponen standar pendidikan. Ditinjau dari nilai akhir akreditasi SDN Karangjati 03 sebesar 89 berada pada klasifikasi peringkat B, sedangkan SDN Karangjati 04 sebesar 92 berada pada klasifikasi peringkat A. Namun demikian nilai komponen standar perlu peningkatan agar lebih baik lagi

secara merata terutama standar pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini merupakan tanggung jawab utama kepala sekolah untuk meningkatkan nilai standar tersebut. Dengan meningkatnya nilai standar tersebut diharapkan kinerja sekolah meningkat.

Berdasarkan latar uraian di atas maka perlu dikaji lebih mendalam terkait manajemen strategik kepala sekolah sehingga judul penelitian adalah **“Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah (Studi Kasus di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap)”**.

1.2 Fokus Penelitian

Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Di tingkat sekolah, kepala sekolah adalah motor penggerak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sehingga sekolah diharapkan mampu membangun perubahan yang signifikan. Kepala sekolah sebagai manajer dengan manajemen strategik kepemimpinan mampu mengelola intitusi mempunyai peran yang sangat penting karena sebagai desainer pengorganisasian penggerak, motivator tenaga kependidikan, pengawas, supervisor pengevaluasi program, pengendali mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Dalam mengimplementasikan manajemen strategik berdasarkan fungsi manajerial, seorang kepala sekolah akan mendapatkan beberapa hambatan yang disebabkan dari berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka fokus penelitian sebagai berikut:

1. Kepala sekolah belum optimal dalam menguasai kompetensi manajerial kepala sekolah.
2. Pemberdayaan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan belum sepenuhnya berkesinambungan,
3. Sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai, serta pembelajaran masih cenderung konvensional.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

1. Manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap.
2. Hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap.
3. Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen strategik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini sebagai titik tolak bagi peneliti dalam usaha mengembangkan perspektif kajian sebagai bagian utuh kawasan manajemen pendidikan, utamanya terkait dengan implementasi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Terdapat dua sisi kegunaan teoritis penelitian ini yaitu pertama, sebagai usaha mengkonstruksi kajian teoritis secara sistematis dan komprehensif guna menjelaskan taraf relevansi dan koherensi peran serta masyarakat sebagai satu

komponen dalam konstruksi operasional standar pelayanan minimal (SPM) pendidikan.

Kedua, melalui penelitian ini dapat diketengahkan konstruksi kajian kritis guna menjelaskan secara sistematis dan komprehensif mengenai manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah sebagai representasi peran serta masyarakat di satuan pendidikan dalam memberikan solusi atas problem dan tuntutan. Hasilnya, sekaligus diharapkan dapat bermanfaat menjadi bahan informasi ilmiah bagi kalangan peneliti dan akademisi dalam upaya perluasan segmen dan kajian akademik pengembangan ilmu pengetahuan dalam kawasan manajemen pendidikan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini sebagai bagian dari banyaknya kajian dan penelitian lain yang telah dilakukan oleh banyak pihak, tentu saja diharapkan dapat dijadikan sebagai kontribusi pemikiran alternatif. Karena itu, hasilnya juga diharapkan berguna sebagai informasi ilmiah bagi upaya mempertimbangkan urgensi dilakukannya revitalisasi peran serta masyarakat secara komprehensif dan fundamental. Terutama bagi kalangan praktisi pendidikan, dan elemen masyarakat peduli pendidikan, tentu saja hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut, guna peran serta masyarakat dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan menuju terwujudnya kualitas kompetitif sumber insani pembangunan di tengah modernitas masyarakat kontemporer.

Secara lebih spesifik, penelitian ini sangat berguna bagi peneliti. Selain sebagai pengalaman praktis dalam menunjang tugas keseharian sebagai insan

pendidikan, juga sekaligus menjadi bekal pengayaan pengetahuan dalam meningkatkan kapasitas kelimuan dan kompetensi profesional, guna dapat memberikan kontribusi pemikiran dan pengabdian secara lebih produktif.