

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Strategik

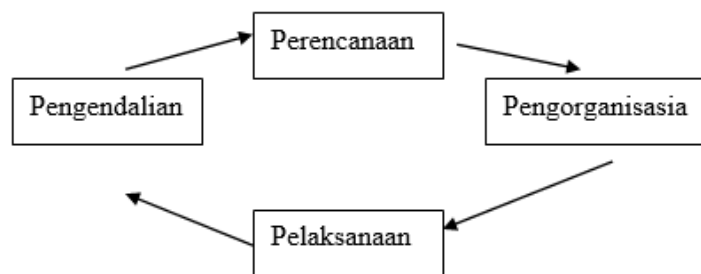
2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berarti, pimpinan, direksi dan pengurus, yang diambil dari kata kerja *manage* yang berarti mengemudikan, mengurus, dan memerintah. Istilah manajemen berasal dari Italia *managiere* yang berarti melatih kuda, sebagai pelatih. Istilah *manage* dalam bahasa perancis berarti tindakan membimbing atau memimpin. Chester Bernard mengatakan bahwa manajemen itu ialah seni juga sebagai ilmu. Jadi, manajemen bukan hanya ilmu atau seni saja, melainkan kombinasi keduanya. Manajemen adalah ilmu sekaligus seni, pada umumnya manajer mempergunakan pendekatan ilmu pengetahuan dalam pembuatan keputusan. Disamping itu banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut interaksi dengan manusia (Nurrahmi Hayani, 2014:2).

Menurut Husaini Usman (2014:19), substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah:

- a. Perencanaan, ialah proses merencanakan apa yang diinginkan di masa depan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi.

- b. Pengorganisasian, ialah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.
- c. Pelaksanaan, ialah proses melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian di lapangan.
- d. Pengawasan, ialah proses mengawasi di lapangan terkait bagaimana perkembangan aktivitas perencanaan apakah sudah tercapai target atau belum.



Gambar 2.1
Fungsi-fungsi Manajemen

G.R. Terry (M. Manulang, 2015:19), menyatakan proses manajemen adalah yaitu menyusun rangkaian kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (*planning*), menentukan orang-orang yang mengerjakan (*organizing*), mengerjakan orang-orang yang dipilih dengan memberikan dorongan maupun arahan untuk berusaha kedalam mencapai tujuan (*actuating*), mengawasi jalannya pelaksanaan tugastugas yang dilakukan oleh para tenaga pelaksana dan mengukur efektifitas usahausaha tersebut (*controlling*).

Unsur-unsur manajemen antara lain:

- a. Manusia (*Human*). Faktor yang paling penting atau unsure manajemen yang utama dalam kegiatan manajemen adalah manusia. Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia, kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.
- b. Uang (*Money*). Uang merupakan unsure manajemen yang sangat berpengaruh karena hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah yang beredar di suatu perusahaan. Unsur uang dapat menjadi alat dalam proses pencapaian tujuan dengan penggunaannya yang diperhitungkan secara rasional. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik.
- c. Material (*Materials*). Unsur manajemen material merupakan faktor penting dalam dunia usaha karena hasil yang baik hanya bias dicapai bila terdapat material yang baik. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.
- d. Mesin (*Machines*). Unsur manajemen mesin sangat dibutuhkan manusia untuk melakukan pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah dan cepat. Penggunaan mesin akan meningkatkan hasil dan keuntungan serta membuat proses kerja menjadi lebihefektif dan efisien.
- e. Metode (*Methods*). Proses pelaksanaan kerja hanya dapat berjalan dengan efektif dan efisien bila dilakukan dengan metode yang tepat. Suatu metode kerja harus mempertimbangkan sasaran, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan

bisnis. Unsur manajemen ini perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

- f. Pasar (*Market*). Unsur manajemen pasar terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Strategik

Strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan organisasinya tercapai (Eti Rochaety, dkk, 2010:27). Sedangkan Lashway (Syafaruddin dan Asrul, 2015: 146), mendefinisikan strategi ialah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dalam menyusun strategi harus mempertimbangkan berbagai faktor dari yang berasal dari dalam maupun dari luar.

Strategi menurut Hax (Conni Chairunnisa, 2016:123), dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral.
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan alokasi sumber sumber daya.
- c. Menyeleksi bidang yang ditekuni organisasi.
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang bertahan lama.
- e. Melibatkan seluruh masyarakat organisasi.

Istilah manajemen strategi terbentuk dari dua kata yakni *strategic* berasal dari bahasa Yunani, *strategis*, yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Jenderal Yunani yang efektif perlu memimpin tentara, memenangkan peperangan dan mempertahankan wilayah melindungi kota dari serangan musuh, menghancurkan musuh. Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah pelaksanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Konteks manajemen istilah strategik diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik. Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan (Sondang Siagian, 2014:4).

2.1.1.3 Karakteristik Manajemen Strategik

Manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya perubahan lingkungan sehingga bisa memengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri, juga berupaya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sedarmayanti (2018:15), karakteristik manajemen strategik:

- a. Bersifat jangka panjang
- b. Bersifat dinamik.
- c. Merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
- d. Perlu dimotori oleh unsur pada manajer tingkat puncak, atau pemimpin.
- e. Berorientasi pada masa depan.
- f. Senantiasa harus didorong pelaksanaannya oleh sumber daya ekonomi yang ada.

2.1.1.4 Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Manajemen Strategik

a. Fungsi Manajemen Strategik

Manajemen strategik itu berfungsi membuat keputusan strategik, menyusun rencana strategik, serta untuk peninjauan atau evaluasi strategik. Adapun fungsi manajemen strategik itu sama halnya dengan fungsi manajemen yang menjadi acuan para manajer dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen dibagi menjadi empat yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dapat disimpulkan manajemen dan organisasi berkaitan erat karena sama sama ingin mencapai tujuan dan arah yang tepat dalam sebuah organisasi (Irham Fahmi, 2017:2).

b. Tujuan Manajemen Strategik

Tujuan manajemen strategik (Fridiyanto, 2019:12), antara lain:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksian jika terjadi penyimpangan atau kesalahan.
3. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman lembaga.
5. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

c. Manfaat Manajemen Strategik

Manfaat manajemen strategik adalah membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik lagi dengan pendekatan yang lebih rasional, logis dan sistematis. Membuat pengertian pada karyawan bahwa pentingnya komitmen dalam organisasi untuk mencapai tujuan lembaga. Selain itu juga dapat meningkatkan kesadaran daripada ancaman eksternal sehingga berkurangnya penolakan terhadap perubahan/inovasi (Rachmat, 2018:19). Manajemen strategik itu sangatlah penting, karena apabila organisasi ingin berhasil dari waktu ke waktu di tengah perubahan-perubahan yang terjadi maka mestilah menerapkan manajemen strategik. Maka apabila terkait dengan sebuah lingkungan lembaga dan masa depan, sebuah lembaga juga mestilah berpikir yang bersifat strategis, seperti halnya visi dan misi, cara-cara untuk mencapainya, dan lainnya. Jadi, saat

pengambilan keputusan strategis itu berlangsung bisa melihat bagaimana keadaan organisasinya di masa yang akan datang, ia sekaligus dapat menyelesaikan tantangan permasalahan operasional perusahaannya dari waktu ke waktu. Maka daripada itu, dengan manajemen strategik, sebuah lembaga memiliki gambaran menyeluruh atas lembaganya (Taufiq Amir, 2014:8).

Manajemen strategik bermanfaat sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, karyawan, dan pihak lainnya. Sehingga mereka memiliki kepekaan terhadap hal tersebut. Oleh karena itu mereka akan memiliki sikap proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan, dengan demikian mereka akan memiliki kesiapan dalam menghadapi kemungkinan yang muncul.

2.1.1.5 Konsep Dasar Manajemen Strategik

a. Pentingnya Manajemen Strategik

Menurut Suwarsono Muhammad (2020:23), beberapa alasan utama pentingnya peranan strategi bagi organisasi, yaitu:

1. Memberi arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
3. Membuat organisasi menjadi lebih aktif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif sebuah organisasi.
5. Aktivitas yang tumpang tindih dapat dihindari.
6. Menjadikan karyawan lebih terlibat, dapat memotivasi karyawan dalam pelaksanaan.
7. Mencegah munculnya masalah pada masa akan datang.

b. Elemen Dasar Manajemen Strategik

Menurut Wheelen dan Hunger (Rachmat Amirullah, 2020:82), konsep dasar dari proses manajemen strategik ada empat yaitu :

1. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan, salah satunya dengan analisis SWOT.
2. Formulasi strategi ialah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi mencakup kegiatan mendefinisikan kegiatan misi perusahaan, menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.
 - a) Misi ialah tujuan atau alasan berdirinya organisasi. Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Harvey (Amirullah, 2020:80), *The mission of an organization is striving to become in the future*. Artinya bahwa misi organisasi menyajikan ide jangka panjang tentang apa yang akan diusahakan atau apa yang diinginkan perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi di masa depan. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan dan nilai-nilai di masa depan.

- b) Tujuan ialah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan dan waktu penyelesaian.
 - c) Strategi ialah rumusan perencanaan komprehensif tentang cara organisasi akan mencapai tujuan dan misi lembaga. Selain itu strategi juga suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang.
 - d) Kebijakan ialah pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.
3. Implementasi strategi ialah proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
- a) Program ialah pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
 - b) Anggaran ialah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
 - c) Prosedur ialah sering disebut dengan standar operasional prosedur yang dimaksud sistem langkah-langkah yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Untuk menyelesaikan program lembaga.

4. Evaluasi dan kontrol ialah mengkoparasikan lembaga dengan hasil yang diharapkan lembaga. Evaluasi sangatlah dibutuhkan dalam sebuah organisasi, tanpa adanya evaluasi dan kontrol maka akan sulit mengetahui capaian yang sudah dilampaui organisasi. Kinerja ialah tujuan akhir dari suatu program kegiatan (Amirullah, 2020:30).

2.1.1.6 Proses Manajemen Strategik

Menurut Amirullah (2020:18), tahapan manajemen strategik antara lain:

- a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi ialah yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini organisasi mestilah merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal.

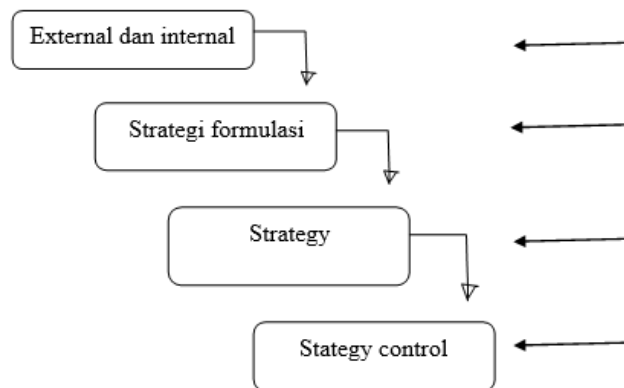
- b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi ialah proses manajemen dalam mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam penerapan di lapangan dengan adanya struktur yang jelas, proses, motivasi, kompensasi, dan pengawasan. Ada setidaknya lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategis, yaitu (1) menganalisis dan merencanakan perubahan, (2) mengkomunikasikan perubahan (3) mendorong perubahan (4) mengembangkan inisiasi transisi, (5) konsolidasi kondisi baru dan tindak lanjut (Mulyasa, 2014:166).

- c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi ialah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari formulasi dan implementasi strategik termasuk mengukur kinerja organisasi, serta

mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Setelah strategi diimplementasikan, sangatlah penting apabila mempertimbangkan apakah tujuan sudah dapat dicapai. Apabila sudah bermanfaat maka tujuan yang lainnya dapat kita buat (Wibowo, 2014:37).



Gambar 2.2
Tahapan Manajemen Strategik

2.1.2 Kepala Sekolah

2.1.2.1 Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah (M. Ngalim Purwanto, 2006:201). Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1999:81), kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Jadi dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan tugas tambahan, untuk memimpin suatu organisasi pendidikan (sekolah) dimana didalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar.

2.1.2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Peran seorang pemimpin, akan menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peran yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Peranan kepala sekolah menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam peran sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya (Mulyasa, 2005:98).

- a. Pembinaan mental yaitu pembinaan tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala madrasah

harus mampu menciptakan iklim kondusif agar tenaga pendidikan melaksanakan tugas secara professional.

- b. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
- c. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah.
- d. Pembinaan atistik yaitu pembinaan tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajar. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan pendidikan sekolah, berhasil atau tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), *controlling* (pengontrolan) (Abdullah Munir, 2008:16) . Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kejasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan

profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan menunjang kegiatan sekolah.

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, menjadi juru pengarah dalam memecahkan berbagai masalah yang di hadapi oleh tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalnya, dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberikan kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, workshop, seminar, diklat dan lokakarya sesuai dengan bidang masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam kegiatan disekolah. Dengan melakukan strategi diatas diharapkan adanya peningkatan kinerja yang terjadi di lingkungan

sekolah tersebut demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama (Mulyasa, 2007:103-104).

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana, administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktifitas-aktifitas yang melibatkan keseluruhan personel dan orang-orang sumber dalam masyarakat (Mulyasa, 2007:107).

Kepala Sekolah sebagai administrator harus memiliki berbagai keterampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*) (Abdullah Munir, 2008:16).

1) *Technical skill*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.

- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

2) *Human skill*

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu.
- c) Kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d) Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

3) *Conceptual skill*

- a) Kemampuan analisis.
- b) Kemampuan berfikir rasional.
- c) Cakap dalam berbagai konsepsi.
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- e) Mampu mengantisipasi berbagai kejadian.
- f) Mampu mengantisipasi perintah.
- g) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing secara

berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian dengan jalan penelitian dan usaha perbaikan. Menurut Swearigen (Syaiful Sagala, 2009:118), fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Ada dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

a. Inservice-training

Pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

b. Upgrading

Upgrading (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *inservice-training*. *Upgrading* adalah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari keperibadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Keperibadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: 1) jujur, 2) percaya diri. 3) tanggung jawab. 4) berani mengambil resiko, 5) berjiwa besar, 6) emosi yang stabil, 7) teladan (Mulyasa, 2007:115).

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala Sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan disekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola kelas bidang studi. Sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri yang dilengkapi dengan alat peraga. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru, yang bertugas dalam memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar (Mulyasa, 2007:119).

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan susunan kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar melalui sumber pusat sumber belajar (Mulyasa, 2007:120). Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan

memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya, oleh karena itu dalam upaya penciptaan budaya dan iklim yang kondusif kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan. 2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan pada guru sehingga mereka tahu tujuan bekerja, para guru juga perlu dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut. 3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga perlu diberikan. 4) usaha untuk memenuhi kebutuhan sosio-pesiko-fisik guru, sehingga mendapat kepuasan.

2.1.3 Kinerja Sekolah

2.1.4.1 Konsep Kinerja Sekolah

Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut Smith (PMPTK, 2008:20), kinerja adalah *performance is output derives from processes, human otherwise* artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Menurut Atmojo (PMPTK, 2008:20) kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment dan validity*. Adapun ukuran kinerja menurut Mitchell (PMPTK, 2008:20), dapat dilihat dari lima hal, yaitu:

- (1). *Quality of work* – kualitas hasil kerja
- (2). *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- (3). *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- (4). *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- (5). *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich (PMPTK, 2008:20), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Hasibuan (2002:79), mengemukakan Tidak kurang dari 11 dimensi kerja yang biasa dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Di samping itu dimensi-dimensi kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja personal sekolah merupakan unsur terpenting dalam pengukuran dan penilaian dalam organisasi sekolah. Unsur-unsur dalam melakukan penilaian, dan pengukuran kinerja sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan. Smith (Sedarmayanti, 2000:52), menyatakan bahwa *Performance is outputs drive from processes, human or otherwise* yang dapat diartikan bahwa

kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sedangkan menurut Siagian (2000:23) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: 1) kemampuan bawaan (*ability*); 2) kemampuan yang dikembangkan (*capacity*); 3) bantuan untuk terwujudnya performance (*help*).

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan

keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarnya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Menurut Maslowski (www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/educational/school-culture, 2001) kinerja sekolah adalah *School performance reflects the effectiveness and efficiency of schooling process*, yang menunjukkan bahwa kinerja sekolah merupakan refleksi atau perwujudan dari efektifitas dan efisiensi proses yang terjadi di sekolah. Lebih jauh Maslowski menjelaskan bahwa efektifitas menunjukkan tentang ketercapaian tujuan oleh sekolah, sedangkan efisiensi menunjukkan apakah tujuan-tujuan sekolah dicapai sesuai waktu dan tindakan yang tepat. Kinerja sekolah menurut Sagala (2007:180), adalah Manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Berdasarkan pengertian tersebut beberapa unsur penting yang ada dalam suatu kinerja sekolah adalah sebagai berikut:

- (1). Adanya institusi, baik berupa lembaga/sekolah atau pranata seperti sistem pengaturan.
 - (2). Adanya tujuan yang telah ditetapkan yang diusahakan pencapaiannya.
 - (3). Adanya instrumen atau indikator yang digunakan dalam pencapaian tujuan.
- (Sagala, 2007:181).

Dengan demikian kinerja sekolah merupakan kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu institusi (sekolah). Keberhasilan suatu organisasi baik organisasi besar maupun organisasi kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya yang tersedia, tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan, melaksanakan dan menyetengahkan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu peningkatan serta pengembangan sumber daya manusia sangat penting. Sikap sumber daya manusia yang diharapkan oleh suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang mempunyai profesionalisme serta memiliki sifat kepemimpinan, sehingga manajemen dalam organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan organisasi memiliki kinerja tinggi.

Berkenaan dengan hal tersebut maka manajemen mutu terpadu sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah dipahami sebagai Unit pelayanan jasa yaitu pelayanan terhadap publik. Adapun yang menjadi pelanggan organisasi pemerintah dalam manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut:

- (1). Pelanggan internal yaitu pegawai. Pelanggan ini adalah senantiasa menggunakan jasa organisasi setiap saat,

(2). Pelanggan eksternal yaitu terdiri atas:

- a. Pelanggan primer yaitu para siswa.
- b. Pelanggan sekunder yaitu orang tua, pemerintah dan masyarakat.

(3). Pelanggan tertier yaitu : pemakai/penerima layanan. (Sagala, 2007:147)

Penerapan manajemen mutu terpadu dalam lembaga pendidikan merupakan upaya untuk melakukan pelayanan, pengelolaan pendidikan dasar dan menengah, sehingga akan berpengaruh terhadap kegiatan administrasi pendidikan. Pendidikan itu sendiri pada dasarnya merupakan suatu sistem yakni seperangkat objek yang memiliki sejumlah komponen yang saling berhubungan satu sama lain seperti yang dikemukakan oleh Prabu (2003:23), bahwa Sistem dapat dipandang sebagai suatu bentuk dalam struktur atau operasi, konsep atau fungsi, yang terjalin dari bagian yang terikat, dan terpadu. Hakekat sistem menurut Winardi (Nisjar dan Winardi, 2001:70), selalu ditandai masukan atau (*input*), proses dan keluaran (*output*), serta bagaimana *feed back* dan *out come*-nya?

Peningkatan mutu pendidikan merupakan bagian dari agenda bangsa yang sangat mendesak untuk dilakukan dalam rangka percepatan terwujudnya tujuan peningkatan mutu mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karena itu, upaya pendidikan dalam pelaksanaannya hendaknya dapat dibarengi dengan upaya peningkatan mutu sumber daya manusia dalam bidang pendidikan, yaitu dalam kerangka ini aparatur bidang pendidikan, termasuk di dalamnya kepala sekolah dan guru yang bersentuhan langsung dengan upaya pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan pada tingkat mikro yaitu sekolah.

Peningkatan kinerja organisasi sekolah sangat mendukung pula terhadap peningkatan kualitas pendidikan, oleh karena itu dalam organisasi sekolah diperlukan peningkatan pengelolaan pendidikan. Dengan kata lain pengelolaan pendidikan yang berkualitas memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Peran top manajer atau pemimpin organisasi sekolah dituntut untuk mengelola sekolah dengan sebaik mungkin. Pemimpin tersebut harus memiliki sifat-sifat sebagaimana yang disampaikan oleh Iskandar (2015:214), sebagai berikut:

- 1) Memiliki empati yang tinggi.
- 2) Merupakan anggota dari kelompok.
- 3) Penuh pertimbangan, kebijaksanaan dan arif.
- 4) Lincah dan penggembira, baik dalam suka maupun duka.
- 5) Memiliki emosi yang stabil.
- 6) Mempunyai keinginan dan ambisi untuk memimpin.
- 7) Memiliki kompetensi.
- 8) Memiliki intelegensi yang cukup.
- 9) Konsistensi dan sikapnya dapat diramalkan.
- 10) Memiliki kepercayaan kepada diri sendiri yang cukup tinggi.
- 11) Memiliki kemampuan untuk berbagi kepentingan dengan anggota yang lain.

Sekarang ini pemimpin organisasi sekolah dituntut untuk profesional dalam penyelenggaraan pendidikan dan mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas, Tenaga profesional ini mempunyai misi untuk melaksanakan tujuan undang-

undang, diantaranya meningkatkan kompetensi guru, memajukan profesi serta karier, meningkatkan mutu pendidikan serta meningkatkan pelayanan pendidikan.

Adapun yang dimaksud dengan profesional menurut Danim (2002:13), adalah yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi. Demikian pula Chandler (Permadi, 2013:8), mengemukakan beberapa hal yang harus ada pada seseorang yang profesional, yaitu: lebih mementingkan layanan daripada kepentingan pribadi, mempunyai status yang tinggi, memiliki pengetahuan yang khusus, memiliki kegiatan intelektual, memiliki hak untuk memperoleh standar kualifikasi profesional, dan mempunyai etika profesi yang ditentukan oleh organisasi profesi.

Sementara itu, Edman (Danim, 2002:21), mengungkapkan bahwa tugas profesional yang diembannya menjadikan seseorang memiliki sifat profesional (*professional role*), sifat ini adalah: Sebagai motivator, supervisor, penanggung jawab dalam membina disiplin, model perilaku, pengajar dan pembimbing, dan terus mencari pengetahuan dan ide baru untuk melengkapi dan meningkatkan pengetahuannya, komunikator terhadap orang tua murid dan masyarakat, administrator, serta anggota organisasi profesi pendidikan.

Jelaslah bahwa untuk menjadi seorang yang berkualitas dan profesional itu tidaklah mudah, apalagi bila tidak didukung oleh kondisi yang kondusif (baik itu dari segi manajemen, tingkat pendidikan yang memadai dan mekanisme kontrol proses pendidikan yang efektif). Kondisi persaingan yang semakin ketat, menuntut peningkatan kinerja dan profesionalitas menjadi salah satu sumber kekuatan, sehingga melalui peningkatan manajemen mutu terpadu inilah

organisasi penyelenggaraan pendidikan dapat bertahan dan berkembang sekaligus didukung kebijakan yang ada. Pemimpin organisasi sekolah yang profesional terlihat dari kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sebagaimana dikemukakan Hamalik (2000:18), bahwa kompetensi profesional seorang mencakup hal-hal berikut:

- (1). Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan, baik secara filosofis, psikologis, dan sebagainya.
- (2). Mengerti dan dapat menerapkan teori sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik.
- (3). Mampu menangani permasalahan serta mata pelajaran atau bidang studi yang disampaikan di sekolah.
- (4). Mengerti dan dapat menerapkan metode yang sesuai dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan.
- (5). Mampu menggunakan berbagai media serta fasilitas yang ada di sekolah.
- (6). Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program kerja.
- (7). Mampu melaksanakan evaluasi.
- (8). Mampu menumbuhkan kepribadian baik guru maupun peserta didik.

Diharapkan dengan adanya pemimpin organisasi sekolah yang profesional kualitas pendidikan lebih meningkat dan lulusannya memiliki kompetensi yang diharapkan, namun kecenderungan yang terjadi menunjukkan kualitas pendidikan yang ada dirasakan masih jauh dari harapan. Pertimbangan yang dikemukakan di atas, dapat dijadikan rambu-rambu dalam memposisikan pemimpin organisasi

sekolah sebagai ujung tombak dalam meningkatkan mutu pendidikan yang mengarah kepada landasan hukum yang berlaku.

Berdasarkan pendapat serta kenyataan di lapangan, maka kinerja organisasi sekolah dalam hal ini dapat digolongkan dalam dua hal yaitu bidang administratif dan bidang edukatif, sebagaimana dikemukakan oleh Tabrani (2000:79), dalam bidang administratif yang meliputi administrasi kelas, administrasi sekolah dan administrasi pada kegiatan proses belajar mengajar. Adapun dalam bidang edukatif meliputi penguasaan bahan ajar, perilaku dan keterampilan. Akan tetapi kinerja organisasi sekolah pada intinya bagaimana sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Sekolah

Dalam konteks pelaksanaan pengukuran kinerja sekolah, akan dilakukan sebuah pendekatan, melalui pendekatan ini akan dilakukan pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat dimensi utama menurut Mandalora (<http://docstoc.com>, 2012), yakni: dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi *learning & growth*. Uraianya sebagai berikut:

1. Dimensi Keuangan

Merupakan pengukuran aktifitas pembiayaan dari suatu organisasi. Sebab tanpa cash flow yang sehat, sebuah organisasi tidak akan bertahan lama. Dalam dimensi ini, beberapa indikator kinerja (atau lazim disebut sebagai *key performance indicators* atau KPI) yang kerap digunakan sebagai acuan antara lain adalah: tingkat penerimaan organisasi, jumlah perkembangan dalam setahun (*revenue*), tingkat efisiensi biaya operasi (*operation cost*), ataupun juga sejumlah

indikator keuangan seperti ROI (*return on investment*), ROA (*return on asset*) ataupun EVA (*economic value added*).

2. Dimensi Pelanggan

Merupakan pengukuran yang melihat bagaimana tingkat kepuasan dari pelanggan (orangtua-murid). Sebab tanpa pelanggan, sebuah organisasi pat beraktifitas. Sejumlah *key performance indicator* (KPI) yang lazim digunakan dalam dimensi pelanggan ini antara lain adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*), *brand image index*, *brand loyalty index*.

3. Dimensi Proses Internal

Beberapa elemen kunci dalam proses bisnis internal yang layak dikendalikan dengan optimal mencakup segenap mata rantai (*supply chain*) proses produksi/operasi, manajemen mutu, dan juga proses inovasi. Beberapa contoh KPI yang lazim digunakan dalam dimensi ini antara lain adalah : persentase produk ketidaksesuaian pelaksanaan pembelajaran (*defect rate*), tingkat kecepatan dalam proses, jumlah inovasi proses dan pengembangan dalam setahun, jumlah pelayanan yang di-*delivery* dengan tepat waktu dan baik, ataupun jumlah pelanggaran SOP (*standard operating procedures*).

4. Dimensi *Learning and Growth*

Dimensi ini berfokus pada pengembangan kapabilitas SDM, potensi kepemimpinan dan kekuatan kultur organisasi untuk terus dikembangkan ke titik yang optimal. Dengan kata lain, dimensi ini hendak meletakkan sebuah pondasi yang kokoh agar sebuah organisasi pendidikan terus bisa mengibarkan keunggulannya. Contoh KPI (*key performance indicators*) yang lazim digunakan

untuk mengukur kinerja pada dimensi ini antara lain adalah : tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*), level kompetensi rata-rata karyawan, indeks kultur organisasi (*organizational culture index*), ataupun jumlah jam pelatihan dan pengembangan per karyawan.

Demikianlah empat dimensi utama yang mesti dikelola dan diukur kinerjanya secara konstan dari waktu ke waktu. Pada dasarnya keempat dimensi diatas bersifat sinergis dan saling berhubungan erat secara hirarkis. Sebuah organisasi pendidikan hampir tidak mungkin mencapai keunggulan tanpa ditopang oleh barisan pelanggan yang puas dan loyal. Dan barisan pelanggan yang loyal ini tak akan pernah terus tumbuh jika tidak memiliki proses bisnis yang baik dan inovatif. Dan pada akhirnya, proses kerja yang baik ini hanya akan mungkin menjelma menjadi kenyataan jika organisasi tersebut ditopang oleh barisan SDM yang unggul, kepemimpinan yang tangguh dan budaya organisasi yang positif.

Proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau kognitif dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar. Evaluasi terhadap seluruh hasil

pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Untuk memperoleh gambaran kinerja sekolah yang akurat melalui penilaian akreditasi, maka pelaksanaan akreditasi harus memiliki prinsip yang dijadikan pijakan. Dan prinsip dari pelaksanaan akreditasi adalah obyektif, komprehensif, memandirikan, dan berkeadilan, sehingga hasil penilaian tersebut memiliki akuntabilitas publik. Menurut Fatah (2004:82), akuntabilitas adalah kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggung jawaban, kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holders*). Penilaian kinerja sekolah melalui proses penilaian akreditasi sekolah harus memiliki indikator yang dapat diukur dan dihitung sebab indikator ini akan dijadikan tolak ukur dalam penilaian proses dan hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh lembaga sekolah. Adapun langkah-langkah pengukuran kinerja sekolah menurut Fattah (2004:67), adalah :

- 1) Meneliti tugas pokok dan fungsi organisasi.
- 2) Meneliti tujuan kebijakan dan program-program organisasi.
- 3) Meneliti sasaran program, sasaran yang ditetapkan.
- 4) Membuat daftar indikator outcome.
- 5) Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses.
- 6) Memilih indikator-indikator yang diinginkan.

Akreditasi dilaksanakan melalui kegiatan membandingkan keadaan nyata sekolah dengan standar yang telah ditetapkan. Dan sekolah merupakan suatu sistem yang tersusun dari komponen-komponen yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian standar yang disusun dalam penilaian akreditasi harus berdasarkan kepada komponen-komponen sekolah.

2.1.4.3 Efektivitas Kinerja Sekolah

Sekolah yang efektif dan sekolah yang bermutu merupakan pembahasan yang tak kunjung habis-habisnya, sepanjang sekolah itu masih menjalankan kegiatannya. Seiring dengan tuntutan akan perubahan yang terus menerus dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan akan keefektifan dan mutu sekolah pun mengiringinya. Namun demikian perlu ada prinsip-prinsip umum mengenai karakteristik sekolah yang efektif. Karakteristik organisasi sekolah yang efektif menurut hasil penelitian Purkey dan Smith (dalam Sagala, 2007:81), menunjuk ada 13 indikator organisasi yang efektif yaitu: (1) fokus manajemen didasarkan pada sekolah (*school based management*), (2) kepemimpinan instruksional yang kuat (*strong leadership*), (3) stabilitas staf, (4) konsensus tujuan, (5) pengembangan dan pembinaan staf sekolah, (6) dukungan orang tua, (7) hasil akademik yang berkualitas, (8) penggunaan waktu yang efektif, (9) dukungan distrik (Pemerintah Daerah), (10) hubungan perencanaan dan kolegal, (11) komitmen organisasi, (12) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi di sekolah, dan (13) aturan yang baik dan kuat.

Selain karakteristik tersebut ditambahkan yaitu fokus manajemen didasarkan pada konsensus sekolah terhadap tujuan dengan rumusan yang jelas

penuh pengharapan, penggunaan waktu yang efektif, dukungan distrik atau di Indonesia pemerintah daerah, hubungan perencanaan program sekolah dan kolegal, dan komitmen organisasi yang tinggi. Hasil penelitian Lezotte (Sagala, 2007:81), mengutarakan bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini prospek untuk meningkatkan pendidikan menjadi lebih cerah, sejak Amerika melakukan reformasi sekolahnya sebagai upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah kesemuanya diperuntukkan pada keefektifan sekolah. Penelitian Lezotte ini menekankan pada reformasi sekolah. Kasus Indonesia melalui UU Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah telah dilakukan reformasi pemerintahan yang semula sentralistik dari pusat ke daerah, menjadi desentralisasi pada pemerintahan kabupaten/kota.

Namun secara spesifik pengaruhnya terhadap manajemen sekolah belum ada reformasi yang berarti, selain urusan birokrasi yang tadinya diarahkan ke pusat, menjadi hanya di kabupaten/kota saja. Penelitian tentang sekolah yang efektif di Indonesia memang masih sangat jarang dilakukan. Sebelum menentukan karakteristik sekolah yang efektif lebih dahulu ditentukan orientasi produk sekolah. Misalnya lulusan yang diharapkan, kelengkapan organisasi yaitu pemerolehan sumber daya, karakteristik pengajaran dan motivasi kerja guru, dan model evaluasi dan pengukuran hasil belajar yang disepakati dan berkesinambungan. Karakteristik organisasi efektif yang demikian ini menurut Edmons (Sagala, 2007:82), secara lebih sederhana menunjuk lima karakteristik keefektifan, yaitu (1) harapan-harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah, (3) iklim yang

teratur, tenang, dan berorientasi kerja sekolah, (4) melaksanakan kegiatan akademik, dan (5) pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik.

Karakteristik organisasi sekolah yang efektif tersebut menggambarkan bahwa pendekatan proses internal merupakan ukuran keefektifan yang memusatkan pada proses pengelolaan semua program sekolah dengan baik dan benar. Berbagai problematika pendidikan menurut Ahmadi (Sagala, 2007:82) hampir 80% berkisar permasalahan pengembangan kurikulum, kemas bahan pelajaran, metode dan media pengajaran, pendidikan dan pelatihan guru, dan hal-hal lain yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar (PBM). Sedangkan permasalahan struktural (manajemen kelembagaan pendidikan serta permasalahan fundamental, teori dan konsep yang melandasi upaya pendidikan) hampir belum mendapat sentuhan dan perhatian memadai. Memang dapat dipahami jika dampak dan kontribusi dari berbagai upaya inovasi pendidikan cenderung bersifat *sporadic*, *piecemeal* dan *incremental* terhadap peningkatan kinerja sistem pendidikan. Ada sejumlah faktor atau indikator yang menjadi penentu kinerja sekolah sebagaimana yang dikemukakan Sagala (2007:178), antara lain:

- (1). Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.
- (2). Profesionalisme guru.
- (3). Dukungan tim ahli manajemen sekolah.
- (4). Ketersediaan sarana dan prasarana sekolah.
- (5). Penggunaan secara optimal fasilitas belajar di kelas, laboratorium, perpustakaan dan tempat belajar lainnya.

(6). Ketersediaan anggaran yang mendukung penyelenggaraan program sekolah.

Kemampuan kepala sekolah menjadi jaminan apakah sekolah itu efektif atau tidak, sebab kepala sekolah menjadi motor penggerak utama pelaksanaan program sekolah. Faktor-faktor tersebut menggambarkan dedikasi guru yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan-harapan bagi peserta didik dan staf, pemantauan kemajuan peserta didik, iklim belajar yang positif, kesempatan yang cukup untuk belajar, keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah. Hal ini sejalan dengan karakteristik keefektifan sekolah yang dikemukakan Ornstein dan Levine (Sagala, 2007:82), yaitu: (1) lingkungan sekolah yang aman dan teratur yang mendukung proses belajar mengajar; (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah yang jelas; (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, (4) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai keterampilan yang tinggi, (5) perencanaan dan pelaksanaan yang dapat memberikan mutu yang terukur terhadap hasil belajar peserta didik; (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik dan memperbaiki instruksional, dan (7) hubungan sekolah dan keluarga yang positif dan harmonis yaitu orang tua memainkan peranan yang penting mendukung misi dasar sekolah untuk membantu pencapaian tujuan dan target sekolah.

Mengacu pada komponen karakteristik keefektifan sekolah hasil penelitian para ahli tersebut, menegaskan bahwa komponen karakteristik sekolah yang efektif dapat dielaborasi yaitu terdiri dari manajemen, kepemimpinan, komitmen, lingkungan strategis, harapan, iklim sekolah, dan peran pemerintah yang saling berinteraksi satu sama lainnya. Sekolah yang beroperasi dengan baik (*effective*)

sangat memperhatikan dengan baik manajemen pengajaran, metode dan perilaku mengajar, kurikulum dan desain pengajaran, teknologi pembelajaran, layanan teknis pendidikan, layanan kepala sekolah terhadap guru. Di lain pihak hal yang mempengaruhi keefektifan sekolah adalah perilaku dan sikap kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan karyawan sekolah, jika mereka tidak disiplin melaksanakan tugas, tentu akan mempengaruhi manajemen sekolah.

Menurut Mortimore (Rusyan, 2000:126), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja sekolah terdiri dari sebelas faktor penting antara lain:

- (1). Kepemimpinan profesional.
- (2). Visi dan tujuan bersama.
- (3). Suatu lingkungan pembelajaran.
- (4). Konsentrasi pada belajar dan mengajar.
- (5). Harapan yang tinggi.
- (6). Dorongan positif.
- (7). Memonitor kemajuan.
- (8). Hak dan kewajiban murid.
- (9). Pengajaran yang punya tujuan.
- (10). Suatu organisasi pembelajaran.
- (11). Kemitraan sekolah-rumah.

Sedangkan menurut Sagala (2007:83), komponen karakteristik keefektifan sekolah adalah sebagai berikut:

1. Manajemen

Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan dimana semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi, melalui tujuan yang terukur, waktu yang efektif dan prosedur kerja yang jelas dan terarah.

2. Kepemimpinan

Adanya kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja diantara semua personal, ditunjang dengan penggunaan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Komitmen

Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan sekolah ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang dipahami dan dilaksanakan bersama.

4. Lingkungan Strategis

Adanya keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu, dan tujuan birokrasi, sehingga terwujud stabilitas staf ditandai suasana hubungan antar manusia (*organizational climate*) yang harmonis dan teratur.

5. Harapan

Harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan penggunaan waktu yang efektif, dan pengembangan staff lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik untuk pembelajaran.

6. Iklim Sekolah

Adanya iklim kerja yang efektif sehingga dapat menciptakan prestasi yang baik, baik peserta didik maupun pendidik dan tenaga kependidikan.

7. Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota kaitannya dengan pelayanan anggaran dan fasilitas sekolah, dan adanya dukungan orang tua serta masyarakat yang cukup.

Untuk mewujudkan kinerja sekolah yang efektif perlu adanya personal sekolah yang memiliki kompetensi yang tinggi, baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, konselor maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai manager dituntut untuk mampu menggerakkan dan mengembangkan semua personal sekolah untuk mencapai kompetensi yang optimal, sekaligus membangun komitmen diantara personal untuk bersama-sama mencapai tujuan atau harapan sekolah dalam iklim kerja yang baik, semangat kerja yang tinggi, kreatif, inovatif dan saling menghargai. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang adil dan sesuai dengan kemampuan personal, komunikasi yang baik diantara personal dan keterlibatan semua personal dalam kegiatan sekolah juga merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja sekolah yang efektif.

Sekolah yang efektif adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan sekolah dan pembelajaran berpusat pada proses manajerial kepala sekolah, berfungsinya struktur organisasi sekolah, performansi guru, kesiapan belajar siswa, dan performansi kerja personil non guru sehingga tercapai tujuan dan target secara optimal. Perlu menjadi

perhatian sekolah efektif mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang bergantung pada acuan yang dipakai. Sekolah bukan unit pelaksana teknis kantor pendidikan melainkan bekerja secara profesional dan otonom menyelenggarakan program layanan belajar bagi peserta didik dan masyarakat yang membutuhkan. Sekolah merupakan sarana mengembangkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan penuh tanggung jawab agar mampu mencapai tujuan sebagai program pembangunan sumberdaya manusia melalui jalur pendidikan pada setiap jenis dan jenjang persekolahan. Tercapainya tujuan pada hakikatnya tergantung tingkat berfungsinya seluruh komponen organisasi sekolah.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan untuk pembandingan penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Abdurrohman Al Amudi (2017) dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja dan Kesejahteraan Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Al Irsyad Al Islamiyyah Kota Kediri, Jawa Timur). Temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru diperoleh rincian pada bagian-bagian sebagaimana berikut; (a) perencanaan program pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah: supervisi intern dan supervisi ekstern. (b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah : menjamin ketersediaan sarana dan prasarana, mendorong guru agar

berinovasi dan meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan. (c) evaluasi pembelajaran, strategi yang dilakukan yaitu dengan, mengembangkan aplikasi evaluasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru telah dirinci sebagai berikut; (a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan gaji sesuai standar upah minimum kota/kabupaten, memberikan tunjangan, mengikutsertakan program jaminan kesejahteraan sosial (BPJS). (b) penghargaan kepada guru atas tugas dan prestasi, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan insentif kerja, memberikan apresiasi dan reward. (c) pembinaan karir guru dan pengembangan kualitas, strategi yang dilakukan yaitu: menugaskan guru pada kegiatan pendidikan dan pelatihan, memberi kesempatan guru untuk mengisi jabatan atau kordinator kegiatan dan menjamin kesempatan melakukan studi lanjut. (d) menyediakan sarana dan fasilitas pendidikan, strategi yang dilakukan adalah: melakukan pengadaan berbasis kebutuhan guru.

2. Penelitian serupa dilakukan oleh Mochammad Abdurrozaq (2017) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah pada aspek kinerja guru yang mencakup, pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, sudah berjalan dengan baik, hanya saja belum maksimal, kinerja guru yang mencakup penyusunan perangkat

pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dikategorikan sudah baik, hanya saja dalam hal pelaksanaan pembelajaran yaitu pada penggunaan metode dan media belajar masih kurang efektif.

3. Penelitian sejenis dilakukan oleh Abdal Malik Fajar Alam (2020) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus SMKN 1 Mojokerto)”. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Mutu pendidikan yang ada di SMKN 1 Mojokerto mencakup 8 standar nasional pendidikan, selain itu untuk menilai mutu pendidikan, sekolah juga menggunakan standar kompetensi lulusan yang artinya mutu pendidikan bisa dikatakan bagus jika lulusannya bisa diterima di masyarakat baik di dunia usaha maupun dunia industri. (2) Langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto adalah membuat kebijakan, seperti a) BMW (Berkerja, Melanjutkan, Wirausaha), b) meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (siswa dan guru), c) pembaharuan fasilitas sarana dan prasarana. (3) Implikasi bagi siswa dan lembaga dari penerapan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto yaitu untuk Outcomenya (siswa) yaitu siswa mengalami kemudahan dalam diterimanya di dunia kerja, hal itu dikarenakan adanya sertifikat profesi yang dikeluarkan oleh LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi), sedangkan Outputnya (lembaga) yaitu siswa SMKN 1 pernah menjuarai prestasi dibidang akademik yaitu berhasil menjuarai LKS (Lomba Kompetensi Siswa) dan prestasi non

akademik yaitu menjuarai O2SN (Olimpiade Olahraga Siswa Nasional) sehingga bisa meningkatkan citra lembaga dimasyarakat.

4. Sulasmi (2021) tentang “Menejemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MI Ma’arif NU 2 Bungkanel Purbalingga”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu kinerja Guru di MI Ma’arif NU 2 Bungkanel Purbalingga mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang dan menentukan strategi yang digunakan; (2) Pelaksanaan Strategik kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma’arif NU 2 Bungkanel Purbalingga berjalan secara baik, dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan madrasah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun madrasah; (3) Evaluasi Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma’arif NU 2 Purbalingga dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali. Selain itu, evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan madrasah. Selanjutnya, hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna.
5. Penelitian lain dilakukan oleh Muhammad Fadhil (2021) tentang “Implementasi Manajemen Strategik Kepala Madrasah Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di MAN 1 Pekanbaru”. Hasil dari penelitian ini adalah: 1. Manajemen strategik kepala madrasah, strategi kepala madrasah

dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 ialah dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. 2. Implementasi manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi 4.0 yaitu dengan menerapkan 3 komponen: formulasi, implementasi dan evaluasi. Adapun Faktor pendukung Implementasi Manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 yaitu: a.) kepala madrasah memiliki visi misi go internasional, b.) Tenaga pendidik dan kependidikan sesuai bidangnya, c.) lulusan terbaik di bidangnya, d.) sarana dan prasarana yang mendukung, e.) Kerja sama tim yang solid, f.) komitmen dalam menjalankan program. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: a.) teknologi yang selalu berubah-ubah, b.) sarana dan prasarana yang tidak murah, c.) sumber daya manusia yang kurang mendukung, d.) kerja sama antara pihak eksternal madrasah yang belum maksimal, e.) publikasi tentang madrasah belum terorganisir.

Untuk lebih jelasnya, maka penelitian terdahulu yang relevan disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hafidz Abdurrohman Al Amudi (2017)	Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja dan Kesejahteraan Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Al Irsyad Al Islamiyyah Kota Kediri,	Temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru diperoleh rincian pada bagian-bagian sebagaimana berikut; (a) perencanaan

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Jawa Timur)	<p>program pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah: supervisi intern dan supervisi ekstern.</p> <p>(b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah : menjamin ketersediaan sarana dan prasarana, mendorong guru agar berinovasi dan meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan.</p> <p>(c) evaluasi pembelajaran, strategi yang dilakukan yaitu dengan, mengembangkan aplikasi evaluasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK).</p> <p>Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru telah dirinci sebagai berikut;</p> <p>(a) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan gaji sesuai standar upah minimum kota/kabupaten, memberikan tunjangan, mengikutsertakan program jaminan kesejahteraan sosial (BPJS).</p> <p>(b) penghargaan kepada guru atas tugas dan prestasi, strategi yang dilakukan yaitu: memberikan insentif kerja, memberikan apresiasi dan <i>reward</i>.</p> <p>(c) pembinaan karir guru dan pengembangan kualitas, strategi yang dilakukan yaitu: menugaskan guru</p>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			pada kegiatan pendidikan dan pelatihan, memberi kesempatan guru untuk mengisi jabatan atau kordinator kegiatan dan menjamin kesempatan melakukan studi lanjut. (d) menyediakan sarana dan fasilitas pendidikan, strategi yang dilakukan adalah: melakukan pengadaan berbasis kebutuhan guru.
2	Mochammad Abdurrozaq (2017)	Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Gadingrejo Kabupaten Pringsewu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah pada aspek kinerja guru yang mencakup, pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, sudah berjalan dengan baik, hanya saja belum maksimal, kinerja guru yang mencakup penyusunan prangkat pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar, dan tindak lanjut hasil pembelajaran dikategorikan sudah baik, hanya saja dalam hal pelaksanaan pembelajaran yaitu pada penggunaan metode dan media belajar masih kurang efektif.
3	Abdal Malik Fajar Alam (2020)	Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus SMKN 1 Mojokerto)	Hasil dari penelitian ini adalah (1) Mutu pendidikan yang ada di SMKN 1 Mojokerto mencakup 8 standar nasional pendidikan, selain itu untuk menilai

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>mutu pendidikan, sekolah juga menggunakan standar kompetensi lulusan yang artinya mutu pendidikan bisa dikatakan bagus jika lulusannya bisa diterima di masyarakat baik di dunia usaha maupun dunia industri. (2) Langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto adalah membuat kebijakan, seperti a) BMW (Berkerja, Melanjutkan, Wirausaha), b) meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (siswa dan guru), c) pembaharuan fasilitas sarana dan prasarana. (3) Implikasi bagi siswa dan lembaga dari penerapan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 1 Mojokerto yaitu untuk Outcomenya (siswa) yaitu siswa mengalami kemudahan dalam diterimanya di dunia kerja, hal itu dikarenakan adanya sertifikat profesi yang dikeluarkan oleh LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi), sedangkan Outputnya (lembaga) yaitu siswa SMKN 1 pernah menjuarai prestasi dibidang akademik yaitu berhasil</p>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			menjuarai LKS (Lomba Kompetensi Siswa) dan prestasi non akademik yaitu menjuarai O2SN (Olimpiade Olahraga Siswa Nasional) sehingga bisa meningkatkan citra lembaga dimasyarakat.
4	Sulasm (2021)	Menejemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MI Ma'arif NU 2 Bungkel Purbalingga	Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu kinerja Guru di MI Ma'arif NU 2 Bungkel Purbalingga mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang dan menentukan strategi yang digunakan; (2) Pelaksanaan Strategik kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma'arif NU 2 Bungkel Purbalingga berjalan secara baik, dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan madrasah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun madrasah; (3) Evaluasi Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MI Ma'arif NU 2 Purbalingga dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali. Selain itu, evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah maupun tidak langsung

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			dengan dibantu tim pengembangan madrasah. Selanjutnya, hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna.
5	Muhammad Fadhil (2021)	Implementasi Manajemen Strategik Kepala Madrasah Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di MAN 1 Pekanbaru	Hasil dari penelitian ini adalah: 1. Manajemen strategik kepala madrasah, strategi kepala madrasah dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 ialah dengan menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. 2. Implementasi manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi 4.0 yaitu dengan menerapkan 3 komponen: formulasi, implementasi dan evaluasi. Adapun Faktor pendukung Implementasi Manajemen strategik kepala madrasah untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 yaitu: a.) kepala madrasah memiliki visi misi go internasional, b.) Tenaga pendidik dan kependidikan sesuai bidangnya, c.) lulusan terbaik di bidangnya, d.) sarana dan prasarana yang mendukung, e.) Kerja sama tim yang solid, f.) komitmen dalam menjalankan program.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: a.) teknologi yang selalu berubah-ubah, b.) sarana dan prasarana yang tidak murah, c.) sumber daya manusia yang kurang mendukung, d.) kerja sama antara pihak eksternal madrasah yang belum maksimal, e.) publikasi tentang madrasah belum terorganisir.

Dengan menjelaskan penelitian-penelitian di atas, maka akan bisa dilihat perbedaan dan persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ditampilkan di atas adalah membahas tentang manajemen strategik kepala sekolah. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan karya ilmiah dan penelitian lainnya yang telah ada pertama, lokasi yang peneliti lakukan di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap. Kedua, dalam penelitian sebelumnya, membahas tentang hubungan kompensasi dengan kinerja guru secara umum, namun dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SD Negeri Karangjati 03 dan SD Negeri Karangjati 04 Kecamatan Sampang Kabupaten Cilacap serta hambatan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang dihadapi.

2.3 Pendekatan Masalah

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.

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 efiseinsi 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).

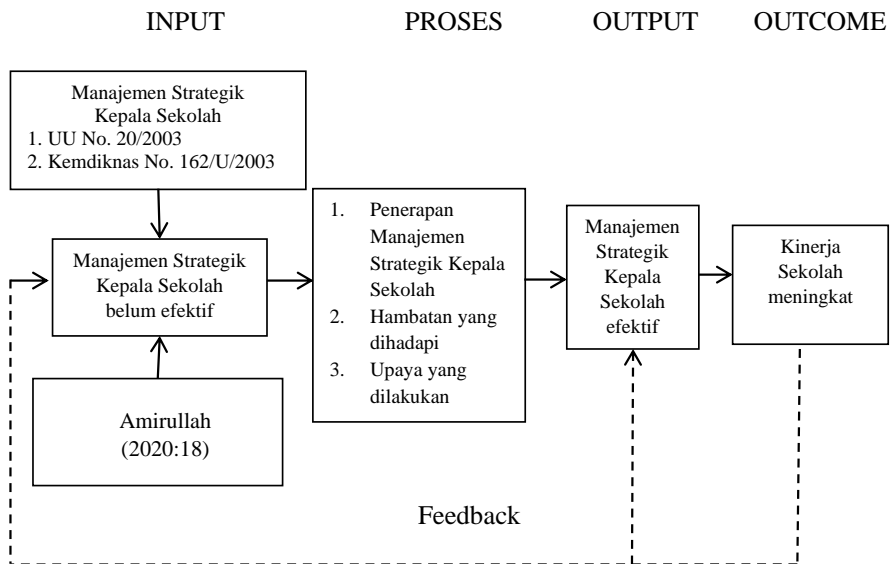
Peran seorang pemimpin, akan menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peran yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Peranan kepala sekolah menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

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). Hal ini sejalan dengan pemikiran Amirullah (2020:18) tentang tahapan manajemen strategik antara lain: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Apabila seorang kepala sekolah tidak mampu menguasai kompetensi manajerial tersebut maka seorang kepala sekolah tidak sesuai dengan standar kompetensi kepala sekolah. 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. 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 uraian di atas maka gambar pendekatan masalah disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Pendekatan Masalah