

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN DAYA SAING LULUSAN**

(Studi kasus di SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang)

Tesis

OLEH

ARIS KRISDIAN

NIM 15710070



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2018**

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN DAYA SAING LULUSAN**

(Studi kasus di SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang)

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam

Menyelesaikan Program Magister

Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

ARIS KRISDIAN

NIM 15710070

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**Juli 2018**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**PASCASARJANA**  
Jl. Ir. Soekarno No.1 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telp. (0341) 531133 Fax. (0341) 531130  
Website : <http://pasca.uin-malang.ac.id>, email : [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

No. Dokumen UIN-QA/PM/14/05	PESETUJUAN UJIAN TESIS	Tanggal Terbit 5 Januari 2015
Revisi 0.00		Halaman: 29 dari 41

Nama : ARIS KRISDIAN  
NIM : 15710070  
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
Judul Tesis : STRATEGI KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN DAYA SAING LULUSAN  
(Studi kasus di SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang)

Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, Tesis dengan judul sebagaimana di atas  
Disetujui untuk diajukan ke Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I,

Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag  
NIP. 19720420 200212 1 003

Pembimbing II,

H. Slamet, MM, Ph.D  
NIP. 19660412 199803 1 003

Mengetahui:

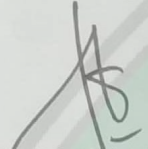
Ketua Program Studi

Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak  
NIP. 19690303 200003 1 002

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 11 Juli 2018.

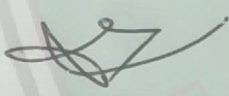
Dewan Penguji,

  
(Dr. Hj. Sri Harini, M.Si),  
NIP. 19731014 200112 2 002

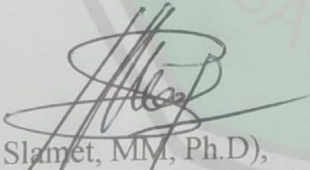
Ketua

  
(Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak),  
NIP. 19690303 200003 1 002

Penguji Utama

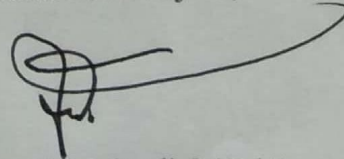
  
(Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag),  
NIP. 19720420 200212 1 003

Anggota

  
(H. Slamet, MM, Ph.D),  
NIP. 19660412 199803 1 003

Anggota

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,

  
(Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I)  
NIP. 19550717 198203 1 005

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aris Krisdian

NIM : 15710070

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Penelitian : Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang).

menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 11 Juli 2018



Aris Krisdian  
NIM: 15710070

## MOTTO

لَئِن لَّمْ يَنتَهِ عَنِ عَصَايَ وَأَنَّ عَاقِبَةُ الْأَعْمَالِ إِلَّا إِلَهُنَّ يُعْجِبُ ۗ  
 هَ لَئِن لَّمْ يَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
 وَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَاذًا عَمَّ فَتَعَاكَ كَا عَلَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْأَمْتَةَ كَا ۝

*”Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma`afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” [QS. Ali Imran (3): 159]<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*al-Qur`an dan Terjemahnya.* (Madinah: Mujamma` al-Malik Fadh Li Thiba`at al-Mushhaf, Tanpa Tahun), hlm. 415

## PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Allah *Subhanahu wa Ta'ala* yang telah memberikan karunia dan rahmatNya sehingga dapat menempuh pendidikan di jenjang pascasarjana dengan beasiswa.
2. Nabi Muhammad *shallallahu `alaihi wasallam* yang telah berjuang menyebarkan Islam sehingga penulis dapat merasakan hidayah Allah melalui dakwah beliau.
3. Orang tuaku tercinta yang telah mendampingi dan memotivasi hidupku sejak kecil hingga meraih kesuksesan *biidznillah*.
4. Istri dan anak-anakku tercinta yang menjadi penyemangat dalam menjalani tugas belajar ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa program beasiswa Calon Pengawas yang telah memberikan dukungan dan motivasi penuh untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

## ABSTRAK

Krisdian, Aris. 2018. *Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang)*. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag. (II) H. Slamet, SE, MM, Ph.D.

**Kata Kunci:** Strategi Kepala Sekolah, Berbasis Spiritual, Keunggulan, Daya Saing, Lulusan.

Peningkatan daya saing lulusan salah satunya dipengaruhi oleh ketepatan strategi kepala sekolah. Berbagai kebijakan dikembangkan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi masing-masing unit kerja di sekolah guna menghasilkan output yang baik. Sesuai kondisi sekolah, kepala sekolah terkadang mengembangkan berbagai strategi untuk dapat meningkatkan keunggulan daya saing lulusan. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan menganalisis: (1) kebijakan kepala sekolah, (2) strategi kepala sekolah, dan (3) implikasi strategi kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Analisis data dimulai dari reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui *credibility* dan *transferability*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing lulusan memerlukan memerlukan tanggung jawab sosial seluruh warga sekolah dengan upaya meningkatkan kualitas SDM siswa serta perluasan jaringan kemitraan dengan partisipasi masyarakat atau DU/DI serta memperluas pemasaran alumni, (2) strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan diwujudkan dalam bentuk penyatuan visi, keterbukaan manajemen, dan budaya disiplin, (3) implikasi kebijakan kepala adalah dapat meningkatkan citra dan nama baik sekolah, keterserapan lulusan serta minat masyarakat.

## ABSTRACT

Krisdian, Aris. 2018. *Principal Strategy to Improve Graduates' Competitive Advantage (Case Study at Brantas Karangates Vocational School Sumberpucung Malang Regency)*. Thesis, Master of Islamic Education Management Program, State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (I) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag. (II) H. Slamet, SE, MM, Ph.D.

**Keywords:** Principal Strategy, Spiritually Based, Excellence, Competitiveness, Graduates

One of the reasons for increasing the competitiveness of graduates is the accuracy of the principal's strategy. Various policies were developed by the principal in carrying out the functions of each work unit in the school in order to produce a good output. In accordance with school conditions, principals sometimes develop various strategies to be able to improve graduates' competitive advantage. This study aims to uncover and analyze: (1) the principal's policy, (2) the principal's strategy, and (3) the implications of the principal's policy strategy to improve the competitiveness superiority of Sumberpucung graduates of Brantas Karangates Vocational School Malang Regency.

This study used a qualitative approach with case study design. Data collection techniques are done by in-depth interviews, participant observation and documentation. Data analysis starts from data reduction, data presentation, verification and conclusion. Checking the validity of the data is done through credibility and transferability.

The results of the study show that: (1) the principal's policy to improve the competitiveness of graduates requires requiring social responsibility of all school members in an effort to improve the quality of student human resources as well as the expansion of partnership networks with community participation or DU / DI and expand alumni marketing, (2) strategy principals to improve graduate competitiveness are realized in the form of unification of vision, openness of management, and culture of discipline, (3) the implication of head policy is that it can improve the image and reputation of schools, the absorption of graduates and community interest.

## الملخص

كريسديان ، أريس. 2018. الاستراتيجية الرئيسية لتحسين الميزة التنافسية للخريجين (دراسة حالة في مدرسة Brantas Karangates المهنية Sumberpucung Malang Regency). الأطروحة ، ماجستير في برنامج إدارة التربية الإسلامية ، الجامعة الإسلامية الحكومية (UIN) مولانا مالك إبراهيم مالانج ، مستشار: (I) د. هـ. منيرول عابدين ، م. (II) هـ. سلامات ، Ph.D

**الكلمات:** الاستراتيجية الرئيسية ، الروحي ، التميز ، القدرة التنافسية ، الخريجين.

أحد الأسباب لزيادة القدرة التنافسية للخريجين هو دقة استراتيجية المدير. تم تطوير سياسات مختلفة من قبل المدير في تنفيذ مهام كل وحدة عمل في المدرسة من أجل إنتاج مخرجات جيدة. وفقاً لظروف المدرسة ، يقوم المدرء أحياناً بتطوير استراتيجيات مختلفة لتكون قادرة على تحسين الميزة التنافسية للخريجين. تهدف هذه الدراسة إلى كشف وتحليل: (1) سياسة المدير ، (2) استراتيجية المدير ، و (3) الآثار المترتبة على استراتيجية السياسة الرئيسية لتحسين التفوق التنافسية لخريجي Sumberpucung في مدرسة Brantas Karangates المهنية Malang Regency.

ستخدمت هذه الدراسة نهج نوعي مع تصميم دراسة الحالة. يتم إجراء تقنيات جمع البيانات عن طريق المقابلات المتعمقة ، وملاحظة المشاركين والوثائق. يبدأ تحليل البيانات من تقليل البيانات وعرض البيانات والتحقق والاستنتاج. يتم التحقق من صحة البيانات من خلال المصادقية والقابلية للنقل.

تظهر نتائج الدراسة ما يلي: (1) سياسة المدير لتحسين القدرة التنافسية للخريجين تتطلب مسؤولية اجتماعية لجميع أعضاء المدرسة في محاولة لتحسين جودة الموارد البشرية للطلاب بالإضافة إلى توسيع شبكات الشراكة مع مشاركة المجتمع أو DU / DI وتوسيع نطاق تسويق الخريجين (2). تتحقق المبادئ الأساسية لتحسين القدرة التنافسية للخريجين في شكل توحيد الرؤية وانفتاح الإدارة وثقافة الانضباط ، (3) أن السياسة التي يتبناها الرئيس هي أنه يمكن تحسين صورة وسمعة المدارس ، واستيعاب الخريجين واهتمام المجتمع.

## KATA PENGANTAR

Segala Puji kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala atas rahmat, nikmat dan taufikNya, sehingga dapat diselesaikannya Tesis yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan (Studi Kasus di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang).” Laporan hasil penelitian berupa tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mengikuti Ujian Tesis pada Program Pascasarjana jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag dan para Pembantu Rektor serta Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bapak Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak dan Sekretaris Jurusan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Ibu Dr. Hj. Isti'anah Abubakar, M. Ag atas kemudahan pelayanan selama menempuh studi.
3. Penanggung jawab Program Beasiswa GPAI calon Pengawas GPAI Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim

Malang, ibu Dr. Hj. Sutiah, M. Pd atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama menempuh studi.

4. Dosen Pembimbing I, bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag dan Dosen pembimbing II, bapak H. Slamet, SE, MM, Ph.D atas bimbingan, kritik, saran dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.
5. Bapak/ibu Dosen dan seluruh civitas akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya pada Program Pascasarjana jurusan Magister Manajemen Pendidikan Islam.
6. Sahabat-sahabatku yang telah memberikan motivasi dan dorongan yang sangat berguna sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.

Semoga segala bantuan, bimbingan dan doa yang telah diberikan mendapat imbalan yang baik dari Allah Subhanahu wa Ta'ala.

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Batu, 11 Juli 2018  
Penulis

**Aris Krisdian**

**DAFTAR ISI**

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Surat Pernyataan .....	v
Motto.....	vi
Persembahan.....	vii
Abstrak (Bahasa Indonesia) .....	viii
Abstrak (Bahasa Inggris) .....	ix
Abstrak (Bahasa Arab) .....	x
Kata Pengantar.....	xi
Daftar Isi .....	xiii
Daftar Tabel .....	xvii
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran .....	xix

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Orisinalitas Penelitian .....	12
F. Definisi Istilah.....	16

**BAB II****KAJIAN PUSTAKA**

A. Konsep Kebijakan .....	18
1. Definisi Strategi .....	18
2. Kebijakan .....	20
3. Fungsi dan Tujuan Kebijakan .....	24
4. Komponen Kebijakan .....	28
B. Konsep Kepala Sekolah .....	32
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	32
2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah.....	33
3. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif.....	38
4. Standart Kompetensi Kepala Sekolah .....	39
C. Konsep Daya Saing .....	52
1. Pengertian Daya Saing.....	52
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing.....	54
D. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing.....	56
E. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif dalam Penentuan Kebijakan.....	58
F. Dampak Implementasi Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.....	60

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	72
B. Lokasi Penelitian .....	75
C. Kehadiran Peneliti .....	75
D. Data dan Sumber Data Penelitian .....	76
E. Teknik Pengumpulan Data .....	77
F. Teknik Analisis Data .....	81
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	83

**BAB IV**

**PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum SMK Brantas Sumberpucung Malang	
1. Sejarah Singkat .....	86
2. Profil Kepala Sekolah .....	87
3. Manajemen Sekolah .....	88
B. Paparan Data Penelitian	
1. Kebijakan Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan .....	89
2. Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan .....	96
3. Implikasi Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan .....	99
C. Hasil Penelitian .....	103

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

- A. Kebijakan Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.....106
- B. Strategi Kebijakan Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.....112
- C. Implikasi Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.....115

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

- A. Kesimpulan .....117
- B. Implikasi .....117
- C. Saran.....118

**DAFTAR PUSTAKA** .....120

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Rasio jumlah siswa SMK dengan SMA + MA .....	4
Tabel 1.2 Originalitas Penelitian .....	14
Tabel 3.1 Komponen yang Diobservasi.....	78
Table 3.2 Komponen Informan.....	79
Tabel. 3.3 Dokumentasi .....	81
Tabel 4.1 Susunan Manajemen SMK Brantas Sumberpucung Malang.....	88
Tabel 4.2 Keterserapan lulusan SMK Brantas tahun 2015 .....	101
Tabel 4.3 Keterserapan lulusan SMK Brantas tahun 2016 .....	101
Tabel 4.4 Data PPDB Tahun Pelajaran 2015/2016 .....	102
Tabel 4.5 Data PPDB Tahun Pelajaran 2016/2017 .....	102
Tabel 4.6 Hasil Penelitian .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif, Miles dan Huberman.....	83
Gambar 4.1 Bagan Hasil Penelitian.....	105



## DAFTAR LAMPIRAN

Surat Permohonan Izin Survey

Surat Permohonan Izin Penelitian kepada Kepala SMK Brantas Sumberpucung,  
Malang

Surat Permohonan Izin Penelitian kepada Kepala Bakesbangpol Kab. Malang

Surat Pernyataan kepada Bakesbangpol Kab. Malang

Rekomendasi Penelitian/ Survey dari Kepala Bakesbangpol Kab. Malang

Surat Keterangan telah Melakukan Peneliti di SMK Brantas Sumberpucung,  
Malang

Foto-foto Kegiatan, Dokumen dan Penelitian di SMK Brantas Sumberpucung,  
Malang

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Era globalisasi beberapa tahun terakhir ini menghadapkan manusia pada keadaan dimana perubahan terjadi secara cepat disegala aspek kehidupan manusia. Kemampuan beradaptasi dan berinovasi untuk mencapai kemandirian merupakan suatu keniscayaan, sehingga paradigma pembangunan yang berbasis pengetahuan dan ekonomi tampak kian dominan. Al-Humami<sup>1</sup>, menyatakan bahwa paradigma pendidikan berbasis pengetahuan dan ekonomi menegaskan tiga hal; Pertama, kemajuan ekonomi bertumpu pada basis dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kedua, hubungan antara pendidikan dan kemajuan ekonomi menjadi kian kuat dan solid. Ketiga, pendidikan menjadi penggerak utama dinamika perkembangan ekonomi, yang mendorong proses transformasi struktural berjangka panjang.'

Berbagai kajian akademis dan kajian empiris telah membuktikan bahwa pendidikan memberi kontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi. Sudarsana<sup>2</sup>, menyatakan bahwa pendidikan bukan saja akan melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas; memiliki pengetahuan dan ketrampilan serta menguasai teknologi, tetapi juga dapat menumbuhkan iklim bisnis yang sehat dan kondusif bagi pertumbuhan ekonomi. Persaingan untuk menciptakan negara yang

---

<sup>1</sup> Al Humami, 2005. *Pendidikan dan Pembangunan Ekonomi*. Online [perpustakaan.bappenas.go.id/.../file?.../Pendidikan%20dan%20Pembangunan%20Ekonomi](http://perpustakaan.bappenas.go.id/.../file?.../Pendidikan%20dan%20Pembangunan%20Ekonomi). Diakses pada 23 Maret 2017

<sup>2</sup> Sudarsana, 2016. *Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah Dalam Upaya Pembangunan SDM*. Online: [ejournal.ihdn.ac.id/index.php/JPM/article/download/34/4](http://ejournal.ihdn.ac.id/index.php/JPM/article/download/34/4). Diakses pada 23 Maret 2017

kuat terutama di bidang ekonomi, sehingga dapat masuk dalam jajaran raksasa ekonomi dunia sangat membutuhkan kombinasi antara kemampuan otak yang mumpuni disertai dengan keterampilan daya cipta yang tinggi. Salah satu kuncinya adalah globalisasi pendidikan yang dipadukan dengan kekayaan budaya bangsa Indonesia. Pendidikan memiliki nilai yang strategis dan urgen dalam pembentukan suatu bangsa. Pendidikan itu juga berupaya untuk menjamin kelangsungan hidup bangsa tersebut. Sebab lewat pendidikanlah akan diwariskan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh bangsa tersebut, karena itu pendidikan tidak hanya berfungsi untuk *how to know*, dan *how to do*, tetapi yang amat penting adalah *how to be*, bagaimana supaya *how to be*, terwujud maka diperlukan transfer budaya dan kultur<sup>3</sup>. Oleh karena itu pentingnya masalah yang berkenaan dengan pendidikan maka perlu diatur suatu aturan yang baku mengenai pendidikan tersebut, yang dipayungi dalam system pendidikan nasional.

Tujuan pendidikan menengah kejuruan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, terbagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pendidikan menengah kejuruan adalah: (a) meningkatkan keimanan dan ketakwaan peserta didik kepada Tuhan Yang Maha Esa; (b) mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi warga Negara yang berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab; (c) mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki wawasan kebangsaan, memahami dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia; dan (d) mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki kepedulian terhadap

---

<sup>3</sup>Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam: Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta : Prenada Media, 2004), hal.10

lingkungan hidup dengan secara aktif turut memelihara dan melestarikan lingkungan hidup, serta memanfaatkan sumber daya alam dengan efektif dan efisien.

Tujuan khusus pendidikan menengah kejuruan adalah sebagai berikut: (a) menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya; (b) menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi di lingkungan kerja dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya; (c) membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi; dan (d) membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dirancang untuk menyiapkan peserta didik atau lulusan yang siap memasuki dunia kerja dan mampu mengembangkan sikap profesional di bidangnya. Sekolah Menengah Kejuruan dituntut bukan hanya sebagai penyedia tenaga kerja yang siap bekerja pada lapangan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha/dunia industri, tetapi juga dituntut untuk mengembangkan diri pada jalur wirausaha, agar dapat maju dalam berwirausaha walaupun dalam kondisi dan situasi apapun. Saat ini SMK sedang gencar-gencarnya digalakkan oleh pemerintah. Kebijakan ini ditempuh untuk menekan

angka pengangguran dari kalangan lulusan pendidikan menengah<sup>4</sup>, yang dapat diartikan sebagai kurangnya keterampilan lulusan pendidikan menengah untuk masuk lapangan kerja. Maka dapat dikatakan bahwa produktivitas Indonesia sangat tergantung kemampuan SMK membentuk kader itu. Dalam kenyataannya, tidak semua lulusan SMK dapat memenuhi tuntutan itu secara memuaskan, kecuali beberapa SMK yang lulusannya dicari dan diburu oleh banyak perusahaan. Tidak sedikit pula perusahaan/industri yang memilih merekrut lulusan SMA dan kemudian dilengkapi dengan latihan sendiri dalam perusahaan, ketimbang merekrut lulusan SMK. Berikut ini perbandingan jumlah siswa SMK dengan SMA di Jawa Timur.

Tabel 1.1 Rasio jumlah siswa SMK dengan SMA + MA<sup>5</sup>

LEMBAGA		SISWA	
SMA	1.240	SMA	435.796
MA	1.168	MA	210.166
SMK	1.214	SMK	506.183
SMA + MA	2.408	SMA + MA	645.962
SMA + SMK	2.454	SMA + SMK	941.979
SMA + MA + SMK	3.622	SMA + MA + SMK	1.152.145
RASIO JUMLAH SISWA SMK : SMA		RASIO JUMLAH SISWA SMK : SMA + MA	
53,74 % : 46,26 %		43,93 % : 56,07 %	

<sup>4</sup><http://news.liputan6.com/read/2199341/tekan-angka-pengangguran-jk-ingin-jumlah-smk-diperbanyak>. Wakil Presiden Jusuf Kalla (JK) menginginkan agar jumlah sekolah menengah kejuruan (SMK) ditingkatkan. Sebab SMK bisa menjadi jalan keluar menekan jumlah pengangguran. JK mengatakan, sudah terjadi perubahan tren bahwa SMK tidak lagi kalah 'kelas' dari SMA. Dengan menjadi siswa SMK, pelajar bisa lebih cepat mendapat pekerjaan.

<sup>5</sup> <http://pusatdata.dindik.jatimprov.go.id/?p=program&idm=11>, diakses pada tanggal 21 Februari 2017

Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan jumlah pengangguran di Indonesia mencapai 7,03 juta orang di Agustus 2016. Kepala BPS Suharyanto menjelaskan, jumlah orang yang menganggur di Republik ini berdasarkan pendidikan, terbanyak dari lulusan SMK dengan TPT 11,11 persen. Disusul lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) 8,73 persen, Diploma III 6,04 persen, Sekolah Menengah Pertama (SMP) 5,75 persen, tamatan Universitas 4,87 persen, dan Sekolah Dasar (SD) 2,88 persen. "Kualitas lulusan SMK masih menjadi pekerjaan rumah. Masih terjadi *miss match* antara yang dipelajari di sekolah dengan lowongan yang ada, sehingga kualitas ini yang harus dibenahi."<sup>6</sup> Dari data-data tersebut menunjukkan bahwa SMK masih belum mampu menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan daya saing sesuai kebutuhan dan tuntutan dunia usaha/industri.

Dalam konteks keunggulan bersaing, menurut Rangkuti dalam Kuncoro menjelaskan bahwa: "Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh organisasi agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya".<sup>7</sup> Kata unggul, berdasarkan pendapat Tumar Sumihardjo dan Rangkuti di atas, merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya. Hal ini seperti diungkapkan oleh Agus Rahayu bahwa: keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu

---

<sup>6</sup><http://bisnis.liputan6.com/read/2645675/bps-banyak-lulusan-smk-yang-menganggur>, diakses pada tanggal 21 Pebruari 2017

<sup>7</sup>E.A. Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Compotitive Area, Compotitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan*, Tinggi (Bandung: Alfabeta, 2008) hal. 73

organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.<sup>8</sup> Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (customer value). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Dengan demikian dari pendapat Agus Rahayu tersebut dapat diambil satu kesimpulan bahwa Sekolah Menengah Kejuruan akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan sekolah lainnya. Tinggi rendahnya daya saing lembaga pendidikan tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. E.A. Kuncoro secara eksplisit mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing pendidikan, yaitu: (a) kualitas sumber daya, (b) dukungan pemerintah, serta (c) partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri.<sup>9</sup> Lebih lanjut, Kuncoro menyebutkan bahwa berangkat dari konsep persaingan industri dari Porter, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam dunia pendidikan: (a) munculnya satuan pendidikan baru, termasuk lembaga asing yang membuka cabangnya di Indonesia, (b) dibukanya jurusan atau program studi baru oleh perguruan tinggi lain yang lebih menarik, (c) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan; (d) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari para calon peserta didik/orang tua

---

<sup>8</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan: Suatu Kajian Manajemen Strategik*, (Bandung: Alfabeta, 2008) hal. 66

<sup>9</sup> E.A Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam .....*hal. 95

peserta didik atas jenis dan layanan pendidikan yang dikehendaki, serta (e) ancaman persaingan dari satuan pendidikan yang sudah ada.<sup>10</sup>

Selanjutnya pendapat lainnya, dikemukakan oleh Agus Rahayu yang menyebutkan ada beberapa aspek yang dapat menjadi daya tarik suatu organisasi hingga organisasi tersebut akan memiliki daya saing, antara lain: “(a) aspek pertumbuhan pasar, yang mencakup: ukuran pasar, tingkat pertumbuhan dan potensi pasar; (b) aspek intensitas persaingan, mencakup: jumlah organisasi, kemudahan untuk masuk dan produk substitusi; serta (c) aspek akses pasar.” Crevans mengutip pendapat Day & Wensley menyebutkan bahwa keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan bersaing.<sup>11</sup>

Faktor yang cukup penting untuk dilakukan oleh lembaga saat ini dalam rangka meningkatkan daya saingnya adalah membangun citra (*image building*). Jika lembaga pendidikan tidak lagi mampu mengembangkan dan membangun citra diri sebagaimana yang diinginkan pelanggan (*customer*) dengan tanpa meninggalkan jati diri dan kekhasannya sebagai Sekolah Menengah Kejuruan, maka daya saingnya dengan lembaga pendidikan lainnya akan semakin menurun, lambat laun masyarakat akan meninggalkannya dan pada akhirnya sulit untuk menghindari terjadinya gulung tikar.

Tingkat persaingan yang semakin tajam di antara sekolah baik negeri maupun swasta membutuhkan perubahan yang fundamental untuk bisa bersaing,

---

<sup>10</sup> E.A Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam* ....hal. 102

<sup>11</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan* ... hal. 65

apalagi menargetkan untuk bisa berkiprah dalam kompetisi global. Oleh karena itu, diperlukan suatu transformasi pendidikan yang meliputi restrukturisasi, rekonstruksi, reposisi dan revitalisasi berbagai fungsi dan komponen organisasi. Dengan kata lain, tingginya persaingan dalam bidang pendidikan, pada gilirannya mendorong seluruh lembaga pendidikan untuk sekeras mungkin berupaya menemukan cara-cara yang mampu secara efektif memperkuat keunggulan bersaing.<sup>12</sup> Berdasarkan uraian di atas, maka SMK harus mampu menciptakan dan meraih keunggulan daya saing guna membangun citra positif di hati masyarakat, sehingga dengan demikian masyarakat dapat membuat keputusan untuk mendaftarkan putra-putri mereka masuk ke SMK bersangkutan. Pemupukan citra ini tidak hanya dalam waktu singkat, sebab publik sifatnya sangat sensitif dan kritis. Biasanya, citra negatif dapat terbentuk dalam waktu singkat, tetapi citra positif terbentuk dalam waktu yang lama.

Berdasarkan hasil survei penelitian awal bahwa dari sekian SMK di Kabupaten Malang yang lulusannya dicari dan diburu perusahaan adalah SMK Brantas Karangates. Hingga saat ini SMK Brantas Karangates sudah menjalin kerjasama dengan 26 perusahaan besar untuk mempercayakan lulusannya bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut. Daftar perusahaan tersebut adalah sebagai berikut. 1) PT. United Tracktors, 2) PT. Astra International, 3) PT. Philips, 4) PT. Fortuna Farmindo, 5) PT. Roda Mas, 6) PT. Prima Tracktors, 7) PT. Cipta Futura, 8) Pama, 9) Buma, 10) Disnaker, 11) VEDC, 12) Panasonic, 13) Telkom Indonesia, 14) Daihatsu, 15) Volvo, 16), CTCorp, 17) Nissan, 18) Astra Otoparts,

---

<sup>12</sup> Wibowo, *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 203

19) ATC, 20) Indomaret, 21) Yazaki, 22) Fajar Paper, 23) Alun, 24) Meratus, 25) Wira Bhumi Sejati, 26) Bexindo.

SMK Brantas Karangates berlokasi di Jl. Lolaras 14 Desa Karangates Kecamatan Sumber Pucun Kabupaten Malang Propinsi Jawa Timur ini berstatus terakreditasi A. Didirikannya SMK Brantas Karangates untuk memenuhi kebutuhan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di DU/DI sebagai tenaga kerja tingkat menengah, sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian pilihannya.

SMK Brantas Karangates memiliki 5 Program Studi yaitu Teknik Komputer dan Informatika, Teknik Otomotif, Teknik Mesin, dan Teknik Ketenagalistrikan. SMK Brantas pada tahun 2015 mendapatkan penghargaan Maha Karya Indonesia yakni sebuah penghargaan dari pihak swasta yang didedikasikan bagi sekolah yang berhasil menciptakan teknologi tepat guna dari jurusan kelistrikan. Pada tahun 2016 SMK Brantas mendapat penghargaan “*Indonesia Most Recommended Education Award 2016*” dari Dinas Pendidikan RI dikarenakan telah berhasil membangun kepercayaan masyarakat sehingga patut untuk direkomendasikan jadi pilihan yang tepat dalam menyekolahkan peserta didik. Penghargaan KITTO Award 2016 juga diraih di bidang “Kepala Sekolah Hebat 2016” kategori “Peningkatan Kualitas Pembelajaran”.<sup>13</sup>

Untuk menumbuhkan pendidikan karakter yang berkualitas SMK Karangates Sumber Pucung Kabupaten Malang dalam penerimaan peserta didik baru 2017-2018 membuat sistem pendidikan yang mengacu pada ajaran agama

---

<sup>13</sup> [www/smkbrantas-karangates.schal.id](http://www/smkbrantas-karangates.schal.id), diakses pada tanggal 13 Nopember 2016

Islam yakni menerapkan Al Quran dan Hadits sebagai dasar pendidikan karakter dengan melibatkan semua unsur. Karena menurut, Ir. H. Sukatno selaku kepala Sekolah SMK Brantas “kalau memakai manajemen standar ISO masih kurang tepat. Makanya SMK Brantas memakai manajemen sendiri yang menurut pengalaman dan analisa selama 21 tahun sudah ada hasilnya.”<sup>14</sup>

Animo dan kepercayaan orang tua wali murid yang memercayakan anaknya sekolah di SMK Brantas Karangates Malang juga semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang ada saat ini siswa yang menempuh pendidikan sudah mencapai 1615 siswa. Dengan rincian 1300 siswa laki-laki dan 314 siswa perempuan. Hal tersebut memperlihatkan sekolah tersebut semakin dipercaya masyarakat untuk mendidik para pelajar<sup>15</sup>.

Berdasarkan permasalahan sebagaimana yang dipaparkan peneliti, maka penelitian ini mengambil tema **Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan** (Studi kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Brantas Sumber Pucung Kabupaten Malang).

## **B. Fokus Penelitian**

Sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, maka secara lebih spesifik masalah yang perlu di jawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan Kepala Sekolah SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya?

---

<sup>14</sup> [www.beritalima.com/smkbrantas](http://www.beritalima.com/smkbrantas) terapkan sistem ajaran islam

<sup>15</sup> <http://sekolahal.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/1F8A2AF6-524B-4671-ACE7-607B64E7AB2>

2. Bagaimana strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya?
3. Bagaimana implikasi strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap peningkatan keunggulan daya saing lulusannya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan:

1. Mendiskripsikan kebijakan Kepala Sekolah SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya
2. Mendiskripsikan strategi Kepala Sekolah SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya
3. Mendiskripsikan dampak strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap peningkatan keunggulan daya saing lulusannya

### **D. Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian ini, mencakup secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, diharapkan hasil penelitian ini akan memperkaya pengembangan teori pengelolaan SMK di Kabupaten Malang, penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
  - a. Sebagai bahan masukan untuk merumuskan kebijakan SMK
  - b. Sebagai informasi tentang kondisi pengelolaan SMK.
2. Peneliti lain

Bermanfaat bagi pengembangan penelitian sejenis di masa datang terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SMK

### **E. Orisinalitas Penelitian**

Judul yang diajukan peneliti memiliki fokus yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu. Pertama, Kholili, Abdullah Mahrus *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI) di Sekolah Menengah Pertama Islam Al-Azhar Kepala Gading-Surabaya*. Undergraduate Thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.

Pada penelitian Kholili ini, sang peneliti mencari jawaban dari rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kualitas Pendidikan Agama Islam di SMP Islam al-Azhar Kelapa Gading Surabaya?; (2) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam di SMP Islam al-Azhar Kelapa Gading-Surabaya?; (3) Bagaimana keberhasilan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Agama Islam di SMP Islam al-Azhar Kelapa Gading-Surabaya?

Adapun tujuan dari penulisan tesis yang ditulis oleh Kholili ini adalah untuk mengetahui kualitas Pendidikan Agama Islam di SMP Islam al Azhar Kelapa Gading Surabaya, untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan Agama Islam di SMP Islam al-Azhar Kelapa Gading Surabaya, dan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan strateginya di SMP Islam al Azhar Kelapa Gading Surabaya.

Kedua, Masruroh, Nazilatul *Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum 1 Unggulan*

*BBPT Jombang*. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya. Pengembangan lembaga pendidikan Islam meliputi, peningkatan tenaga kependidikan, peningkatan sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan, dan penciptaan suasana yang agamis. Pengembangan dapat diketahui dalam pengambilan keputusan, membangun kebersamaan, penanaman jiwa tanggung jawab kepada seluruh warga sekolah serta lebih mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan.

Adapun faktor pendukung pengembangan selama ini meliputi tenaga pendidikan yang professional, lingkungan yang agamis (pesantren), sarana dan prasarana yang lengkap serta antusiasme dan kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi.

Kesimpulan penelitian ini, bahwa untuk mengembangkan sebuah lembaga pendidikan agar maju dan berkualitas, maka sangat dibutuhkan sekali kepala sekolah yang professional dan berjiwa demokratis sehingga mampu menggerakkan semua komponen dan potensi yang ada secara maksimal. Selain itu untuk melakukan pengembangan tersebut juga perlu adanya kerjasama dan kebersamaan antar komponen yang ada. Sebab sekolah merupakan sebuah sistem yang tak mungkin bisa berjalan dengan sendiri tetapi perlu kerjasama secara kolektif.

Nurasiah Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri I Peukan Banda Aceh Besar. Thesis, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Strategi Kepala Sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu adalah melibatkan seluruh personil sekolah, Kepala Sekolah

memberi kesempatan kepada guru dalam perencanaan mutu, Kepala Sekolah bekerjasama dengan komite dalam menyusun anggaran sekolah. 2) Strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu adalah Guru yang mengajar harus sesuai dengan kualifikasinya, pembelajaran sesuai kurikulum, membantu dan menasehati guru, kegiatan penerimaan siswa dengan melakukan tes. 3) Strategi Kepala Sekolah dalam pengawasan peningkatan mutu adalah melakukan supervisi pengajaran dengan menggunakan teknik kelompok dan teknik perseorangan terhadap kegiatan peningkatan mutu di sekolah. 4) Hambatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu adalah Kepala sekolah tidak dapat membagi waktu dan mengontrol seluruh kegiatan sekolah. Kurangnya kemampuan guru dalam mengoperasikan sarana laboratorium komputer sekolah yang terlalu canggih. Evaluasi siswa yang melibatkan wali murid dengan guru terhambat karena orangtua/wali tidak mau menerima kekurangan dari anaknya.

Tabel berikut memperjelas perbedaan tersebut:

Tabel 1.2 Orisinalitas Penelitian dengan Penelitian sebelumnya

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Kholili, Abdullah Mahrus (2009) Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI) Di Sekolah Menengah Pertama Islam AL-AZHAR Kelapa Gading-	Strategi Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam (PAI)</li> <li>• Lokasi Penelitiannya Di Sekolah Menengah Pertama</li> </ul>	Penelitian ini mengkaji tentang kebijakan dan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing

	Surabaya. Undergraduate Thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.			lulusan di SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang
2	Masruroh, Nazilatul (2009) Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BBPT Jombang. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.	Strategi Kepala Sekolah	Pengembangan Lembaga Pendidikan	
3	Nurasiah (2011) Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri I Peukan Banda Aceh Besar. Thesis, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.	Strategi Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatkan Mutu Sekolah</li> <li>• Lokasi Penelitiannya di SD</li> </ul>	
4	Prihayanti, Wati (2011) Strategi Peningkatan Mutu Lulusan( Studi Situs di SMP Negeri 1 Kota Magelang). Thesis thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatkan Mutu Lulusan</li> <li>• Lokasi Penelitiannya di SD</li> </ul>	

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa penelitian tentang Strategi Kepala Sekolah sudah banyak sekali, akan tetapi tidak ada satu pun yang berfokus keunggulan daya saing tersebut. Kemudian penelitian-penelitian terdahulu semuanya meneliti tentang peningkatan mutu PAI, pengembangan lembaga dan meningkatkan mutu sekolah. Masih belum ada yang meneliti tentang Strategi Kepala Sekolah yang dapat meningkatkan keunggulan daya saing lulusan.

#### **F. Definisi Istilah Penelitian**

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan istilah-istilah dalam judul penelitian ini, maka peneliti perlu menjelaskan agar arti dan maksudnya dapat dipahami dengan jelas. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

##### **1. Strategi**

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>16</sup>

##### **2. Kebijakan**

Kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan. Keputusan disini adalah memutuskan untuk “tidak memutuskan” atau “tidak mengurus isu terkait”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekola*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), hal. 31.

<sup>17</sup> HAL.A.R. Tilaar, *Kebijakan Pendidikan*, ...hal. 184.

Sedangkan kebijakan menurut penulis adalah suatu ketetapan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing lulusan SMK Brantas Karangates-Sumberpucung Kab. Malang.

### 3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan seseorang yang memiliki pengaruh terhadap organisasi sekolah yang dipimpinnya yaitu dengan proses mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan para anggotanya agar melakukan perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan<sup>18</sup>.

Sedangkan kepala sekolah yang dimaksud penulis adalah seseorang yang memiliki wewenang dalam merumuskan dan mengeluarkan kebijakan mengenai pendidikan dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing lulusan SMK Brantas Karangates-Sumberpucung-Kab. Malang

### 4. Keunggulan Daya Saing Lulusan

Pada dasarnya sebuah sekolah yang memiliki lulusan unggul dan berprestasi akan memiliki nilai jual yang tinggi. Maka dari itu hari-hari ini banyak sekolah yang tumbuh sehingga muncul sebuah daya saing yang ketat. Daya saing lulusan sekolah merupakan kemampuan sekolah menghasilkan lulusan yang kompeten dan kapabel dapat bersaing dan diterima di dunia kerja dan dunia industri.

---

<sup>18</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 178.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Kebijakan

Kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan. Keputusan disini adalah memutuskan untuk “tidak memutuskan” atau “tidak mengurus isu terkait”. Maka membahas konsep kebijakan tidak dapat dilepaskan dari strategi.

##### 1. Definisi Strategi

Secara etimologi adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*. Adapun *strategos* dapat diterjemahkan sebagai “komandan militer” pada zaman demokrasi Athena.<sup>1</sup> Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan.

Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Strategi mengenai kondisi dan situasi dalam proses *public* merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, tidak terkecuali dalam proses pelayanan yang

---

<sup>1</sup> [www.answer.com/system](http://www.answer.com/system), diakses pada tanggal 16 Mei 2007

baik kepada masyarakat. Strategi menurut Purnomo Setiawan Hari sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” diambil dari kata *stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *general ship* yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>2</sup>

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>3</sup> Sedangkan strategi menurut Anwar Arifin adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.<sup>4</sup>

Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan.

Pelayanan bagi *public* yang baik adalah dambaan bagi setiap orang, pelayanan *public* diupayakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pelayanan

---

<sup>2</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), hal 8

<sup>3</sup> David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 152

<sup>4</sup> Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi*, (Bandung: Armilo, 1984), hal 59

yang baik juga dikaitkan dengan jasa layanan yang dilaksanakan oleh instansi dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggan.

## 2. Kebijakan

Kebijakan berarti kepandaian; kemahiran; kebijaksanaan; Rangkaian konsep dan asas yg menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak dalam usaha mencapai sasaran, garis haluan<sup>5</sup>.

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang karena adanya alasan yang dapat di terima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku<sup>6</sup>. Sedangkan kebijaksanaan (policy) adalah aturan-aturan yang semestinya dan harus diikuti tanpa pandang bulu, mengikat kepada siapapun yang dimaksud untuk diikat oleh kebijaksanaan tersebut.

Sedangkan menurut Gamage dan Pang menjelaskan kebijakan adalah terdiri dari pernyataan tentang sasaran dan satu atau lebih pedoman yang luas untuk mencapai sasaran tersebut sehingga dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksanaan program<sup>7</sup>.

### a. Kebijakan Pendidikan

Kebijakan (policy) secara etimologi diturunkan dari bahasa Yunani yaitu

“polis” yang artinya kota. Analisis kebijakan pendidikan dapat dipahami baik

<sup>5</sup> www.artikata.com diakses pada tanggal 23 Maret 2017

<sup>6</sup> Ali Imron, *Kebijkasanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk dan Masa Depan* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 17.

<sup>7</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*.f (Jakarta: RinekaCipta, 2008), hal. 75.

melalui pendekatan metodologis maupun konseptual. Metodologi pada intinya merupakan keseluruhan proses yang secara sistematis dilakukan untuk melembagakan analisis kebijakan dalam suatu sistem dan mekanisme yang institusional. Secara konseptual analisis kebijakan merupakan suatu ilmu perekayasa sosial (social engineering) yang artinya ialah ilmu yang ditujukan untuk melahirkan manfaat dari konsep dan teori dalam berbagai disiplin ilmu sosial untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh suatu kebijakan public<sup>8</sup>.

Definisi kebijakan pendidikan sebagaimana adanya dapat disimak melalui pernyataan-pernyataan berikut ini.

Carter V. Good menyatakan, Educational policy is judgment, derived from some system of values and some assesment of situational factors, operating within institutionalized adecation as a general plan for guiding decision regarding means of attaining desired educational objectives.

Pengertian pernyataan di atas adalah, bahwa kebijakan pendidikan adalah suatu penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa dicapai. Kebijakan pendidikan adalah suatu produk yang dijadikan sebagai panduan pengambilan keputusan pendidikan yang legal-netral dan disesuaikan dengan lingkugan hidup pendidikan secara moderat.

---

<sup>8</sup> Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Paradikma Pembangunan Pendidikan Nasional, Konsep, Teori, dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik*, (Bandung: Widya Aksara Press,2009), hal. 49

Berdasarkan dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa: kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu. Ada beberapa aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan, diantaranya adalah:

1. Kebijakan pendidikan dilahirkan dari kesatuan teori dan praktik.
2. Kebijakan pendidikan mempunyai validitas perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan itu.
3. Kebijakan pendidikan ditujukan pada kebutuhan peserta didik.
4. Kebijakan pendidikan berkaitan dengan penjabaran visi, misi dan tujuan pendidikan.
5. Kebijakan pendidikan memiliki kejelasan tujuan untuk melahirkan pendidikan yang tepat<sup>9</sup>.

Selain itu, kebijakan pendidikan memiliki karakteristik yang khusus, yakni:

1. Memiliki tujuan pendidikan yang jelas dan terarah untuk memberikan kontribusi pada pendidikan.
2. Memenuhi aspek legal-formal.

Kebijakan pendidikan harus memenuhi syarat konstitusional sesuai dengan hirarki konstitusi yang berlaku di sebuah wilayah hingga ia dapat dinyatakan sah dan resmi berlaku di wilayah tersebut.

---

<sup>9</sup> HAL.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal.140-153

3. Memiliki konsep operasional agar dapat diimplementasikan dan untuk memperjelas pencapaian tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

4. Dibuat oleh yang berwenang.

Kebijakan pendidikan itu harus dibuat oleh para ahli dibidangnya yang memiliki kewenangan untuk itu, sehingga dan sampai menimbulkan kerusakan pada pendidikan dan lingkungan di luar pendidikan.

5. Dapat dievaluasi.

Kebijakan pendidikan tentunya tak luput dari keadaan yang sesungguhnya untuk ditindaklanjuti. Jika baik, maka dipertahankan atau dikembangkan, sedangkan jika mengandung kesalahan, maka harus bisa diperbaiki.

6. Memiliki sistematika.

Kebijakan pendidikan tentunya merupakan sebuah sistem, oleh karenanya harus memiliki sistematika yang jelas menyangkut seluruh aspek yang ingin diatur olehnya. Sistematika itu pun dituntut memiliki efektifitas, efisiensi dan sustainabilitas yang tinggi agar kebijakan pendidikan itu tidak bersifat pragmatis, diskriminatif dan rapuh strukturnya akibat serangkaian faktor yang hilang atau saling berbenturan satu sama lainnya<sup>10</sup>.

Dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan relevan adalah bagaimana memahami berbagai isu kebijakan pendidikan agar mampu melahirkan berbagai gagasan yang berguna dalam upaya menghasilkan alternatif kebijakan dalam membangun sistem pendidikan yang efisien,

<sup>10</sup>Suparlan, *Membandingkan Beberapa Konsep dan Kebijakan Pendidikan*, <http://www.suparlan.com/pages/posts/membandingkan-beberapa-konsep-dan-kebijakan-pendidikan33.php>, hal.2, 29 Januari 2017

bermutu, dan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Kebijakan pendidikan adalah suatu bentuk tindakan yang diambil atas beberapa pertimbangan, untuk mengarahkan manajer/kepala sekolah dalam menentukan masa depan sekolah sesuai dengan visi, misi pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

### 3. Fungsi dan Tujuan Kebijakan

Faktor yang menentukan perubahan, pengembangan, atau reskontruksi organisasi adalah terlaksananya kebijakan organisasi sehingga dapat dirasakan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam organisasi. untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>11</sup>. Fungsi analisis kebijakan dapat dikelompokkan kedalam tiga bagian pokok.

#### a. Fungsi Alokasi

Untuk melaksanakan fungsi penting ini analisis kebijakan harus mampu melibatkan diri didalam, atau paling tidak mempelajari tentang sistem, dan proses pembuatan kebijakan negara baik pada tingkat suprastruktur (political) maupun pada tingkatan sektoral (teknichal). Kajian makro ini pada dasarnya merupakan analisis hubungan timbal balik antara sistem pendidikan dengan sistem yang lebih besar. Agar pendidikan memiliki kesesuaian dengan bidang-bidang kehidupan dalam masyarakat maka perlu

---

<sup>11</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan* ... hal.77-78

diciptakan suatu keadaan agar sistem pendidikan dapat berkembang secara seimbang dengan perubahan dan perkembangan zaman.

b. Fungsi Inquiry

Fungsi inquiry dapat dilakukan jika seluruh atau sebagian agenda penelitian dan pengembangan sudah dilaksanakan dan mencapai hasil-hasilnya. Dalam fungsi inquiry pelaksanaan analisis kebijakan berkaitan dengan pendekatan, metodologi, serta teknik-teknik analisis.

Kajian metodologi dan substansial dalam rangka melaksanakan fungsi inquiry terdapat dua bentuk kajian metodologi atau substansial. Kajian metodologi dimaksudkan untuk memberikan umpan balik bagi para peneliti agar dicapai penyempurnaan dalam metodologi analisis dan penelitian dikemudian hari. Kajian substansial dimaksudkan untuk memperoleh sintesis dari berbagai kelompok jenis temuan penelitian dan pengembangan yang sudah ada agar diperoleh suatu usulan kebijakan yang lebih realistis berkaitan dengan isu-isu kebijakan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Disamping itu, apakah suatu gagasan kebijakan itu relevan atau tidak dilihat dari kepentingan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan.

c. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi, yaitu fungsi yang dapat dilaksanakan jika analisis kebijakan menghasilkan berbagai gagasan atau usulan kebijakan yang benar-benar realistis. Tugas analisis kebijakan dalam hal ini adalah menyampaikan alternatif atau gagasan kebijakan tersebut kepada semua pihak yang berhubungan agar diperoleh suatu umpan balik mengenai keabsahan gagasan-

gagasan yang diusulkan agar menjadi kebijakan public. Oleh karena itu tugas para analis kebijakan adalah meyakinkan pihak-pihak tersebut khususnya yang menyangkut keuntungan, kelemahan, dan berbagai implikasinya yang mungkin timbul dari penerapan suatu gagasan kebijakan yang diusulkan<sup>12</sup>.

Tujuan dilakukannya kebijakan dilihat dari ruang lingkup waktunya terdapat tiga jenis perencanaan nasional pendidikan yang perlu dibuat secara teratur dan sinambung. Ketiga jenis kebijakan tersebut meliputi kebijakan jangka panjang, menengah dan pendek.

a. Kebijakan jangka panjang (periode 25 tahun)

Kebijakan jangka panjang pada dasarnya merupakan suatu kebijakan yang bersifat prospektif (antisipasi masa depan), yaitu kebijakan negara dibidang pendidikan yang ditentukan oleh suatu proyeksi pendidikan dalam suatu cakupan waktu kedepan. Perencanaan ini dimaksudkan untuk menghasilkan skenario masa depan pendidikan dan kebudayaan di Indonesia yang perlu diciptakan pada akhir kurun waktu pembangunan jangka panjang kedua.

b. Kebijakan jangka menengah

Rencana pembangunan (repelita) lima tahun sektor pendidikan disusun dengan jabaran yang telah operasional, menjadi kebijakan, program-program dan sasaran pembangunan masing-masing program pembangunan.

Secara umum, gambaran repelita dapat digunakan sebagai berikut:

1) Arah dan kebijakan repelita.

---

<sup>12</sup> Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, .... hal 81-103

- 2) Keadaan dan masalah, masalah-masalah pokok yang disimpulkan dari keadaan pendidikan sebagai hasil dari penilaian dan kajian pelaksanaan pendidikan dalam repelita sebelumnya.
- 3) Kebijaksanaan dan langkah-langkah, Kebijakan ini dikembangkan berdasarkan analisis terhadap keadaan masalah pendidikan sekarang dan perkiraan dalam lima tahun mendatang.
- 4) Program dan sasaran, jika kebijakan yang dirumuskan diatas telah dilaksanakan.

c. Kebijakan jangka pendek

Dalam perencanaan tahunan, masing-masing meliputi empat periode dengan lama tiga bulan untuk tiap periode yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*, tahap persiapan perencanaan, tahap ini merupakan penyiapan data khususnya yang berkaitan dengan jumlah peserta didik yang akan dilayani, kepegawaian, sarana dan prasarana yang diperlakukan serta peralatan yang dibutuhkan.

*Kedua*, periode ini merupakan waktu untuk merumuskan dan mempublikasikan kebijakan.

*Ketiga*, urusan proyek dan penetapan pagu anggaran. Periode untuk melaksanakan usulan anggaran proyek.

*Keempat*, dalam periode ini persiapan pelaksanaan proyek pembangunan telah dilaksanakan dan persiapan untuk siklus perencanaan tahun berikutnya mulai dirintis dan dilaksanakan.

Proses perencanaan dan pengambilan kebijakan tersebut pada dasarnya merupakan siklus yang paling menentukan jika analisis kebijakan ingin memberikan pengaruhnya terhadap pelaksanaan pendidikan<sup>13</sup>.

Fungsi kebijakan pendidikan adalah untuk mengarahkan kegiatan yang akan dilaksanakan kedepan agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien serta sebagai pedoman bertindak dalam suatu organisasi agar kegiatan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan. Sedangkan tujuan dibuatnya kebijakan adalah untuk melakukan dan mengarahkan pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat agar tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **4. Komponen Kebijakan**

##### **a. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dapat membantu menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, mendiagnosis penyebabnya, memetakan tujuan-tujuan yang memungkinkan, memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan, dan merancang kebijakan-kebijakan yang baru.

Perumusan masalah adalah suatu bentuk kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan baik dari pertimbangan tujuan, strategi, maupun kepentingan lingkungan eksternal. Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses dengan empat fase yang saling tergantung, yaitu:

- 1) Pencarian masalah (problem search) proses penemuan dan penyatuan beberapa representasi masalah yang dihasilkan oleh para pelaku kebijakan.

---

<sup>13</sup>Ace Suryadi dan HAL.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1994), hal.75-82

- 2) Pendefinisian masalah (problem definition) proses mengkarakteristikan masalah-masalah substantif kedalam istilah-istilah yang paling dasar dan umum.
- 3) Spesifikasi masalah (problem specification) tahap pemahaman masalah dimana analisis mengembangkan representasi masalah substantif secara formal (logis).
- 4) Pengenalan masalah (problem sensing) tahap perumusan masalah dimana analisis mengalami kekhawatiran yang campur aduk dan gejala ketegangan dengan cara mengenali situasi masalah<sup>14</sup>.

b. Peramalan

Peramalan (forecasting) adalah suatu prosedur untuk membuat informasi yang faktual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada. Peramalan dapat menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang masalah yang akan terjadi dimasa mendatang sebagai akibat dari diambilnya alternatif, termasuk tidak melakukan sesuatu. Tentang masalah kebijakan ramalan mempunyai tiga bentuk utama, yaitu:

- 1) Proyeksi adalah ramalan yang didasarkan pada ekstrapolasi atas kecenderungan masa lalu maupun masa kini ke masa depan.
- 2) Sebuah prediksi adalah ramalan yang didasarkan pada asumsi teoritik yang tegas. Sifat terpenting dari prediksi adalah menspesifikasikan kekuatan penyebab dan akibat yang diyakini mendasari suatu hubungan.

---

<sup>14</sup>William N. Dunn, *Public Policy Analysis Pengantar Analisis Kebijakan Public*, (Yogyakarta: Gajah Mada, 1999), hal.226-230

- 3) Suatu perkiraan adalah ramalan yang didasarkan pada penilaian yang informative atau penilaian pakar tentang situasi masyarakat dimasa depan<sup>15</sup>.

#### c. Rekomendasi

Rekomendasi kebijakan adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan dapat mencapai sasarannya. Dalam rekomendasi kebijakan maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana prakondisi untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi

- 1) Komunikasi, pemimpin harus mengkomunikasikan kepada bidang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kebijakan supaya mereka memahami kebijakan yang menjadi tanggungjawabnya.
- 2) Sumber daya manusia harus mendukung pelaksanaan kebijakan, jika SDM tidak mendukung maka menghambat pelaksanaan kebijakan.
- 3) Disposisi atau pelaksana kebijakan, pelaksana kebijakan harus ditetapkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta komitmen melaksanakan kebijakan yang dimaksud.
- 4) Struktur birokrasi, koordinasi menjadi faktor yang penting dalam pelaksanaan kebijakan<sup>16</sup>.

#### d. Pemantauan

Pemantauan atau monitoring menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang akibat kebijakan yang diambil sebelumnya. Pemantauan (monitoring) merupakan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk

---

<sup>15</sup> William N. Dunn, *Public Policy Analysis*...hal.291-292

<sup>16</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan* ... hal 90-92

memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari kebijakan public.

Pemantauan memiliki empat fungsi dalam analisis kebijakan yaitu:

- 1) Kepatuhan (*compliance*) pemantauan bermanfaat untuk menentukan apakah tindakan para administrator program, staf, dan pelaku lain sesuai dengan standar dan prosedur yang dibuat.
- 2) Pemeriksaan (*auditing*) pemantauan membantu menentukan apakah sumberdaya dan pelayanan yang dimaksudkan untuk kelompok sasaran maupun konsumen tertentu telah sampai pada mereka.
- 3) Akuntansi (*monitoring*) menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.
- 4) Eksplanasi pemantauan juga menghimpun informasi yang dapat menjelaskan mengapa hasil-hasil kebijakan public dan program berbeda<sup>17</sup>.

e. Evaluasi

Evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang dihasilkan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah dapat terselesaikan tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan masalah kembali. Evaluasi kebijakan merupakan tahap penting dalam kebijakan public. Ada beberapa fungsi evaluasi diantaranya yaitu:

- a) Evaluasi memberi informasi yang falit dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan.

---

<sup>17</sup> William N. Dunn, ... hal.20

- b) Evaluasi kebijakan memberi sumbangan klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.
- c) Evaluasi memberikan sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi<sup>18</sup>.

Dalam proses pembuatan kebijakan/analisis kebijakan maka harus memperhatikan lima komponen yaitu: perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan serta evaluasi. Kelima komponen tersebut saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lainnya, karena kelima komponen tersebut dapat berguna untuk menghasilkan dan mentransformasikan informasi yang relevan dengan kebijakan dalam berbagai konteks pendidikan.

## **B. Konsep Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana

---

<sup>18</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan ...* hal . 96-97

diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dilembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai “guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.” Bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan mandul mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh handal dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dalam penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengatur dari program yang ada disekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja membangun kultur sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya keunggulan daya saing lulusannya.

## **2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah**

Aswarni Sujud, Moh. Saleh dan Tatang. M. Amirin dalam bukunya “administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pensekretariat kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan

meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>19</sup>

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>20</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan

---

<sup>19</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) 81.

<sup>20</sup> Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) 112.

menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus.

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>21</sup>

#### 1. Pendidik (Educator)

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

#### 2. Pemimpin (Leader)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut,

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jakarta : Rosda, 2010), hal. 98

kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf

### 3. Pengelola (Manajer).

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

### 4. Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan social budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

### 5. Wirausahawan

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah berfungsi sebagai inspirator bagi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide-ide

kreatif diperlukan terutama karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan pada saat yang sama memiliki kelebihan dari sisi potensi baik internal maupun lingkungan, terutama yang bersumber dari masyarakat maupun dari pemerintah setempat.

#### 6. Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja di bawah atmosfir kerja yang sehat. Atmosfir kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>22</sup>

#### 7. Penyelia (Supervisor)

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan. Supervise kepala sekolah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.<sup>23</sup>

Secara singkat fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut:

- a. Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi

<sup>22</sup> <http://aktual-asiddau.blogspot.com/2010/09/tugas-pokok-dan-fungsi-kepala-sekolahal.html>

<sup>23</sup> Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), hal 112

pendidikan disekolah.

- c. Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksanakannya seluruh program pendidikan disekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya maka kepala sekolah hendaknya mengetahui jumlah pembantunya, mengetahui nama-nama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para pembantunya.

### **3. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif**

Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu pada empat hal pokok, yaitu sifat dan ketrampilan kepemimpinan, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan sosial dan pengetahuan dan kompetensi professional. Kepala sekolah yang profesional mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan kualitas sekolah, untuk dapat merealisasikannya maka kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal berikut ini:<sup>24</sup>

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan siswa yang ada disekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada program peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan siswa sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan sekolah.

---

<sup>24</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*, (Bandung: Rosdakarya, 2005) 86.

- e. Menyakinkan terhadap para pelanggan pendidikan bahwa sekolahnya merupakan channel yang cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan pelanggan.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi.
- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik bersifat organisasional maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

#### **4. Standart Kompetensi Kepala Sekolah**

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”. Kompetensi diperoleh melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan yang diikuti yang sesuai dengan standar dan kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini

senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supandi bahwa.<sup>25</sup>

“Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.”

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Sekolah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi; “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.”

#### 1) Kompetensi Kepribadian

---

<sup>25</sup> A.S. Wahyudi., *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).hal 28

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus di lihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat di lihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

Menurut Hipocrates bahwa dalam diri manusia terdapat empat macam sifat yaitu tanah sifat kering terdapat dalam *chole* (empedu kering), air sifat basah terdapat dalam *melanchole* (empedu hitam), udara sifat dingin terdapat dalam *phlegma* (lendir), dan api sifat panas terdapat dalam *sanguis* (darah). Kemudian Galenus menyempurnakan pendapat Hipocrates dan membedakan kepribadian atas dasar keadaan proporsi campuran cairan- cairan. Hipocrates dan Galenus mengikhtisarkan kepribadian empat macam cairan badan yang dominan yaitu:<sup>26</sup>

- a. *Chole* mempunyai prinsip tegangan, tipe kholeris, dan sifat khasnya hidup (besar semangat), hatinya mudah terbakar, daya juang besar, dan optimistis.
- b. *Melanchole* mempunyai prinsip penegaran (*rigidity*), tipe melankholis, dan sifat khasnya mudah kecewa, daya juang kecil, muram, dan pesimis.
- c. *Phlegma* mempunyai prinsip plastisitas, tipe phlegmatic, dan sifat khasnya tak suka terburu-buru (kalem, tenang), tak mudah dipengaruhi, setia.
- d. *Sanguis* mempunyai prinsip ekspansivitas, tipe sanguinis, dan sifat khasnya hidup, mudah berganti haluan, dan ramah.

Bagi kepala sekolah perlu memiliki kemampuan mengenal kepribadian

<sup>26</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009) hal 126.

guru dan personel lainnya dengan menggunakan tipe yang dikemukakan oleh Hipocrates dan Galenus. Secara umum manusia mempunyai tipe-tipe tersebut, hanya saja ada kecenderungan yang lebih besar pada salah satu *chole*, *melancole*, *phlegm*, atau *sanguis*, jika salah satu dominan maka lainnya tidak dominan. Hal yang demikian ini selalu ditemukan bagi setiap pribadi manusia.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase.<sup>27</sup> Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh di paksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seseorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut.<sup>28</sup>

1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.

---

<sup>27</sup> Abin Syamsuddin Makmun, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: PT Rosda Karya Remaja, 2003). hal 117.

<sup>28</sup> Abin Syamsuddin Makmun, *Psikologi Pendidikan...* hal 127.

5. Memiliki bajat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## 2) Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir bahwa:

*“Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.”<sup>29</sup>*

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

---

<sup>29</sup> <http://sujarwohart.wordpress.com> diakses pada tgl 21 Februari 2016

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pencairandukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/sekolah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.<sup>30</sup>

### 3) Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu: (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:<sup>31</sup>

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswa.

### 4) Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan

<sup>30</sup> [http://turitempe111.blogspot.com/2009/08/standar-kompetensi-kepala-sekolah\\_825.html/](http://turitempe111.blogspot.com/2009/08/standar-kompetensi-kepala-sekolah_825.html/), diakses pada tanggal 21 Februari 2017

<sup>31</sup> A.S Wahyudi, ... hal 31

penilaian. Pembinaan lebih kearah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan tehnik-tehnik yang tepat.
2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### 5) Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai social intellegence atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Uniknya beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu.

Menurut Ramly kepala sekolah/guru merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/guru sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan: a) peserta didik, b) sesama pendidik, c) tenaga kependidikan, d) orang tua/wali peserta didik dan e) masyarakat sekitar.<sup>32</sup>

Jadi seorang kepala sekolah/guru harus: a) mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siswa, b) mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama guru dan tenaga kependidikan, c) mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan orang tua siswa dan masyarakat, d) bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan e) mampu beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keberagaman sosial budaya.

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:<sup>33</sup>

1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang telah dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tersebut di atas tentunya belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Karena itu perlu ditambah

---

<sup>32</sup> Depdiknas, 2007 hal 23

<sup>33</sup> A.S Wahyudi, ... hal 32

dengan kompetensi-kompetensi yang lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat tentang profesionalisme atau kompetensi kepala sekolah/sekolah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut untuk profesional agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. *Pertama*, memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan. *Kedua*, memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas. *Ketiga*, memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan. *Keempat*, dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. *Kelima*, mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya. *Keenam*, berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir berorientasi jauh ke depan. *Ketujuh*, berani dan mampu mengatasi kesulitan. *Kedelapan*, selalu melakukan inovasi di segala hal menjadi tuntutan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Delapan kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala sekolah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan jaman dan tuntutan masyarakat. Jika delapan kompetensi ideal tadi belum bisa terpenuhi, maka ideal minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki idealisme untuk memajukan sekolah, memajukan profesionalisme guru, memajukan kretifitas siswa dan membangun soft skill komunitas sekolah yang dipimpinnya.

Siapapun kepala sekolah yang memimpin suatu sekolah apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala sekolah tersebut adalah kepala sekolah yang ideal memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

Berkaitan dengan kompetensi manajerial, seorang kepala sekolah dalam menjabarkan kemampuan yang ada tentunya harus mempertimbangkan berbagai macam pendekatan dan gaya kepemimpinan agar semua sumber daya yang ada di sekolah bisa dikelola dan difungsikan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sharplin menyebutkan kepemimpinan yang baik dicirikan oleh sifat-sifat:<sup>34</sup> (1) manusiawi; (2) memandang jauh kedepan (visioner); (3) inspiratif (kaya akan gagasan); dan (4) percaya diri. Pemimpin yang manusiawi cukup penting, karena jika para guru di sekolah diperlakukan tidak manusiawi, maka kepala sekolah tersebut akan mendapatkan perlawanan. Bentuk perlawanan yang paling sederhana adalah para guru tersebut tidak melaksanakan tugas secara

---

<sup>34</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Konteporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000) hal 149.

profesional dengan baik, mereka akan datang kesekolah hanya memenuhi jadwal yang sudah ditentukan, dan mereka tidak akan bekerja/mengajar secara maksimal. Selanjutnya kepala sekolah yang tidak mempunyai visi sekaligus tidak percaya diri dipastikan sekolah yang dipimpinnya tidak akan mampu bersaing dengan sekolah lain dan sekolah yang dipimpinnya tidak bisa berbuat apa-apa dan hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin dengan apa adanya.

Di samping itu berbagai pengalaman dan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa seseorang untuk menjadi pemimpin harus mempunyai gaya tertentu yang digunakan agar tujuan yang dicita-citakan bersama akan terwujud. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola

perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan- kegiatan orang lain.

Mc Gregor merumuskan ada tiga prinsip gaya kepemimpinan yang saling berbeda, yaitu:<sup>35</sup> (a) *otocratic leadership*, kepemimpinan gaya otokrasi, (b) *participative or democratic leadership*, kepemimpinan gaya partisipatif atau demokrasi, dan (c) *the lazes-faire leadership*, kepemimpinan gaya bebas atau liberal. Gaya kepemimpinan yang demikian ini dapat digunakan oleh pemimpin atas dasar situasi yang menghendaknya. Fokus dalam pendekatan situasional terhadap kepemimpinan menurut Harsey dan Blanchard adalah pada perilaku yang dapat diamati, tidak pada suatu kemampuan atau potensi kepemimpinan yang secara hipotesis dibawa sejak lahir atau diperoleh. Penekanan pendekatan situasional adalah pada perilaku para pemimpin dan anggota kelompok (pengikut) dalam berbagai situasi.

Beberapa tahun sebelumnya Edmonds menyimpulkan hasil penelitiannya, bahwa tidak akan pernah ditemui lembaga pendidikan yang baik dipimpin oleh pemimpin yang mutunya rendah. Dengan kata lain, lembaga pendidikan (sekolah) yang baik akan selalu memiliki pemimpin yang baik pula yaitu pemimpin yang visioner. Sejalan dengan itu, Ornstein dan Levine menekankan perlunya fokus manajemen didasarkan pada lembaga yang bersangkutan, konsensus yang kuat terhadap tujuan yang jelas dan dapat diharapkan, penggunaan waktu yang efektif, dukungan pemerintah daerah, hubungan perencanaan, sikap kolegialitas, dan komitmen organisasi yang tinggi.

---

<sup>35</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan ...* hal 149.

Pada prinsipnya kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan, karena tidak satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi sekolah. Karena itu, aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting dari pada persoalan kemampuan seorang kepala sekolah untuk memberlakukan semua unsur personel secara manusiawi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Seorang kepala sekolah selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Pada intinya seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah hendaknya memiliki kepemimpinan yang jelas dan tegas sehingga upaya-upaya yang telah di rencanakan untuk kemajuan sekolah dapat terealisasi lebih cepat, tepat dan akurat.<sup>36</sup>

### **C. Konsep Daya Saing**

#### **1. Pengertian Daya Saing**

Tumar Sumihardjo menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Secara bebas, Tumar Sumihardjo, memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, yaitu: “Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu.

---

<sup>36</sup> <http://siswakucerdas.blogspot.com/2011/03/kompetensi-kepala-sekolahal.html>, diakses pada tanggal 21 Pebruari 2017

Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.”<sup>37</sup>

Hal senada diungkapkan oleh Rangkuti dalam Kuncoro bahwa: “Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya”.<sup>38</sup> Kata unggul, berdasarkan pendapat Tumar Sumihardjo dan Rangkuti di atas, merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya. Hal ini seperti diungkapkan oleh Agus Rahayu bahwa: Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.<sup>39</sup> Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Dengan demikian dari pendapat Agus Rahayu tersebut dapat diambil satu kesimpulan bahwa suatu organisasi, termasuk perguruan tinggi, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya. Sementara dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, dinyatakan bahwa:” daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna”. Kemampuan yang dimaksud dalam Permendiknas

<sup>37</sup>Tumar Sumiharjo, *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*, (Bandung: Fokusmedia, 2008) hal. 8

<sup>38</sup>E.A. Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam ...*hal. 73

<sup>39</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan ...*hal. 66

No. 41 tahun 2007 tersebut, diperjelas oleh Tumar Sumihardjo yang, meliputi: (1) kemampuan memperkokoh posisi pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, dan (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.<sup>40</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan daya saing adalah kemampuan organisasi/institusi untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan organisasi/institusi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Tinggi rendahnya daya saing lembaga pendidikan tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. E.A.Kuncoro secara eksplisit mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing pendidikan, yaitu: (a) kualitas sumber daya, (b) dukungan pemerintah, serta (c) partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri.<sup>41</sup> Lebih lanjut, Kuncoro menyebutkan bahwa berangkat dari konsep persaingan industri dari Porter, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam dunia pendidikan: (a) munculnya satuan pendidikan baru, termasuk lembaga asing yang membuka cabangnya di Indonesia, (b) dibukanya jurusan atau program studi baru oleh perguruan tinggi

---

<sup>40</sup> Tumar Sumiharjo, *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah ...* hal. 11

<sup>41</sup> E.A Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam ...* hal. 95

lain yang lebih menarik, (c) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan; (d) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari para calon peserta didik/orang tua peserta didik atas jenis dan layanan pendidikan yang dikehendaki, serta (e) ancaman persaingan dari satuan pendidikan yang sudah ada.<sup>42</sup>

Selanjutnya pendapat lainnya, dikemukakan oleh Agus Rahayu yang menyebutkan ada beberapa aspek yang dapat menjadi daya tarik suatu organisasi hingga organisasi tersebut akan memiliki daya saing, antara lain: “(a) aspek pertumbuhan pasar, yang mencakup: ukuran pasar, tingkat pertumbuhan dan potensi pasar; (b) aspek intensitas persaingan, mencakup: jumlah organisasi, kemudahan untuk masuk dan produk substitusi; serta (c) aspek akses pasar.” Crevans mengutip pendapat Day & Wensley menyebutkan bahwa keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan bersaing.<sup>43</sup>

Berdasarkan pendapat Tumar Sumihardjo, Porter, Kuncoro dan Agus Rahayu, maka dapat dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan antara lain: (a) pimpinan, (b) sistem keuangan, (c) infrastruktur dan sumber daya, (d) tata kelola, (e) tanggung jawab sosial, (f) kualitas sumber daya manusia, (g) kebijakan pemerintah; (h) partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri, serta (i) kualitas kinerja pelayanan.

---

<sup>42</sup> E.A Kuncoro, *Leadship sebagai Primary Forces dalam ...* hal. 102

<sup>43</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan ...* hal. 65

#### **D. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing**

Kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan. Keputusan disini adalah memutuskan untuk “tidak memutuskan” atau “tidak mengurus isu terkait”. Implementasi berarti pelaksanaan; penerapan implemen<sup>44</sup>. Kebijakan kepala sekolah terdiri dari dua kata yakni kebijakan dan kepala sekolah.

Menurut Syafaruddin, dalam suatu kebijakan pendidikan terdapat tiga tahap kebijakan yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi. Kepala sekolah sebagai petugas yang profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari kebijakan pendidikan tersebut.

Adapun tiga tahapan kebijakan sebagai berikut:

##### **1. Formulasi Kebijakan**

Formulasi adalah perumusan atau pembuatan. Jadi, formulasi kebijakan adalah pembuatan/perumusan suatu kebijakan dalam pendidikan. Berikut adalah tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan pendidikan menurut Syafaruddin:<sup>45</sup>

- a. Penyusunan agenda, yakni disini menempatkan masalah pada agenda pendidikan.
- b. Formulasi kebijakan, yakni merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.

---

<sup>44</sup> M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 2001), hal. 247.

<sup>45</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan ...* hal. 81-82.

- c. Adopsi kebijakan, yakni kebijakan alternatif tersebut diadopsi/diambil untuk solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut.
- d. Implementasi kebijakan, yakni kebijakan yang telah diambil dilaksanakan dalam pendidikan.
- e. Penilaian kebijakan, yakni tahap ini tahap penilaian dalam pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan dalam kebijakan pendidikan.

## 2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan tersebut dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan adalah serangkaian aktifitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam pembuatan kebijakan terwujud ke dalam prakteknya/realisasinya.

Menurut Syafaruddin, terdapat empat faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada dua pilihan langkah yaitu: Yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan pendidikan nasional tersebut.<sup>46</sup>

## 3. Evaluasi Kebijakan

Setelah adanya pelaksanaan kebijakan kemudian diadakan pengevaluasian dalam kebijakan pendidikan tersebut. Karena dapat mengetahui

---

<sup>46</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan ...* hal. 86.

sejauh mana pelaksanaan tersebut telah tercapai. Menurut Putt dan Springer bahwa evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan.<sup>47</sup>

Evaluasi kebijakan akan memberikan informasi yang membolehkan stakeholders (kebutuhan masyarakat) dapat mengetahui apa yang terjadi dari maksud kebijakan tersebut. Evaluasi yang dimaksudkan disini adalah untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan pelaksanaan yang dicapai sesuai dengan sasaran. Dan tujuan dari evaluasi kebijakan adalah mempelajari pencapaian sasaran dari pengalaman terdahulu.

#### **E. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif dalam Penentuan Kebijakan**

Kebijakan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: *Yang pertama*, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik. *Yang kedua*, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan system kependidikan. *Yang ketiga*, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf. *Yang keempat*, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung dan perlengkapan.<sup>48</sup>

Kepala Sekolah harus mengetahui problem apa yang terdapat di sekolah tersebut agar dapat ditemukan solusi yang efektif dan efisien dalam penyelesaian masalah tersebut. Sebelum lebih jauh menjelaskan tentang kepemimpinan kepala

---

<sup>47</sup> Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan ...* hal. 88.

<sup>48</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru ...*hal. 121.

sekolah yang efektif dalam penentuan kebijakan, maka kita harus mengetahui beberapa pihak yang dapat mengambil keputusan yaitu:

1. Kebijakan mengenai standar kurikulum menjadi kewenangan menteri pendidikan.
2. Kebijakan mengenai alokasi anggaran menjadi tanggungjawab pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang didalamnya termasuk legislatif, dan
3. Kebijakan pembelajaran ada pada sekolah yang dikendalikan oleh kepala sekolah. Kebijakan pembelajaran ini seperti: mengelaborasi kurikulum menjadi bahan ajar pada setiap mata pelajaran, menyediakan kelengkapan pengajaran, menyiapkan ruang kelas yang layak dan nyaman dipakai, melakukan supervisi kepada guru dan membina pertumbuhan jabatan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

Oleh karena itu, sekolah diperlukan seorang pemimpin yang efektif dalam penentuan kebijakan dalam pendidikan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya.

Tugas utama pemimpin adalah pengambilan keputusan yang dilakukan secara rasional (efektif dan efisien) oleh kepala sekolah. Pertimbangan keputusan tersebut harus dilihat dari: tujuan organisasi, sumber daya yang ada, informasi

yang lengkap tentang fungsi system kerja, pengalokasian sumber dana didasarkan pada prioritas dan harus memahami pengelolaan dana.<sup>49</sup>

#### **F. Dampak Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan**

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah sekolah yang mengembangkan dan melanjutkan pendidikan dasar dan mempersiapkan peserta didiknya untuk dapat bekerja, baik bekerja sendiri atau bekerja sebagai bagian dari suatu kelompok sesuai bidangnya masing-masing.

Sekolah kejuruan mempunyai misi utama untuk menyiapkan siswanya untuk memasuki lapangan kerja. Dengan demikian keberadaan SMK diharapkan mampu menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang siap pakai, dengan kata lain SMK dituntut menghasilkan lulusan yang siap kerja.

Keberhasilan pendidikan kejuruan dapat dilihat melalui penampilan lulusan pada dunia kerja. Disamping itu pendidikan kejuruan diharapkan mampu membekali siswanya dengan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai sehingga menghasilkan kecakapan tertentu dengan kata lain menjadikan siswanya menjadi tenaga siap pakai dalam menghadapi dunia kerja.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang memiliki tugas mempersiapkan peserta didiknya dengan membekali pengetahuan dan keterampilan untuk dapat bekerja sesuai dengan kompetensi dan program keahlian, memiliki daya adaptasi dan daya saing yang tinggi untuk memasuki lapangan kerja. Pendidikan kejuruan tidak hanya

---

<sup>49</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional ...* hal. 123.

menyiapkan ketrampilan saja, tetapi juga menyiapkan sikap, kebiasaan serta nilai-nilai yang di perlukan untuk terjun ke dunia kerja. Tuntutan dunia kerja yang pada dasarnya membutuhkan tenaga kerja yang berkualitas yang tidak hanya mengutamakan ketrampilan saja, akan tetapi juga memperhatikan sikap terhadap dunia kerja seperti tanggung jawab, disiplin, kejujuran, dan lain-lain.

Kesiapan kerja siswa SMK sangat penting karena lulusan SMK merupakan tenaga kerja siap pakai yang akan digunakan dalam dunia kerja. Tingkat kesiapan kerja siswa tergantung dari bagaimana siswa menyiapkan dirinya untuk terjun ke dalam dunia kerja.

Berikut aspek-aspek yang dibutuhkan oleh lulusan SMK agar mempunyai daya saing

#### 1. Kesiapan memasuki Dunia Kerja

##### a. Kesiapan Kerja

Menurut Gulo, kesiapan adalah suatu titik kematangan untuk dapat menerima dan memperhatikan tingkah laku tertentu. Tingkat kesiapan terhadap sesuatu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu (1) tingkat kematangan yang merupakan suatu proses perkembangan yang dalam hal ini fisik dan mental telah mencapai perkembangan yang sempurna dalam arti siap digunakan. Tingkat kematangan ini biasanya dipengaruhi oleh faktor usia dan fisik. (2) pengalaman masa lalu, yaitu pengalaman tertentu yang diperoleh yang berkaitan dengan lingkungan, kesempatan yang tersedia dan pengaruh dari luar yang disengaja (pendidikan dan pengajaran), maupun pengaruh yang tidak disengaja. (3) keadaan mental

dan emosi yang serasi yaitu keadaan yang meliputi sikap kritis, mempunyai pertimbangan logis, obyektif, bersifat dewasa dan emosinya dapat dikendalikan.<sup>50</sup>

Super dalam Siti Sutarmi Fadhilah mengemukakan bahwa kematangan karir secara normatif yaitu kesesuaian antara perilaku vokasional individu dan perilaku vokasional yang diharapkan pada umur itu.<sup>51</sup>

Menurut Rojewski dalam Precious Bupe Mubiana kematangan kerja menekankan pentingnya keterampilan baik afektif dan kognitif sebagai factor pendukung yang membantu individu untuk membuat keputusan yang realistis. Kematangan kerja dapat didefinisikan sebagai "kesiapan individu untuk mengatasi tugas yang dihadapkan dengan perkembangan biologis dan sosial, serta harapan masyarakat terhadap orang yang telah mencapai tahap perkembangan",<sup>52</sup>

Pickworth dalam Precious Bupe Mubiana Leong dan Barak dalam Precious Bupe Mubiana mendefinisikan kematangan kerja sebagai kesiapan untuk menangani tugas-tugas yang sesuai untuk tahap kehidupan individu.<sup>53</sup>

Berdasar pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kesiapan terhadap sesuatu dapat diartikan sebagai tingkat kesiapan untuk

---

<sup>50</sup> [http://repository.upi.edu/operator/upload/s\\_e0351\\_046081\\_chapter 2.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/s_e0351_046081_chapter 2.pdf)

<sup>51</sup> [http://repository.upi.edu/operator/upload/d\\_bp\\_039709\\_chapter2.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/d_bp_039709_chapter2.pdf)

<sup>52</sup> <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08152011-163810/unrestricted/dissertation.pdf>

<sup>53</sup> Mubiana, Precious Bupe. *Career Maturity, Career Knowledge, and Self Knowledge among Psychology Honours Students: an Exploratory Study. Disertasi*. (Afrika Selatan: University of Pretoriahal, 2010), hal 45

menerima dan mempraktekkan tingkah laku tertentu yang dipengaruhi oleh tingkat kematangan, pengalaman-pengalaman yang diperlukan serta keadaan mental dan emosi yang serasi. Kematangan karir meliputi keadaan atau kondisi yang banyak dipengaruhi oleh faktor afektif dan kognitif sebagai kesiapan untuk menangani tugas untuk tahap kehidupan setiap individu.

b. Ciri Kesiapan Kerja

Menurut Sutopo Rahayu pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang lebih luas untuk menyiapkan tenaga kerja yang orientasinya tidak hanya keterampilan saja tetapi dapat meliputi seluruh potensi yang dimiliki siswa. Pendidikan pada SMK meliputi unsur afektif, kognitif dan psikomotorik yang semuanya dapat menjadi bekal untuk memasuki dunia kerja.<sup>54</sup>

Peserta didik yang telah mempunyai kesiapan kerja menurut Sugihartono dalam Sutopo Rahayu menyebutkan peserta didik tersebut harus mempunyai pertimbangan sebagai berikut: 1) Mempunyai pertimbangan yang logis dan obyektif. 2) mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. 3) memiliki sikap kritis. 4) memiliki pengendalian terhadap emosi. 5) mempunyai kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja. 6) mempunyai ambisi untuk maju dan berusaha mengikuti perkembangan sesuai dengan

---

<sup>54</sup> Sutopo Rahayu, *Pengaruh Pengalaman dalam Praktik Industri dan Prestasi Belajar Akuntansi terhadap Kesiapan Kerja Siswa Kelas XII Program Keahlian Akuntansi SMK Muhammadiyah 2 Klaten Utara Tahun Ajaran 2008/2009*. (Skripsi Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2007), hal. 38

bidang keahliannya.

Berdasar pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang siswa dikatakan mempunyai kesiapan kerja apabila siswa tersebut memiliki kemampuan yang mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidangnya.

## 2. Kompetensi Siswa

Kompetensi menurut E. Mulyasa merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. McAshan yang dikutip E.Mulyasa mengemukakan bahwa kompetensi:<sup>55</sup>

*“...is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.”*

Kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Finch & Crunkilton dalam E. Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh setiap orang untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas sesuai

<sup>55</sup> Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: PT. Remaja Rosda karya. 2007), hal. 73

dengan jenis pekerjaan tertentu, sehingga terdapat hubungan antara tugas yang dipelajari peserta didik di sekolah dengan kemampuan yang diperlukan oleh dunia kerja.<sup>56</sup>

Gordon dalam E. Mulyasa menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut: (1) Pengetahuan (knowledge); yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. (2) Pemahaman (understanding); yaitu kesadaran dalam bidang kognitif dan afektif yang dimiliki individu. (3) Kemampuan (skill); adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (4) Nilai (value); adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. (5) Sikap (attitude); yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. (6) Minat (interest); adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>57</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, maka kompetensi dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

a. Pengetahuan Siswa

Pengetahuan menurut Bloom yang dikutip Winkel, didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengingat dan mengungkap kembali pengetahuan, rumus-rumus, konsep, prinsip, materi dan kejadian baik pada hal-hal yang umum maupun hal-hal yang khusus.

---

<sup>56</sup> Mulyasa, E. *Standar Kompetensi ...*hal. 75

<sup>57</sup> Mulyasa, E. *Standar Kompetensi ...*hal. 78

Pengetahuan juga merupakan tingkah laku dan situasi yang menekankan tentang pengingatan (remembering), apakah itu mengenal atau mengungkap ide-ide, bahan-bahan atau gejala.<sup>58</sup>

Pengetahuan yang dimiliki seseorang dapat mengembangkan potensi dan kemampuan secara maksimum untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya untuk menyesuaikan diri.

Berdasar pendapat diatas dapat diambil pengertian bahwa pengetahuan merupakan kemampuan, tingkah laku dan situasi yang menekankan tentang pengingatan. Pengetahuan dapat mengembangkan potensi dan kemampuan secara maksimum untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh seseorang.

#### b. Keterampilan Siswa

Menurut Nana Sudjana, keterampilan adalah pola kegiatan yang bertujuan, yang memerlukan manipulasi dan koordinasi informasi yang dipelajari. Keterampilan ini dapat dibedakan menjadi dua kategori, yakni keterampilan fisik dan keterampilan intelektual.<sup>59</sup>

Menurut Muhibin Syah, keterampilan adalah kegiatan yang berhubungan dengan urat syaraf dan otot-otot yang lazimnya tampak dalam kegiatan jasmaniah.<sup>60</sup>

Keterampilan siswa menurut Rusyadi yang dikutip Yanto, diartikan sebagai kemampuan seseorang terhadap suatu hal yang meliputi

<sup>58</sup> Winkel, WS dan Hastuti, Sri. *Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan (edisi revisi)*. (Yogyakarta: Media Abadi. 2007), hal. 83

<sup>59</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaj Rosdakarya, 2009), hal 123-130

<sup>60</sup> Muhibin Syahal. *Psikologi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 45

semua tugas-tugas kecakapan, sikap, nilai dan kemengertian yang semuanya dipertimbangkan sebagai sesuatu yang penting untuk menunjang keberhasilannya didalam penyelesaian tugas.

c. Sikap Siswa

Sikap siswa adalah reaksi yang ditunjukkan siswa atau peserta didik. Menurut Muhibin Syah sikap siswa adalah gejala internal yang berdimensi afektif berupa kecenderungan untuk mereaksi atau merespon (response tendency) dengan cara yang relatif tetap terhadap objek orang, barang, dan sebagainya, baik secara positif maupun negatif.<sup>61</sup>

Menurut Martinis sikap dan perilaku siswa merupakan tujuan yang berhubungan dengan perasaan, emosi, sistem nilai, dan sikap hati (attitude) yang menunjukkan penerimaan atau penolakan terhadap sesuatu.<sup>62</sup>

Bloom dalam Suparno berpendapat bahwa sikap siswa memiliki tiga komponen yaitu kognitif, afektif, dan konatif. Komponen kognitif merupakan pengetahuan individu tentang objek sikap, komponen afektif merupakan keyakinan individu dan penghayatan orang tersebut tentang objek sikap. Komponen konatif merupakan kecenderungan kuat untuk berbuat, melakukan sesuatu sesuai dengan perasaan dan pengetahuannya terhadap objek.<sup>63</sup>

### 3. Motivasi

---

<sup>61</sup> Muhibin Syahal. *Psikologi Pendidikan...* hal. 49

<sup>62</sup> Yamin, Martinis. *Desain Pembelajaran Berbasis Tingkat Satuan Pendidikan.* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2008), hal. 65

<sup>63</sup> Paul Suparno, *Filsafat Konstruktivisme dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hal. 92

Setiap individu memiliki kondisi internal, di mana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah motivasi.

Dalam memaknai motivasi setiap orang memberi arti yang berbeda, sesuai sudut pandang, dan kepentingan masing-masing. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa Motivasi mempunyai dua pengertian, yaitu (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; (2) Psikologi, usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Istilah motivasi menurut Hamzah B. Uno berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat.<sup>64</sup> Sedangkan menurut Isbandi Rukminto Adi, motivasi adalah motif yang tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.<sup>65</sup>

Menurut W.A Gerungan. motif dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu (1) motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, misal lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan dan istirahat, mengambil napas, seksualitas, dan sebagainya; (2)

<sup>64</sup>Hamzah B Uno, *Perencanaan Pembelajaran.*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hal. 83

<sup>65</sup>Adi, Isbandi Rukminto. *Perencanaan partisipatoris berbasis aset komunitas: dari pemikiran menuju penerapan.* (Depok: FISIP UI Press. 2007), hal. 141

Motif Sosiogenetis, yaitu motif- motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Jadi, motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan setempat. Misalnya, keinginan mendengarkan musik, makan sesuatu, dan lain- lain; (3) Motif teologis, dalam motif ini manusia adalah sebagai makhluk yang berketuhanan, sehingga ada interaksi antara manusia dengan tuhan-Nya, seperti ibadah dalam kehidupan sehari-hari, misalnya keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, untuk merealisasikan norma-norma sesuai agamanya.<sup>66</sup>

Menurut W.S Winkel motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Sehingga motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.<sup>67</sup>

Pandji Anoraga menjelaskan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja ini sebagai pendorong semangat untuk menggerakkan dan meningkatkan kerja. Siagian menjelaskan motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun eksternal. Termasuk faktor internal adalah: (1) penilaian seseorang mengenai diri sendiri, (2) harga diri, (3) harapan pribadi, (4) kebutuhan, (5) keinginan, (6) kepuasan kerja, (7) prestasi kerja yang dihasilkan, termasuk faktor eksternal antara lain : (1) jenis dan sifat pekerjaan, (2) kelompok kerja

<sup>66</sup>W.A, Gerungan. *Psikologi Sosial*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2004), hal. 67

<sup>67</sup>Winkel, WS dan Hastuti, Sri. *Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan (edisi revisi)*. (Yogyakarta: Media Abadi. 2007), hal. 68

dimana seseorang bergabung, (3) organisasi tempat kerja, (4) situasi lingkungan pada umumnya, (5) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.<sup>68</sup>

Berdasar uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan pada seseorang untuk melakukan perbuatan tertentu demi mencapai tujuan tertentu. Motivasi seseorang sangat di pengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal atau dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dan faktor eksternal atau dorongan yang berasal dari luar individu.

#### 4. Globalisasi

Globalisasi adalah suatu proses menjadikan sesuatu (benda atau perilaku) sebagai ciri dari setiap individu di dunia ini tanpa dibatasi oleh wilayah.

Scholte menyebutkan ada beberapa definisi yang dimaksudkan orang dengan globalisasi: (1) Internasionalisasi: Globalisasi diartikan sebagai meningkatnya hubungan internasional. Dalam hal ini masing-masing negara tetap mempertahankan identitasnya masing-masing, namun menjadi semakin tergantung satu sama lain. (2) Liberalisasi: Globalisasi juga diartikan dengan semakin diturunkannya batas antar negara, misalnya hambatan tarif ekspor impor, lalu lintas devisa, maupun migrasi. (3) Universalisasi: Globalisasi juga digambarkan sebagai semakin tersebarnya hal material maupun imaterial ke seluruh dunia. Pengalaman di satu lokalitas dapat menjadi pengalaman seluruh dunia. (4) Westernisasi: Westernisasi adalah salah satu bentuk dari universalisasi dengan semakin menyebarnya pikiran dan budaya dari barat

<sup>68</sup> Pandji Anoraga, *Psikologo Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 37

sehingga mengglobal. (5) Hubungan transplanetari dan supraterritorialitas.<sup>69</sup>

Helen Connor menyatakan bahwa keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang tenaga kerja di bidang teknik adalah : (1) Memiliki keterampilan teknik yang spesifik, (2) Menguasai keahlian komputer dan teknik informatika, (3) Memiliki berbagai aplikasi keterampilan (multi skilling), (4) Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap teknologi baru secara cepat, (5) Sanggup dan mampu untuk menambah keterampilan selama ia bekerja, (6) Memiliki kemampuan berkomunikasi, (7) Mampu bekerja dalam tim (Team Working) dan mampu bekerja secara personal, (8) Memiliki kemampuan berorganisasi dan mengelola manajemen, (9) Mengetahui undang-undang dan lingkungan, (10) Mampu berpikir secara global.<sup>70</sup>

Sedangkan menurut Baswedan kompetensi global terdiri dari: (1) Keterampilan kelas dunia (World class skills), (2) Menghargai keberagaman (Respect diversity), dan (3) keterampilan komunikasi/bahasa (Communication/language skills).<sup>71</sup>

Berdasar uraian diatas dapat di simpulkan bahwa globalisasi adalah keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia, dimana antar individu, antar kelompok, dan antar negara saling berinteraksi, bergantung, terkait, dan memengaruhi satu sama lain yang melintasi batas negara.

<sup>69</sup> Scholte, Jan Art. *Globalization: A Critical Introduction*. (New York: St. Martin Press. 2000), hal. 79

<sup>70</sup> <http://dera.ioe.ac.uk/4449/3/UKEnginSkillsNeeds.pdf>

<sup>71</sup> <http://policy.paramadina.ac.id/v2/?p=484> diakses tanggal 29 Mei 2017 jam 23:00

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti berupaya mengungkap strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini untuk mendapatkan informasi dan keterangan yang berkaitan dengan focus penelitian yang terkait dengan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang.

“Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Kirk dan Miller penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dan kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya”<sup>1</sup> Oleh karenanya studi kualitatif disebut dengan istilah inquiry alamiah (naturalistik).

Metode ini dipilih karena lebih mampu menemukan definisi situasi dan gejala-gejala sosial dari subyek, perilaku, motif-motif subyektif, persaaan dan emosi yang diamati, merupakan definisi situasi subyek yang diteliti. Maka subyek akan dapat diteliti secara langsung. Selain itu metode ini dapat meningkatkan

---

<sup>1</sup>Lexi Maleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, ( Bandung, RoSekolah Dasara Karya, 1991), hal. 3

analisis peneliti terhadap cara subyek memandang dan menginternalisasikan kehidupannya, karena itu berhubungan dengan subyek dan dunianya sendiri bukan dalam dunia yang tidak wajar yang diciptakan oleh peneliti.

Penelitian dengan model kualitatif sesuai dengan pendapat Doal Ary yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki enam ciri. Antara lain: 1) Memperdulikan konteks atau situasi (concern for content), 2) berlatar ilmiah (natural setting), 3) instrument utama adalah manusia (human instrument), 4) data bersifat deskriptif (deskriptif data), 5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan, 6) analisis data secara induktif (inductive analysis).<sup>2</sup>

Dalam penelitian kualitatif, penulis berupaya mendeskripsikan sesuai dengan focus penelitian dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggunaan pendekatan kualitatif ini adalah untuk memahami makna peristiwa, situasi sosial, tingkah laku manusia dan latar belakang ilmiah secara holistic kontekstual.<sup>3</sup> Adapun jenis penelitian dalam kajian ini adalah jenis penelitian studi kasus, sebagaimana pendapat Cresswell dalam Haris Hermansyah, studi kasus adalah suatu model yang menekankan pada eksplorasi dari suatu sistem yang terbatas pada suatu kasus atau beberapa kasus secara mendetail serta adanya penggalan data secara mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi yang kaya akan konteks.<sup>4</sup>

Mengingat metode penelitian ini adalah jenis studi kasus, sebagaimana sifat studi kasus dalam menghasilkan generalisasi yang sah (Valid) sangat terbatas,

---

<sup>2</sup>Donal Ary, *An Invitation To Research In Social Education*, (Beverly Hills: Saga Publication, 2002), hal.424-425.

<sup>3</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2007), Hal. 9.

<sup>4</sup> Bogman, Robert & Biklen, *SK Qualitative For Education: an Instruction to Theory and Methods* (Boston:Allyn an Bacon, Inc.1982) Hal.27.

untuk itu kegunaannya yang utama bukanlah sebagai alat untuk menguji hipotesis, yang kemudian dapat diuji melalui pengujian yang lebih kokoh.<sup>5</sup>

Mencermati permasalahan dalam penelitian ini yaitu mengungkap bagaimana strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang, maka jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus dengan alasan karena studi ini dilakukan terhadap suatu kesatuan system yang padu dan memiliki pola, konsistensi dan sekuensi yang menonjol<sup>6</sup> yaitu strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang.

Pada tataran operasional, peneliti secara langsung ke lokasi penelitian untuk melakukan pengamatan dan wawancara mendalam. Disamping itu peneliti juga mengambil dokumen penting lainnya sebagai data pendukung untuk kedua teknik diatas. Dalam hal berinteraksi dengan sumber data, peneliti berupaya untuk menjaga kealamiah situasi dan kondisi, baik dalam wawancara maupun observasi. Pada saat wawancara dilakukan, peneliti membuat situasi yang rileks dan tidak kaku sehingga pembicaraan dengan sumber data dapat berjalan secara alamiah. Dengan demikian peneliti berusaha untuk berinteraksi dengan subyek penelitiannya secara alamiah, tidak menonjol dan dengan cara yang tidak memaksa. Penelitian ini tertarik untuk meneliti orang-orang dalam latar alamiah tentang bagaimana mereka berfikir dan bertindak menurut cara mereka. Dalam hal

---

<sup>5</sup> Lexy, J.Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Hal.76.

<sup>6</sup> Robert E, Stake, dalam Norman K. Denzin dan Yonnas S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia,diterjemahkan oleh Dariyanto dkk, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009)hal. 300

ini diusahakan agar jangan sampai terjadi karena kehadiran peneliti, tindakan dan cara para subyek menjadi berubah.

## **B. Lokasi Penelitian**

SMK Brantas Karangates berlokasi di Propinsi Jawa Timur Kabupaten Kab. Malang dengan alamat Jl Lolaras No. 14 Desa karangkates Kec. Sumberpucung.

## **C. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan adalah mutlak diperlukan karena peneliti berfungsi sebagai instrumen kunci dan sekaligus sebagai pengumpul data utama. Peneliti dalam penelitian kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisis data dan sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian.<sup>7</sup>

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga manusia sebagai instrument penelitian menjadi suatu keharusan.<sup>8</sup> Bahkan dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrument kunci.<sup>9</sup> Untuk itu, validitas dan reliabilitas data kualitatif banyak tergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan, dan integritas peneliti sendiri.<sup>10</sup>

Kehadiran peneliti Untuk mendapatkan gambaran data-data yang otentik untuk mendukung penelitian perlu untuk dilakukan secara langsung kepada sumber informasi, baik itu berupa sumber data yang bersifat administratif

<sup>7</sup> Lexy, J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Hal.7.

<sup>8</sup> Noer Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2003). Hal.43.

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian ...hal.233*

<sup>10</sup> Dede Oetama dalam bagong suyanto, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan* (Jakarta: Kencana, 2007), Hal.186.

maupun sumber data dari obyek penelitian. Sebelum melakukan penelitian penelitian sudah mengkomunikasikan dan mendapat ijin dari obyek penelitian sehingga dalam pelaksanaan penelitian peneliti bisa mendapatkan data-data yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penelitian.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Yang dimaksud data adalah keterangan atau bahan nyata yang dijadikan dasar kajian.<sup>11</sup> Data kualitatif adalah kalimat yang dikatakan seseorang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.<sup>12</sup>

Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer artinya data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (informan), Sedangkan data sekunder artinya data yang diperoleh dari informasi yang telah diolah orang atau oleh orang lain.<sup>13</sup> Yang dimaksud data dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen resmi, dokumen perorangan yang berhubungan dengan strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya, dalam hal ini Kepala SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya.

Adapun sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder yaitu:

- 1) Sumber data primer didapat dari studi lapangan, yaitu proses pengumpulan informasi, data, dan fakta secara langsung pada objek penelitian. Sumber data

<sup>11</sup> Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Desertasi*, (Malang: UM Press, 2008), hal. 41

<sup>12</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UM Press, 2005), hal. 63

<sup>13</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi*, (Malang: UM Press, 2005), hal. 63

primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah/madrasah, Guru, tenaga kependidikan, satgas siswa, komite sekolah/madrasah, BKK.

- 2) Sumber data sekunder didapat melalui studi literatur/kepuustakaan, yaitu berupa tulisan, gambar atau foto yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya, termasuk data-data tertulis lainnya yang berasal dari lembaga yang dijadikan objek penelitian.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beberapa prosedur, yaitu:

##### **1. Metode Observasi**

Observasi adalah pengamatan dan merupakan metode yang pertama-tama digunakan dalam melakukan penelitian ilmiah.<sup>14</sup> Observasi dapat dilakukan secara mendalam atau tidak. Observasi mendalam adalah pengamatan yang dilakukan dengan intensitas tinggi. Metode ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana sekolah, pola kerja dan hubungan antar komponen dengan berlandaskan aturan, tata tertib sebagaimana tertulis dalam dokumen.

Dalam penelitian ini, observasi yang paling utama dilakukan kepada kepala sekolah dan didukung dengan observasi kepada seluruh komponen sekolah, lingkungan dan suasana di SMK Brantas Karangates Sumberpucung

---

<sup>14</sup> Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal. 109.

Kabupaten Malang yang bertujuan untuk memperoleh data-data tentang strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan.

Agar memudahkan kegiatan observasi di lapangan, diperlukan perencanaan yang jelas mengenai situasi dan data yang diamati. Perencanaan observasi ini sangat penting guna memastikan bahwa kegiatan ini terfokus. Secara sederhana observasi yang akan dilakukan dapat direncanakan sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 komponen yang diobservasi

No.	Situasi yang diamati	Peran yang diobservasi
1.	Kepala Sekolah	Kepemimpinan dan Managerial
2.	Waka Humas	Jaringan dengan DU/DI
3.	Waka Kurikulum	Jalannya Kegiatan Belajar-Mengajar
4.	Waka Kesiswaan	Ekstrakurikuler
5.	Waka Sarpras	Sarana prasarana untuk wirausaha
6.	BKK	Kegiatan pemasaran alumni

## 2. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>15</sup> Metode wawancara atau metode *interview* dipergunakan kalau seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau

<sup>15</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...* hal. 135.

pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu.<sup>16</sup>

Peneliti menggunakan metode wawancara tak berstruktur, agar peneliti dapat lebih leluasa menyampaikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan langsung secara lisan dari kepala sekolah/madrasah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan strateginya untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya. Disamping itu, peneliti juga akan mewawancarai beberapa stakeholder sekolah yang dianggap dapat memberikan informasi sekaligus sebagai bahan triangulasi data.

Agar memudahkan dalam melakukan wawancara dan dapat terfokus pada data yang ingin didapatkan, maka peneliti membuat tabel sebagai berikut:

Table 3.2. komponen informan

No.	Informan	Infomasi yang Ditanyakan
1.	Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi dan Misi Sekolah</li> <li>- Sasaran Mutu</li> <li>- Program Kerja</li> </ul>
2.	Waka Humas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program Kerja Humas</li> <li>- Sasaran Mutu Humas</li> <li>- Jaringan dengan DU/DI</li> </ul>
3.	Waka Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembelajaran Produktif</li> <li>- Kewirausahaan</li> </ul>

<sup>16</sup> Koentjaraningrat, *Metode-metode...* hal. 29.

No.	Informan	Infromasi yang Ditanyakan
4.	Waka Kesiswaan	- Ekstra kurikuler
5	Waka Sarpras	- Kelengkapan sarana praktek - Kondisi bengkel
6	BKK	- Program Kerja - Penyuluhan dan Bimbingan Jabatan - Kegiatan Pengantar Kerja - Pemasaran Alumni

### 1. Dokumentasi (*documentation*)

Selain menggunakan metode observasi dan wawancara, data penelitian ini juga menggunakan metode dokumentasi yaitu cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen<sup>17</sup>. Suharsimi Arikunto dalam buku metodologi penelitiannya mengatakan bahwa metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>18</sup> Data dalam bentuk dokumentasi tersebut utamanya berkenaan dengan pelaksanaan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan yang selanjutnya dianalisis.

Berikut rencana pengambilan data dalam bentuk dokumentasi agar memudahkan kegiatan penelitian:

<sup>17</sup>Sevilla Consueio G., *Pengantar Metode Penelitian*, Terjemahan, (Jakarta: UI Press, 1993), hal. 85.

<sup>18</sup>Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*hal. 236.

Tabel. 3.3 dokumentasi

No.	Dokumen	Kegiatan
1.	Kepala Sekolah	- Supervisi Kelas - Rapat Dinas
2.	Waka Humas	- MoU dengan instansi lain - Website sekolah
3.	Waka Kurikulum	- Kondisi pembelajaran di kelas dan bengkel
4.	Waka Kesiswaan	- Kegiatan ekstrakurikuler
5.	Waka Sarpras	- Kondisi Lab. Dan Bengkel
6.	BKK	- Data penelusuran alumni - Kegiatan rekrutment tenaga kerja - Statistik Keterserapan Alumni ke DU/DI

#### F. TEKNIK ANALISIS DATA

Setelah data mengenai strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan diperoleh, maka data dianalisis menurut pendapat Miles dan Huberman yang dikutip oleh Djunaidi Ghony dalam bukunya<sup>19</sup> meliputi; (1) reduksi data, (2) display/penyajian data, dan (3) mengambil kesimpulan lalu diverifikasi. Adapun prosesnya secara rinci adalah setelah data yang diperoleh dari observasi awal di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang terkumpul dengan baik, kemudian diedit dan dipilah-pilah.

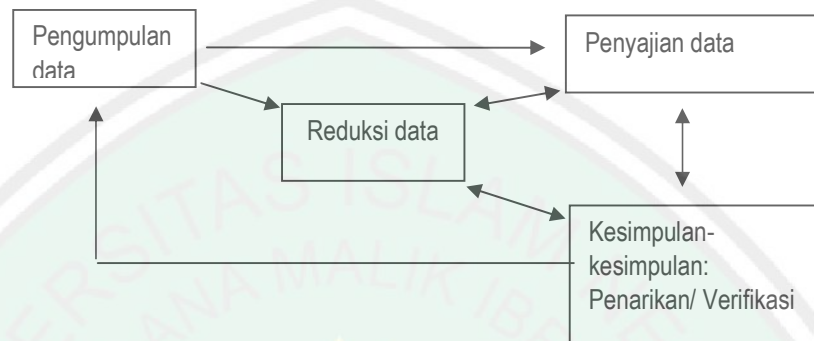
<sup>19</sup> M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Metode Penelitian Kualitatif*. (Jogjakarta: Ar-RuzzMedia, 2014), hal.306.

Data yang diperlukan dikategorikan menjadi beberapa *cover term* untuk menjawab pertanyaan penelitian. Setelah semua dilakukan diadakan analisis secara deskriptif, sedangkan data yang kurang relevan dengan pertanyaan penelitian disimpan. Reduksi data dalam penelitian ini pada hakikatnya menyederhanakan dan menyusun secara sistematis data tersebut. Hasil dari reduksi kemudian disajikan dalam bentuk display data, untuk penyajian data digunakan uraian naratif selanjutnya membuat kesimpulan atau verifikasi.

Analisis data dalam satu kasus dilaksanakan di lokasi penelitian yaitu di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang. Hasil analisisnya juga berupa kata-kata, bukan angka-angka, kegiatan analisisnya juga dimulai sejak awal penelitian bersamaan dengan penggalan data sampai pengumpulan data. Kegiatan analisis tersebut dimulai sejak dari (1) penetapan fokus, (2) penyusunan temuan-temuan, (3) pembuatan rencana pengumpulan data berikutnya berdasarkan data sebelumnya, (4) pengembangan pertanyaan analitik untuk pengumpulan data berikutnya. Kegiatan ini dilakukan untuk memahami data yang terkumpul guna memikirkan peluang-peluang pengumpulan data berikutnya, sehingga data menjadi berkualitas dan bermakna dan dapat menyempurnakan yang kurang.

Langkah selanjutnya adalah *pertama*, peneliti melakukan kategorisasi dan pengkodean dengan cara meneliti catatan lapangan, ringkasan dokumen data. *Kedua*, pengelompokan dan pemilihan data berdasarkan kode yang memiliki data yang sama sesuai untuk memperoleh ringkasan satu kesimpulan pada lokasi penelitian. *Ketiga*, menyusun ringkasan dan kesimpulan tersebut sesuai dengan

fokus penelitian. *Keempat*, data yang sudah tersusun tersebut dijadikan temuan penelitian. Secara singkat langkah-langkah analisis data terurai dalam gambar dibawah ini.<sup>20</sup>



Gambar 3.1: Model analisis interaktif, Miles dan huberman.

## G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan dua macam teknik, yaitu *credibility* dan *transferability*.

### 1. Kriteria derajat kepercayaan (*credibility*)

Data yang didapatkan dari SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang oleh peneliti akan dikonfirmasi untuk memastikan keabsahannya. Hal ini untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada yang terjadi di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang, terkait strategi kepala sekolah. Agar tercapai derajat kepercayaan, maka teknik yang digunakan peneliti yaitu:

<sup>20</sup> M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian ...* hal.306.

a) Ketekunan pengamatan (*presistent observation*), peneliti akan mengamati dengan tingkat intensitas yang tinggi tentang MBS yang dilakukan oleh SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang . Hal ini dilakukan untuk menemukan pelaksanaan MBS yang dilakukan oleh masing-masing sekolah dalam pencegahan penyalahgunaan narkoba.

b) Triangulasi, peneliti akan membandingkan dan mengkroscek data yang didapat untuk memastikan keabsahan data. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data dilakukan dengan tiga triangulasi yaitu:

1) Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.<sup>21</sup> Dengan teknik ini data pengamatan yang dihasilkan dari sumber terpercaya dibandingkan antara sumber dari kepala sekolah/madarasah dengan komponen lainnya di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang.

2) Triangulasi metode

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang dibandingkan dan disimpulkan sehingga memperoleh data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

3) Triangulasi teori

---

<sup>21</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 178.

Data yang didapatkan di lapangan, yakni tentang MBS dalam pencegahan penyalahgunaan narkoba di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Triangulasi teori dilakukan dengan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.<sup>22</sup>

c) Pengecekan anggota (*member check*).

Peneliti dengan mendatangi setiap informan, baik kepala sekolah/madrasah maupun stakeholder lainnya untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan untuk menyamakan persepsi terhadap temuan yang telah diperoleh. Di samping itu juga, hal ini dilakukan untuk membandingkan antara temuan penelitian dari informan satu dengan informan yang lain. Jika kemudian ada temuan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian, maka hasil diskusi antara peneliti dengan informan kunci menyepakati untuk membuang temuan penelitian yang tidak cocok.

**2. Kriteria keteralihan (*transferability*)**

Dengan teknik ini, peneliti akan melaporkan penelitiannya seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan SMK Brantas Karangates Sumberpucung Kabupaten Malang dengan mengacu pada fokus penelitian. Laporan ini dalam bentuk uraian rinci ini agar terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca sehingga dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti.

---

<sup>22</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...* hal. 178.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang

##### 1. Sejarah Singkat

SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang berdiri seiring dengan pesatnya perkembangan industri di daerah Jawa Timur, khususnya Kabupaten Malang. Wilayah Kecamatan Sumberpucung. Dalam rangka memenuhi permintaan akan tenaga kerja yang terus meningkat inilah, maka didirikan Sekolah Menengah Kejuruan di Sumberpucung. SMK Brantas ini merupakan SMK milik Yayasan Pendidikan Kartika yang berdiri pada tahun 1995. Hingga saat ini terdapat 5 (lima) program keahlian/jurusan, yaitu Teknik Komputer dan Jaringan, Informatika, Teknik Otomotif, Teknik Mesin dan Teknik Ketenagalistrikan.<sup>1</sup>

Perkembangan SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang semakin pesat saat dipimpin oleh Ir. H. Sukatno. Berbagai terobosan beliau lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dengan nomor N.S.S dan N.P.S. : 342051823016 dan 20517712 ini. Terobosan tersebut di antaranya melalui kerjasama dengan pihak DU/DI untuk meningkatkan daya saing lulusan. SMK yang beralamat di jalan Lor alas no. 14 desa Karangates kecamatan Sumberpucung Malang ini merupakan SMK favorit di wilayah Malang dan namanya telah terdengar seantero regional Jawa Timur, bahkan nasional.

---

<sup>1</sup><https://www.smkbrantas-karangates.sch.id/profile/identitas-sekolah> diakses pada 26 Desember 2017 pukul 04.52 WIB

## 2. Profil Kepala Sekolah

Ir. H. Sukatno menjabat Kepala SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang sejak tahun 1995 yang lalu, artinya sejak berdiri sampai sekarang beliau dipercaya untuk memimpin lembaga pendidikan tersebut. Beliau menerima penghargaan Indonesia Most Recommended Education (MRE) pada tahun 2016 yang lalu dikarenakan telah berhasil melakukan inovasi untuk meningkatkan daya saing lulusan. Di bawah kepemimpinan beliau, SMK yang dulunya belum dikenal dan berada di daerah pinggiran, sekarang mampu menunjukkan kualitasnya. Terbukti, lulusannya tidak mengecewakan. Saat ini jumlah muridnya mencapai 1700 siswa. Ini memperlihatkan bahwa sekolah tersebut semakin dipercaya masyarakat.

Peningkatan kualitas, juga terus diwujudkan dalam bentuk kerjasama dengan perusahaan terkenal, seperti perusahaan minyak di Kalimantan dan perusahaan otomotif terkemuka di Indonesia. Beberapa penghargaan juga didapat, seperti Kitto Award 2016. Setiap tahun jumlah siswa di SMK Brantas, Karangates terus meningkat. Sampai saat ini sekolah tersebut sudah memiliki 42 kelas dari target 64 kelas. Pembangunan gedung sekolah berlantai 4 masih saat ini sedang berlangsung dan belum selesai. Kepala sekolah yang merupakan pensiunan PLN ini terus melakukan inovasi dan startegi untuk menghasilkan out put lulusan yang baik.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dokumen profil sekolah hal. 12

### 3. Manajemen Sekolah

Susunan manajemen SMK Brantas terbilang unik dan memiliki ciri khas, hal ini berdasarkan hasil analisis Ir. H. Sukatno yang telah memimpin selama 22 tahun. Manajemen sekolah ini memimpin 64 guru dan 15 staff, berikut susunannya:<sup>3</sup>

Tabel 4.1 Susunan Manajemen SMK Brantas Sumberpucung Malang

1. Kepala Sekolah	: Ir. H. SUKATNO
2. Wakil Kepala Sekolah	
Urusan Kurikulum	: HENIS SUSWANTO, S.Pd., M.Si.
Urusan Kesiswaan	: SETIONO, S.Pd.
Urusan Humas	: SUDJAI SUGIANTO, S.Pd., MM.
Urusan Sarpras	: Ir. H. GATOT SUBANDI, S.Pd.
3. Kepala Tata Usaha	: CATUR HERMAWAN, S.Kom.
4. Bendahara Sekolah	: 1. NINIK PRIYATININGSIH, S.Pd. : 2. MINTAASIH UTAMI, S.Pd.
5. Audit Internal	: BAMBANG SUKATON, BE.
6. Ketua Program Keahlian	
Teknik Ketenagalistrikan	: ARIS INDRA GUNAWAN, ST.
Teknik Mesin	: IMAN ISWAHYUDI, ST.
Teknik Otomotif	: Drs. HERI PURNOMO
Teknik Komputer	: ANANG NURMAN, S.Kom.

#### Visi

Memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional dengan menghasilkan lulusan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja pasar global

#### Misi

1. Menjadikan SMK BRANTAS lembaga pendidikan yang berwawasan lingkungan.
2. Menjadikan SMK BRANTAS lembaga pendidikan yang berbasis kompetensi.
3. Menjadikan SMK BRANTAS lembaga pendidikan yang menerapkan pendidikan tuntas.
4. Memiliki sumber daya manusia yang professional.
5. Memberikan pelayanan yang terbaik terhadap : Siswa, Guru, Karyawan, Orang tua siswa, Masyarakat, Pemerintah.

<sup>3</sup>Dokumen Unit Kerja (UK) Kepegawaian SMK Brantas hal. 1

## B. Paparan Data Penelitian

### 1. Kebijakan Kepala SMK Brantas untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan

Ir. H. Sukatno memiliki kebijakan tersendiri yang menunjukkan strategi beliau dalam meningkatkan daya saing lulusan, hal ini dapat diketahui melalui hasil pengamatan (observasi) yang mendalam oleh peneliti dan didukung dengan wawancara serta dokumentasi. Berikut kebijakan kepala sekolah yang peneliti temukan di lapangan:

#### a. Tanggung Jawab Sosial seluruh Warga Sekolah

Kepala SMK Brantas memandang bahwa untuk mencapai visi dan misi sekolah, maka perlu menjalin persaudaraan dan membangun kerja sama. Semua warga sekolah yang ada dalam tanggung jawabnya dipandang bukan sebagai bawahan tetapi juga memandang bahwa mereka adalah mitra kerja yang memiliki potensi untuk bersama-sama mengembangkan dan memajukan sekolah, karena kemajuan sekolah merupakan tanggung jawab semua warga sekolah. Hal ini peneliti dapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah yaitu bapak Ir. H. Sukatno:<sup>4</sup>

*“Kami yakin, sekolah ini mampu menjadi yang terbaik. Dengan didasari keikhlasan untuk mendidik siswa yang berjiwa disiplin, tertib, santun, dan berkarakter, kita akan bisa mencetak dan mengantar siswa-siswi sampai diterima kerja pada perusahaan besar berskala nasional atau internasional. Dalam mendidik siswa, tidak lepas dari semua unsur, mulai kepala sekolah, guru-guru, staf.”*

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah merasa kesuksesan yang diraih selama ini bukan hanya hasil jerih payah top manajemen saja, akan tetapi semua warga sekolah. Semua unsur menjalankan kewajibannya masing-masing dan sama-sama bertanggungjawab untuk memajukan sekolah. Hasil akhirnya tentu pada peningkatan kualitas daya saing lulusan.

Kebijakan mengenai keterlibatan semua unsur sekolah ini dalam artian semua warga sekolah sama-sama bertanggung jawab untuk memajukan sekolah dengan menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Bambang Sukaton, BE selaku auditor internal:<sup>5</sup>

*”Dari yang saya alami dan ikuti, bapak kepala sekolah dalam memutuskan berbagai macam kebijakan sekolah tidak melakukan dengan sendiri, selalu melakukan koordinasi dengan staf yang ada, meminta pendapat, masukan atau apapun yang berkaitan dengan kebijakan yang akan di buat. walaupun pada akhirnya keputusan tetap ada pada Kepala Sekolah”.*

Apa yang disampaikan oleh Auditor Internal SMK Brantas tersebut jelas menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kebijakan melibatkan semua unsur dalam membangun dan memajukan sekolah. Saat semua warga merasa dilibatkan dalam mengambil kebijakan, maka otomatis mereka juga merasa bertanggung jawab atas keberhasilan dalam menjalankan keputusan yang telah ditetapkan bersama. Ketika warga sekolah tidak dilibatkan dalam menentukan kebijakan, maka yang terjadi adalah mereka tidak merasa ikut memiliki. Pada akhirnya, terjadilah sikap acuh tak acuh terhadap perkembangan sekolah. Hal inilah yang berusaha dihindari oleh Kepala SMK Brantas dengan melibatkan semua unsure sekolah dalam mengambil, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan sekolah.

---

<sup>5</sup> Wawancara dilakukan pada hari Sabtu, 10 Juni 2017 pukul 09.00 – 10.15 WIB di Ruang BKK

## b. Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) Siswa

Pengembangan keunggulan daya saing lulusan SMK Brantas, kepala sekolah juga mengedepankan sistem pembelajaran yang ada di sekolah itu sesuai dengan dunia industri, terintegrasi di dalam pembelajarannya dengan budaya kerja yang ada di dunia industri. Hal ini sebagaimana di sampaikan dalam wawancara berikut ini.<sup>6</sup>

*“Di sekolah ini sudah di bangun suatu sistem pendidikan dan pembelajaran yang menyiapkan siswa itu terbiasa dengan dunia kerja. Selain mempersiapkan disiplin ilmunya, di sekolah ini juga mempersiapkan anak dari segi mental dan karakternya, karena saya berpendapat anak yang baik mental karakternya akan mudah menerima ilmu dan mudah di arahkan. Sebaliknya kalau ada anak pintar tapi mental karakternya jelek akan lebih sulit membenahi dan membentuknya. Itu akan berpengaruh kelak di dunia kerja, karena pengamatan saya di dunia kerja selain ilmu penting, yang lebih penting adalah mental karakternya. Karena hal itu di sekolah ini juga mendidik anak dalam hal kedisiplinannya, karakternya, pembiasaan yang baik di sekolah*

Pernyataan Kepala SMK Brantas Sumberpucung Kabupaten Malang di atas menunjukkan kesadaran beliau bahwa perlu dibangun budaya kerja dengan pembiasaan untuk meningkatkan kualitas SDM siswa. Sebab jika nanti para siswa sudah lulus, mereka akan menghadapi budaya kerja yang beda sama sekali dengan budaya sekolah. Maka untuk mengantisipasi, perlu dibiasakan budaya kerja di sekolah agar mereka memiliki karakter. Apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tersebut dibenarkan oleh Waka Kesiswaan dalam pernyataan beliau:<sup>7</sup>

*“Dalam pelayanan kami kepada siswa ada banyak hal yang kami lakukan salah satunya menjaga anak supaya tidak melanggar aturan sekolah, bentuknya yaitu di sekolah ini ada aturan baku*

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Setiono, S.Pd, Waka Kesiswaan hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 10.00 – 11.30 WIB di Ruang Waka Kesiswaan.

*yang di terapkan kepada siswa mulai dari kedisiplinan dalam belajar, sikap perilaku nya baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah, bahkan di luar sekolah anak-anak kami pantau sikap perilakunya.”*

Pernyataan Waka Kesiswaan di atas menegaskan bahwa sekolah berusaha menerapkan kedisiplinan tinggi, menyangkut sikap dan perilaku para siswa untuk membentuk karakter mereka. Apabila para siswa telah terbiasa dengan aturan yang ketat seperti di industri, maka mereka tidak akan kesulitan beradaptasi. Sehingga lulusan SMK Brantas memiliki karakter budaya kerja yang tinggi, tentunya ini akan meningkatkan daya saing karena mereka memiliki kualitas SDM yang baik.

Dalam upaya meningkatkan kualitas lulusannya SMK Brantas Sumberpucung Malang membuat banyak program penunjang. Diantara program yang ada adalah program pemerintah terkait praktek magang yang dinamakan praktek kerja industri (prakerin), dimana semua sekolah SMK akan melaksanakan kegiatan prakerin. Adapun SMK Brantas Sumberpucung Malang juga melaksanakan program prakerin, tetapi yang membedakan dengan sekolah yang lain program prakerin ini dilaksanakan selama satu tahun penuh. Dengan harapan siswa yang sedang melaksanakan prakerin ini betul-betul mendapatkan pengalaman kerja dan ilmu praktek yang mendalam.

Sebagaimana di sampaikan oleh bapak Sudjai Sugianto berikut:<sup>8</sup>

*“Kebetulan sekolah kami berbeda dengan sekolah lain , dalam artian sekolah lain prakerin itu dilaksanakan hanya dalam waktu 3 – 6 bulan, tapi di kami prakerin itu selama satu tahun. Kami ambil langkah ini karena kami menginginkan kompetensi anak-anak bisa lebih matang, dan ternyata tanggapan dari perusahaan itu lebih*

<sup>8</sup> Wawancara dengan Sudjai Sugianto, S.Pd, Waka Humas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 11.45 – 12.30 WIB di Ruang Waka Humas.

*senang kalau anak itu prakerin selama satu tahun, karena dengan satu tahun itu konsepnya perusahaan tiga bulan pertama anak beradaptasi dari dunia pendidikan ke dunia kerja, selanjutnya tiga bulan berikutnya pengenalan kompetensi yang ada di perusahaan itu, dan enam bulannya itu pematangan. Jadi anak-anak kalau sudah enam bulan keatas itu sudah semi karyawan, perusahaan sudah melepas mereka.”*

Terkait program prakerin satu tahun, juga di sampaikan oleh bapak Alfian Aji Galih, guru pembina prakerin di SMK Brantas, berikut:<sup>9</sup>

*“Jadi prakerin di kita SMK Brantas itu masanya satu tahun, program ini sebenarnya sudah lama di lakukan, seperti menjadi perintis sekolah lainnya untuk mengikutinya. Karena setahu saya sekolah yang pertama melakukan program prakerin satu tahun itu adalah SMK Brantas. Tujuannya untuk lebih mempersiapkan siswa kita bisa bekerja, terutama untuk kompetensinya.”*

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan kalau program prakerin satu tahun itu merupakan program kerja yang sudah di programkan oleh sekolah SMK Brantas dengan tujuan supaya kompetensi anak-anak dalam teori dan prakteknya bisa lebih matang. Dengan dibuat program prakerin satu tahun, dalam prakteknya tiga bulan pertama merupakan adaptasi siswa terhadap dunia kerja, dilanjutkan tiga bulan kedua merupakan proses pengenalan kompetensi perusahaan dan enam bulan berikutnya merupakan pematangan. Dengan masa satu tahun ini kompetensi siswa benar-benar terasah dan mumpuni.

### **c. Partisipasi Masyarakat atau DU/DI**

Observasi yang mendalam dari peneliti mendapati sosok Kepala SMK Brantas jarang ada di sekolah. Setelah kami krosecek, ternyata beliau sering keluar ke industri-industri untuk memperluas jaringan.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Alfian Aji Galih hari Jum`at, 9 Juni 2017 pukul 08.45 – 09.30 WIB di Ruang Guru.

Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Bambang Sukaton, BE berikut:<sup>10</sup>

“Untuk meningkatkan daya saing lulusan diperlukan tempat magang yang baik dan berkualitas yang bisa menampung siswa kami semua, makanya Kepala Sekolah di sini jarang sekali ada di tempat, kegiatan beliau dan team itu selalu melakukan berbagai macam kunjungan ke perusahaan-perusahaan dengan tujuan untuk menjalin kersama industri tentunya.”

Setelah peneliti tanyakan langsung kepada Ir. H. Sukatno, ternyata benar apa yang disampaikan Ketua BKK di atas. Kepala SMK Brantas itu mengungkapkan:<sup>11</sup>

*“Saya kegiatan nya selain manage kegiatan di sekolah, lebih banyak kegiatan di luar sekolah, melakukan berbagai kunjungan-kunjungan industri, kalau sudah deal maka akan di tindak lanjuti oleh team sekolah dalam hal ini BKK.”*

Hasil nyata dari kunjungan ke berbagai industri yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah maupun tim BKK SMK Brantas dapat dilihat dengan banyaknya kerjasama dan nota kesepahaman (MoU) baik di bidang Prakerin maupun rekrutmen tenaga kerja. Sehingga partisipasi masyarakat dalam hal ini DU/DI terhadap penyerapan alumni semakin tinggi. Berdasarkan hasil survei penelitian bahwa dari sekian SMK di Kabupaten Malang yang lulusannya dicari dan diburu perusahaan adalah SMK Brantas Karangates. SMK Brantas Karangates merupakan salah satu SMK dengan jumlah lulusan yang paling banyak diserap dalam dunia usaha/dunia industri. Hingga saat ini SMK Brantas Karangates sudah menjalin kerjasama dengan 26 perusahaan besar untuk mempercayakan lulusannya bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut. Daftar perusahaan tersebut adalah sebagai berikut; 1) PT. United Tracktors, 2) PT. Astra International, 3) PT. Philips, 4) PT. Fortuna Farmino, 5) PT. Roda Mas,

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ketua BKK SMK Brantas pada hari Sabtu, 10 Juni 2017 pukul 09.00 – 10.15 WIB di Ruang BKK

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

6) PT. Prima Tracktors, 7) PT. Cipta Futura, 8) PAMA, 9) BUMA, 10) Disnaker, 11) VEDC, 12) Panasonic, 13) Telkom Indonesia, 14) Daihatsu, 15) Volvo, 16), CTCORP, 17) Nissan, 18) Astra Otoparts, 19) ATC, 20) Indomaret, 21) Yazaki, 22) Fajar Paper, 23) Alun, 24) Meratus, 25) Wira Bhumi Sejati, 26) Bexindo.

#### d. Pemasaran Alumni

Kepala SMK Brantas juga memiliki strategi yang digunakan untuk mengenalkan lembaga dan lulusannya di dunia usaha dan dunia industri juga ke masyarakat. Bentuknya dengan memberikan informasi ke masyarakat dan dunia usaha/dunia industri terkait prestasi sekolah baik dari segi akademik dan non akademik. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Sudjai Sugianto, S.Pd, MM selaku Waka Humas berikut:<sup>12</sup>

*“Sekolah ini sedang berusaha mem blow up prestasi sekolah ke masyarakat, baik dari prestasi akademiknya seperti kompetensi lulusan kami yang banyak diterima kerja, juga berbagai prestasi lomba yang kami ikuti. Juga dalam prestasi non akademik.”*

Promosi besar-besaran tentang prestasi sekolah kepada masyarakat diharapkan mampu menarik minat mereka untuk menggunakan produk dan jasa SMK Brantas, termasuk dalam hal ini adalah para alumni. Sebab dengan promosi masyarakat akan mengetahui bahwa SMK Brantas benar-benar sudah teruji proses dan out putnya.

Ungkapan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Setiono, S.Pd selaku Waka Kesiswaan:<sup>13</sup>

*“Dan untuk beberapa tahun ini sekolah kami selalu mendokumentasikan hasil prestasi sekolah ke masyarakat, ya termasuk untuk meningkatkan daya saing juga..”*

<sup>12</sup>Observasi di SMK Brantas sejak 21 September 2016 sampai 20 Mei 2017

<sup>13</sup>Wawancara dengan Setiono, S.Pd, Waka Kesiswaan hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 10.00 – 11.30 WIB di Ruang Waka Kesiswaan.

Dari paparan di atas menunjukkan bahwa salah satu prinsip keberhasilan sekolah dalam meningkatkan keunggulan daya saing sekolah adalah dengan menunjukkan prestasi sekolah kepada masyarakat dan kepada dunia usahadan dunia industri. Ada banyak prestasi yang didapat SMK Brantas dari berbagai macam lomba dan event di antara berbagai prestasi sekolah yang dicapai.

## **2. Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.**

Kebijakan untuk meningkatkan keunggulan daya saing yang telah dirumuskan oleh Kepala SMK Brantas diimplementasikan dalam bentuk:

### **a. Penyatuan Visi**

Sebagaimana yang di sampaikan oleh kepala SMK Brantas, bahwa dalam mengembangkan keunggulan daya saing sekolah itu tidak bisa berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus melibatkan seluruh komponen yang ada di sekolah, mulai dari unsur pelayanan sampai dengan unsur pembuat kebijakan semua memiliki peran dan fungsi untuk menjaga dan meningkatkan daya saing lulusan, seperti yang disampaikan dalam wawancara berikut:<sup>14</sup>

*”Perlu adanya kerjasama team yang baik dalam sekolah ini, ketika semua terlibat maka itu merupakan bentuk tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah demi kemajuan sekolah ini. Tentunya sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Hal ini bisa dilakukan dengan*

<sup>14</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah

*sering mengadakan rapat koordinasi untuk memberikan pemahaman dan kerjasama antar unit kerja.”*

Hal ini juga disampaikan oleh Waka Kurikulum terkait peran semua warga sekolah dalam menjaga dan mengembangkan keunggulan daya saing lulusan berikut ini:<sup>15</sup>

*”Sekolah tidak akan bisa maju kalau setiap bagian berjalan sendiri-sendiri atau memaksakan program sendiri-sendiri tanpa adanya kesamaan tujuan atau program, begitu juga disini, setiap guru, kabid, kabeng(kepala bengkel) bahkan dari tukang sapu, keamanan pokoknya semuanya di libatkan, tentunya dengan porsi masing-masing.”*

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa salah satu hal yang menjadi prinsip keberhasilan sekolah dalam meningkatkan keunggulan daya saing adalah adanya kebersamaan yang di bangun oleh kepala sekolah sehingga semua unsur yang ada disekolah terlibat dalam proses untuk meningkatkan keunggulan daya saing sekolah, dengan tupoksinya masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk menyatukan visi pada semua unit kerja.

#### **b. Keterbukaan Manajemen**

Salah satu hal yang prinsip dalam meningkatkan keunggulan daya saing lulusan yang ada di SMK Brantas adalah selain adanya kebersamaan yang dibangun oleh kepala sekolah juga adanya keterbukaan yang ada di SMK Brantas, keterbukaan ini menyangkut segala hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah. Sehingga semua staff dan guru mengetahui dan bisa

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum hari Jum'at, 9 Juni 2017 pukul 09.45 – 10.30 WIB di Ruang Waka Kurikulum.

mengakses sistem manajemen yang ada di sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah berikut:<sup>16</sup>

*”Jadi bukan saya saja yang menentukan kemajuan lembaga ini. Oleh sebab itu saya hanya manage atau memfasilitasi mereka semua untuk bisa mengembangkan lembaga ini secara bersama-sama. Saya memposisikan mereka semua sebagai sebuah team yang secara bersama-sama ingin memajukan lembaga ini. Fungsi saya hanya mengatur, mengarahkan, memberi masukan dan keputusan di ambil secara bersama-sama”*

Dari wawancara di atas menunjukkan bahwa untuk bisa meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya diperlukan kerja sama team dan adanya prinsip keterbukaan yang dibangun oleh sekolah, dalam hal ini kepala sekolah menerapkan prinsip keterbukaan dalam mengelola lembaga. Sehingga seluruh warga sekolah mengetahui semua program yang di buat oleh kepala sekolah.

### c. Budaya Disiplin

Sekolah tidak akan bisa maju dengan baik jika tidak di ikuti oleh kedisiplinan yang dimiliki oleh seluruh warga sekolah, dalam hal ini SMK PGRI 3 Malang dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya juga membentuk karakter disiplin yang baik di lingkungan sekolah. Semua warga sekolah wajib mengikuti semua aturan yang ada di sekolah, sebagaimana yang disampaikan oleh Waka Kesiswaan bapak Setiono berikut:<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>17</sup> Wawancara dengan Setiono, S.Pd, Waka Kesiswaan hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 10.00 – 11.30 WIB di Ruang Waka Kesiswaan

*“Dalam sikap perilaku sekolah kami juga menerapkan peraturan yang sangat ketat, karena tujuan kami selain menyiapkan dari segi teorinya juga sikapnya, karena didunia kerja itu sangat disiplin, kalau di sekolah tidak masuk hanya berakibat pada absensi, tapi kalau di dunia kerja sudah akan berakibat mulai Surat Peringatan, bisa potong gaji bisa berpengaruh terhadap kariernya. Inilah tugas kami mendidik mereka juga dari segi sikap perilakunya, aturan kami sangat ketat sehingga anak-anak sudah sangat terbiasa.”*

Dari wawancara dengan kepala bidang proses di atas menunjukkan bahwa salah satu hal prinsip yang menjadi keberhasilan program kerja sekolah dalam meningkatkan keunggulan daya saing lulusannya adalah dengan menerapkan kedisiplinan yang tinggi di sekolah, baik itu untuk siswa maupun untuk seluruh staff dan gurunya.

### **3. Implikasi Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatan Keunggulan Daya Saing Lulusan**

#### **a. Meningkatnya Citra dan Nama Baik Sekolah**

Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Kepala Sekolah SMK Brantas berikut:<sup>18</sup>

*“Implikasi, terkait masalah ini dalam setiap kebijakan yang dibuat tentu memiliki implikasi, baik implikasi yang positif maupun negatif, tapi terkait pengembangan daya saing lulusan semua kebijakan saya dan sekolah berusaha untuk memajukan lembaga, jadi lebih berusaha membuat kebijakan yang mengarah pada dampak yang positif walaupun dampak negatif selalu ada. Terkait pengembangan keunggulan daya saing saya melihat banyak dampak yang dirasakan oleh sekolah, kalau lulusan anak itu bagus maka nama lembaga itu terangkat, sehingga mudah mendapatkan siswa karena sudah dikenal.”*

<sup>18</sup>Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah

Dari apa yang di sampaikan kelapa sekolah di atas, dapat di pahami bahwa implikasi yang di dapat dalam membangun keunggulan daya saing lulusan itu ada tiga: Pertama implikasi bagi sekolah dalam hal ini kalau kualitas lulusan memiliki daya saing yang tinggi maka nama lembaga/sekolah di kenal di masyarakat.

Dari paparan di atas juga di ungkapkan oleh bapak Bambang Sukaton, terkait implikasi keunggulan daya saing berikut ini:<sup>19</sup>

“Sebuah promosi yang efektif juga bagi kami kalau ada anak kami yang sukses. Jadi peran anak-anak kami yang sudah lulus dan sudah bekerja sangat besar kepada sekolah, karena mereka termasuk media promosi juga yang efektif bagi sekolah, apalagi di zaman sekarang anak-anak mudah sekali dalam bersosial media, anak-anak bercerita, anak mengungkapkan apapun kebanggaan mereka tentang sekolah ini menjadikan nama sekolah ini semakin dikenal. Prestasi mereka juga membantu perkembang pesatnya sekolah kami.”

Dari paparan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa implikasi yang timbul dari usaha sekolah dalam membangun keunggulan daya saing lulusannya sangat banyak, selain mengangkat nama sekolah, juga membuat masyarakat semakin mengenal terhadap sekolah.

#### **b. Meningkatnya Keterserapan Lulusan**

Kepala SMK Brantas menegaskan bahwa, implikasi yang dapat dirasakan dengan adanya peningkatan daya saing lulusan ini adalah sebagaimana yang beliau nyatakan:<sup>20</sup>

*”Saya juga melihat ketika lulusan kami berkualitas, maka perusahaan itu sudah mengenal kami, sehingga kami mudah dalam mencari mitra*

<sup>19</sup> Wawancara dengan Ketua BKK SMK Brantas pada hari Sabtu, 10 Juni 2017 pukul 09.00 – 10.15 WIB di Ruang BKK.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah

*kerja, secara tidak langsung siswa kami juga ternyata ikut memberikan promosi ke perusahaan yang di tempat.”*

Daya serap lulusan SMK Brantas pun juga sangat tinggi, hal ini merupakan salah satu dampak yang timbul dari usaha sekolah dalam meningkatkan daya saing lulusannya, sebagaimana dalam data daya serap lulusan SMK Brantas di bawah ini:



**Gambar 4.2 :**  
Keteterserapan lulusan SMK Brantas tahun 2015



**Gambar 4.3 :**  
Keteterserapan lulusan SMK Brantas tahun 2016

### c. Meningkatnya Minat Masyarakat pada Sekolah

Pada saat Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB) dapat diamati bahwa minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya ke SMK Brantas sangat tinggi. Hal ini juga ditegaskan oleh bapak kepala sekolah:<sup>21</sup>

<sup>21</sup>Wawancara dengan Kepala SMK Brantas hari Kamis, 8 Juni 2017 pukul 08.00 – 09.45 WIB di Ruang Kepala Sekolah

*“Masyarakat juga memberikan apresiasi sehingga sekolah ini kalau membuka pendaftaran yang daftar ribuan, hal ini berarti masyarakat mengakui kualitas lembaga ini.”*

Peningkatan minat tersebut dapat didukung data sebagai berikut:<sup>22</sup>

Tabel 4.4 DATA PPDB TAHUN PELAJARAN 2015/2016

JURUSAN	PENDAFTAR			DITERIMA			DITOLAK		
	L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML
Teknik Komputer & Jaringan	87	235	322	56	103	159	31	132	163
Teknik Pemesinan	130	1	131	121	1	122	9	0	9
Teknik Ketenagalistrikan	92	35	127	90	32	122	2	3	5
Multimedia	33	146	179	16	107	123	17	39	56
Teknik Otomotif	94	1	95	81	1	82	13	0	13
<b>JUMLAH</b>	436	418	<b>854</b>	364	244	<b>608</b>	70	174	<b>246</b>

Tabel 4.5 DATA PPDB TAHUN PELAJARAN 2016/2017

JURUSAN	PENDAFTAR			DITERIMA			DITOLAK		
	L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML
Teknik Komputer & Jaringan	79	125	204	53	67	120	26	58	84
Teknik Pemesinan	207	2	209	121	1	122	86	1	87
Teknik Ketenagalistrikan	80	29	109	61	24	85	19	5	24
Multimedia	24	138	162	22	102	124	2	36	38
Teknik Otomotif	129	0	129	79	0	79	50	0	50
<b>JUMLAH</b>			<b>813</b>			<b>530</b>			<b>283</b>

<sup>22</sup> Dokumen Waka Humas, “Profil SMK Brantas Sumberpucung Malang”.

### C. Hasil Penelitian

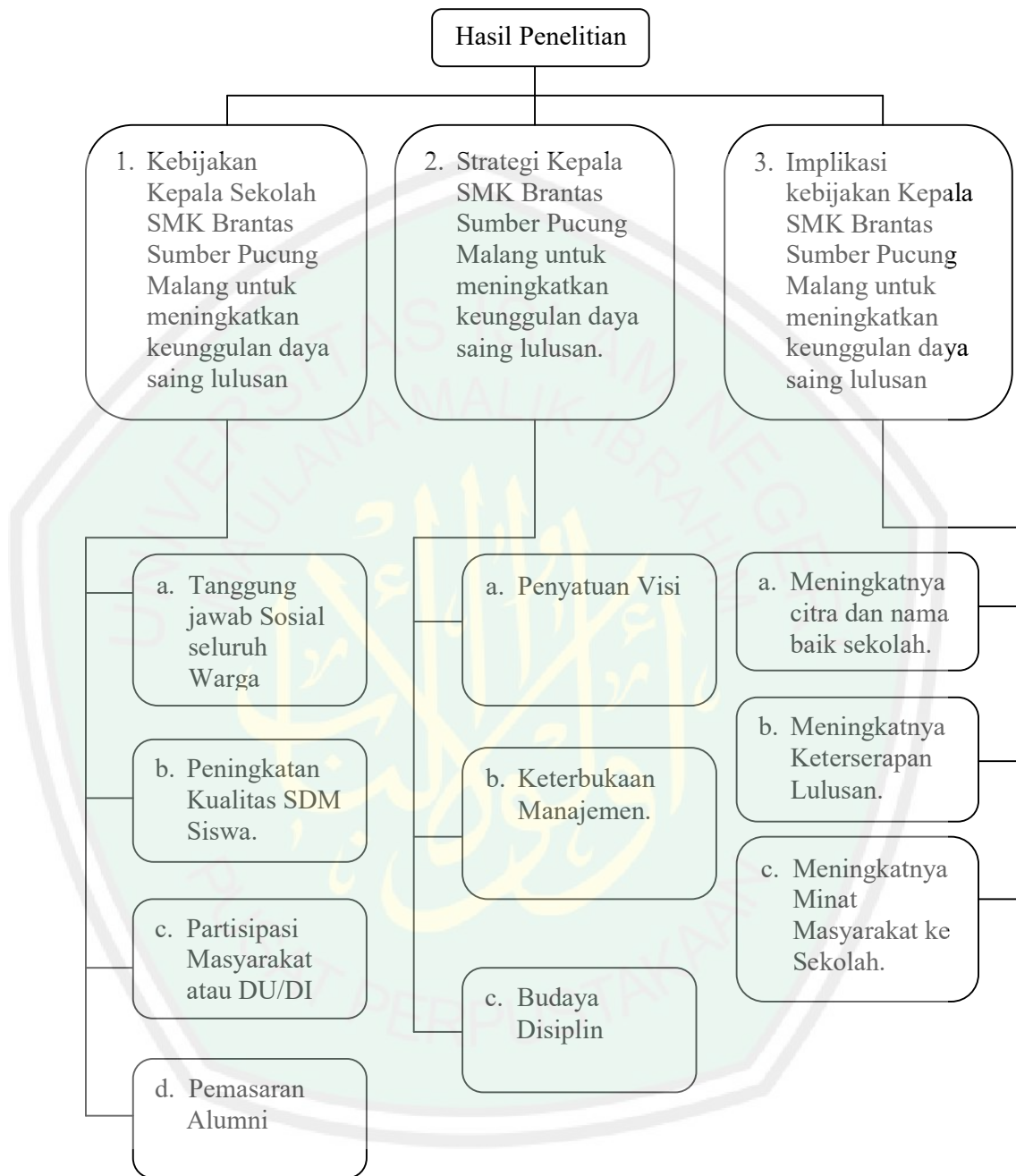
Setelah menganalisis data, maka peneliti menyampaikan ringkasan dari paparan data di atas untuk menjadi temuan penelitian tentang Strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan daya saing lulusan di SMK Brantas. Hasil penelitian yang dapat peneliti sampaikan adalah:

1. Kebijakan Kepala Sekolah SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan adalah sebagai berikut:
  - a. Tanggung Jawab Sosial seluruh Warga Sekolah,
  - b. Peningkatan Kualitas SDM Siswa,
  - c. Partisipasi Masyarakat atau DU/DI,
  - d. Pemasaran Alumni
2. Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan diwujudkan dalam kegiatan:
  - a. Penyatuan Visi,
  - b. Keterbukaan Manajemen,
  - c. Budaya Disiplin,
3. Implikasi Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap peningkatan keunggulan daya saing lulusan ditandai dengan:
  - a. Meningkatnya citra dan nama baik sekolah.
  - b. Meningkatnya Keterserapan Lulusan, dan
  - c. Meningkatnya Minat Masyarakat ke Sekolah.

Jika mengacu pada fokus penelitian, maka dapat disampaikan gambaran temuan atau hasil penelitian melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.6: Hasil Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kebijakan Kepala Sekolah SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tanggung Jawab Sosial seluruh Warga Sekolah,</li> <li>b. Peningkatan Kualitas SDM Siswa,</li> <li>c. Partisipasi Masyarakat atau DU/DI,</li> <li>d. Pemasaran Alumni</li> </ul>
2.	Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyatuan Visi,</li> <li>b. Keterbukaan Manajemen,</li> <li>c. Budaya Disiplin,</li> </ul>
3.	Implikasi Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatnya citra dan nama baik sekolah.</li> <li>b. Meningkatnya Keterserapan Lulusan, dan</li> <li>c. Meningkatnya Minat Masyarakat ke Sekolah.</li> </ul>



Gambar 4.1: Bagan Hasil Penelitian

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Kebijakan Kepala SMK Brantas untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan**

Kebijakan untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya memiliki konsep sebagai berikut:

##### **1. Tanggung Jawab Sosial seluruh Warga Sekolah**

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang memberikan pelayanan publik dalam bidang pendidikan. Sehingga mau tidak mau, kepala sekolah akan berhadapan dengan dua lingkungan yaitu lingkungan internal yang meliputi guru, staf/karyawan, siswa, dan segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Kedua lingkungan eksternal yang meliputi dunia Usaha/dunia Industri, masyarakat, pemerintah, perguruan tinggi sampai lingkungan budaya, ekonomi, dan politik pendidikan.

Dalam membangun keunggulan daya saing lulusan, fokus utama sekolah adalah bagaimana seluruh siswa lulusannya terserap ke dalam Dunia Usaha/Dunia Industri. Hubungan internal yang kurang baik dan tidak harmonis akan menghalangi perkembangan sekolah sehingga akan berpengaruh kepada pembelajarn yang ada di sekolah dan akhirnya akan membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satu tujuan dalam pencapaian keunggulan daya saing adalah merubah institusi yang

mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik, dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal.<sup>1</sup>

Tanggung jawab social seluruh warga sekolah ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Tumar Sumihardjo, Porter, Kuncoro dan Agus Rahayu, yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan antara lain dipengaruhi oleh tanggung jawab social warga sekolah.<sup>2</sup>

Peningkatan keunggulan daya saing lulusan harus dimulai dengan melakukan pembenahan dari dalam. Dengan menyamakan persepsi pada seluruh anggota organisasi dan memotivasi akan pentingnya membangun keunggulan daya saing lulusan.

## **2. Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) pada Siswa**

Sekolah merupakan lembaga akademik dengan tugas utamanya menyelenggarakan pendidikan dan mengembangkan ilmu, pengetahuan, teknologi, dan seni. Tujuan pendidikan, sejatinya tidak hanya mengembangkan keilmuan, tetapi juga membentuk kepribadian, kemandirian, keterampilan sosial, dan karakter. Oleh sebab itu, berbagai program dirancang dan diimplementasikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut, terutama dalam rangka pembinaan karakter.

Keunggulan daya saing akan diraih dengan peningkatan kualitas SDM siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat E.A.Kuncoro yang secara eksplisit mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing

---

<sup>1</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Cet. XVI, Jogjakarta:IRCiSoD, 2012), hlm. 69

<sup>2</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan ...*hlm. 65

pendidikan, yaitu: (a) kualitas sumber daya, (b) dukungan pemerintah, serta (c) partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri.<sup>3</sup>

Nurul Zuhriyah mengatakan bahwa pendidikan karakter sama dengan pendidikan budi pekerti. Dimana tujuan budi pekerti adalah untuk mengembangkan watak atau tabi'at siswa dengan cara menghayati nilai-nilai keyakinan masyarakat sebagai kekuatan moral hidupnya melalui kejujuran, dapat dipercaya, dan kerjasama yang menekankan ranah efektif (perasaan, sikap) tanpa meninggalkan ranah kognitif (berfikir rasional) dan ranah psikomotorik (ketrampilan, terampil mengolah data, mengemukakan pendapat dan kerjasama). Seseorang dapat dikatakan berkarakter atau berwatak jika telah berhasil menyerap nilai dan keyakinan yang dikehendaki masyarakat serta digunakan sebagai kekuatan dalam hidupnya.<sup>4</sup>

Pendidikan karakter di sekolah juga sangat terkait dengan manajemen atau pengelolaan sekolah. Pengelolaan yang dimaksud adalah bagaimana pendidikan karakter direncanakan, dilaksanakan, dan dikendalikan dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah secara memadai. Pengelolaan tersebut antara lain meliputi, nilai-nilai yang perlu ditanamkan, muatan kurikulum, pembelajaran, penilaian pendidik dan tenaga kependidikan, dan komponen terkait lainnya. Dengan demikian, manajemen sekolah merupakan salah satu media yang efektif dalam pendidikan karakter di sekolah.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>E.A Kuncoro, *Leadeship sebagai Primary Forces dalam* .....h. 95

<sup>4</sup> Nurul Zuhriah, *Pendidikan Moral dan Budi Pekerti*(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm.19

<sup>5</sup>Nurul Zuhriah, *Pendidikan Moral...*hlm. 8

Ketidaksiapan lulusan SMK dalam melakukan pekerjaan yang ada di dunia kerja mempunyai efek domino terhadap industri pemakai, karena industri harus menyelenggarakan pendidikan di dalam industri untuk menyiapkan tenaga kerjanya. Dengan demikian pihak industri harus mengalokasikan biaya ekstra di luar biaya produksi.

Sebenarnya pihak industri dan pihak sekolah memiliki keterbatasan masing-masing dalam membentuk dan mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Pihak sekolah memiliki keterbatasan dalam pembiayaan dan penyediaan lingkungan belajar, sementara pihak industri memiliki keterbatasan sumber daya pendidikan untuk membentuk tenaga kerja yang dibutuhkan. Oleh karena itu untuk mendapatkan lulusan SMK yang siap pakai, maka kedua belah pihak semestinya melakukan upaya, atau paling tidak keterlibatan industri untuk ikut menyusun program pelatihan.

Sistem Magang (*apprenticeship*) merupakan sistem pendidikan kejuruan yang paling tua dalam sejarah pendidikan vokasi. Sistem magang merupakan sistem yang cukup efektif untuk mendidik dan menyiapkan seseorang untuk memperdalam dan menguasai keterampilan yang lebih rumit yang tidak mungkin atau tidak pernah dilakukan melalui pendidikan masal di sekolah. Dalam sistem magang seorang yang belum ahli (*novices*) belajar dengan orang yang telah ahli (*expert*) dalam bidang kejuruan tertentu. Sistem magang juga dapat membantu siswa SMK memahami budaya kerja, sikap profesional yang diperlukan, budaya mutu, dan pelayanan konsumen.

Keterbatasan sistem magang adalah sistem ini hanya bisa menampung sedikit peserta magang, sehingga tidak mampu memecahkan permasalahan dalam menampung siswa SMK sebagai tempat praktik dalam menguasai suatu kompetensi. Sistem magang selama ini telah dipraktikkan oleh beberapa sekolah.

### **3. Partisipasi Masyarakat atau DU/DI**

Pelaksanaan kerjasama SMK dengan Du/Di yang baik dan saling menguntungkan sangat penting untuk menunjang tercapainya program sekolah khususnya dalam bidang kehumasan dan kemitraan. pengembangan sekolah akan lebih optimal bila kerjasama dengan Instansi terkait Du/Di yang relevan dengan kompetensi keahlian tertuang dalam MOU/kesepahaman/naskah perjanjian kerjasama.

Guna mengoptimalkan penggunaan potensi yang ada dalam rangka mencapai tujuan sekolah, diperlukan suatu strategi. Strategi pemberdayaan potensi sekolah mendukung kerjasama dengan Du/Di dilakukan melalui penyusunan program kerja sekolah dan implementasi pelaksanaan kurikulum yang berorientasi pada dunia kerja sehingga proses pembelajaran berlangsung efektif untuk menyiapkan siswa yang unggul.

Karena kurikulum merupakan salah satu bagian dari sistem pendidikan yang memiliki andil dalam memperlancar proses pembelajaran. Wina Sanjaya menjelaskan bahwa kurikulum pada hakikatnya adalah rencana atau sebuah program kegiatan yang diatur dan diarahkan secara

sistematis oleh sekolah untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup> Dengan adanya proses pembelajaran yang efektif, lulusan diarahkan agar memiliki semangat kewirausahaan sehingga dapat diserap di pasar kerja bahkan memungkinkannya untuk membuka lapangan kerja sendiri.

Sebagaimana pendapat E.A.Kuncoro yang mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi daya saing pendidikan, yaitu: (a) kualitas sumber daya, (b) dukungan pemerintah, serta (c) partisipasi masyarakat dan dunia usaha/dunia industri.<sup>7</sup>

#### 4. Pemasaran Alumni

Salah satu hal prinsip yang menjadi faktor penentu keberhasilan sekolah dalam membangun keunggulan daya saing lulusannya adalah dengan prestasi sekolah yang dimiliki, khusus sekolah SMK prestasi yang dimaksud adalah prestasi dalam mengikuti perlombaan dalam hal skill dan kompetensi siswa. Juga dalam prestasi di luar akademik berupa prestasi non akademik sekolah.

Promosi itu penting, apalagi bagi sekolah swasta yang selama ini terdesak oleh sekolah negeri. Jika tidak pandai-pandai mempromosikan diri, maka lambat laut sekolah tersebut akan mati suri. Promosi yang paling efektif adalah dengan memamerkan prestasi sekolah sebanyak-banyaknya baik di media massa maupun media komunikasi yang lainnya.

---

<sup>6</sup>Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 5

<sup>7</sup>E.A Kuncoro, *Leadeship sebagai Primary Forces dalam ....*h. 95

Kesadaran untuk memperhatikan aspek pasar ini sesuai dengan pendapat dikemukakan oleh Agus Rahayu yang menyebutkan ada beberapa aspek yang dapat menjadi daya tarik suatu organisasi hingga organisasi tersebut akan memiliki daya saing, antara lain: “(a) aspek pertumbuhan pasar, yang mencakup: ukuran pasar, tingkat pertumbuhan dan potensi pasar; (b) aspek intensitas persaingan, mencakup: jumlah organisasi, kemudahan untuk masuk dan produk substitusi; serta (c) aspek akses pasar.” Crevans mengutip pendapat Day & Wensley menyebutkan bahwa keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan bersaing.<sup>8</sup>

## **B. Strategi Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan.**

Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan berupa:

### **1. Penyatuan Visi**

Kepala sekolah menjadikan rapat (musyawarah) untuk mengkoordinasikan serta sosialisasi program-program sekolah kegiatan sekolah agar semua unit kerja memiliki visi yang sama dalam memajukan sekolah. Konsep ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Muhammad Syafi'i Antonio yang menyebutkan konsep supervisi berbasis

<sup>8</sup> Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan ...*hlm. 65

spiritual memiliki ciri dimana supervisor mengedepankan musyawarah. Kepala sekolah melibatkan semua pihak dalam mengambil keputusan, menyelesaikan permasalahan akan memberikan rasa kebersamaan dan kekompakan yang kuat, sehingga menjadikan tim yang solid karena bawahan ikut andil dalam menentukan langkah-langkah atau kebijakan yang penting guna meraih tujuan yang telah ditetapkan. Allah berfirman:



*“dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”<sup>9</sup>*

Sebagai seorang pemimpin hendaknya kepala sekolah tidak serta merta dalam mengambil kebijakan tanpa bermusyawarah terlebih dahulu dengan bawahannya. Dengan melibatkan anggota organisasi, keputusan yang diambil bukan semata-mata keputusan dari pimpinan saja yang nantinya hanya menuntut kerjasama dari semua anggota organisasi, melainkan menjadi keputusan bersama yang selanjutnya menjadi tanggung jawab bersama untuk mewujudkannya.<sup>10</sup>

## 2. Keterbukaan Manajemen

Akuntabilitas adalah suatu peningkatan rasa tanggung jawab karena menuntut adanya kepuasan dari pihak lain. Sebagai alat kontrol akuntabilitas

<sup>9</sup>QS. Ali Imran: 159

<sup>10</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager ...* hlm. 144-146.

memiliki prinsip-prinsip yang tidak memberi peluang untuk merubah konsep dan implementasi perencanaan baik terhadap perubahan program, metode kerja maupun fasilitas. Akuntabilitas mampu membatasi ruang gerak terjadinya perubahan dan pengulangan, dan bahkan merivisi perencanaan. Dengan kata lain, akuntabilitas adalah alat kontrol yang tidak memberi kesempatan untuk membuat perubahan.

Akuntabilitas dalam bidang pendidikan, seperti yang di katakan oleh Mc Ashan, yaitu : (1) program dan manajemen personalia yang mengarah kepada tujuan, (2) penekanan manajemen yang efektif dan efisien, dan (3) pengembangan program, pengembangan personalia, peningkatan hubungan dengan masyarakat, dan kegiatan-kegiatan manajemen.<sup>11</sup>

### 3. Budaya Disiplin

Berdasarkan penelitian di Harvard University Amerika Serikat, ternyata kesuksesan seseorang tidak ditentukan semata-mata oleh pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*) saja, tetapi lebih oleh kemampuan mengelola diri dan orang lain (*soft skill*). Penelitian ini mengungkapkan, kesuksesan hanya ditentukan sekitar 20 persen oleh *hard skill* dan sisanya 80 persen oleh *soft skill*. Bahkan orang-orang tersukses di dunia bisa berhasil dikarenakan lebih banyak didukung kemampuan *soft skill* daripada *hard skill*.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://elfalasy88.wordpress.com/2010/12/01/akuntabilitas-pendidikan/>) di akses tanggal 22 mei 2017.

<sup>12</sup> <https://tugas2kampus.wordpress.com/2013/11/21/implementasi-pendidikan-karakter-di-sekolah/> diakses tanggal 4 Mei 2017.

Hal ini mengisyaratkan bahwa pendidikan karakter peserta didik sangat penting untuk ditingkatkan berkaitan dengan pembentukan karakter peserta didik sehingga mampu bersaing, beretika, bermoral, sopan santun dan berinteraksi dengan masyarakat dan dunia Usaha/dunia industri. Termasuk pendidikan karakter disini adalah pembiasaan kedisiplinan siswa. Hal ini berguna bagi siswa itu sendiri, tatkala mereka berada di lingkungan isndustri.

### **C. Implikasi Kebijakan Kepala SMK Brantas Sumber Pucung Malang terhadap Peningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan**

Sinergi antara dunia pendidikan dengan dunia industri serta stakeholders dimasyarakat sangat dibutuhkan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan di sekolah perlu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan harapan pendidikan dapat memberikan dampak yang nyata terhadap semua yang terlibat dalam mengelola pendidikan. Diketahui bersama, pendidikan sangat erat kaitannya dengan transformasi sosial. Sebab pendidikan juga bagian dari sistem sosial. Relevansi antara dunia pendidikan dengan dunia riil menjadi kebutuhan mendesak untuk direalisasikan. Fenomena yang terjadi, antara dunia pendidikan dan perkembangan masyarakat tidak match dan terjadi kesenjangan cukup signifikan. Kebutuhan masyarakat belum bisa diwujudkan sepenuhnya oleh lembaga pendidikan. Di antara indikator masalah ini adalah, lulusan lembaga pendidikan belum siap pakai karena hanya

menguasai teori, miskin keterampilan. Dunia industri pun akhirnya meninggalkan sekolah karena tidak ada link and math.

Kebijakan kepala sekolah memberikan dampak dalam beberapa bidang seperti berikut:

1. Implikasi terhadap lembaga/sekolah :
  - a. Nama sekolah semakin dikenal di masyarakat
  - b. Sekolah lebih mudah dalam promosi
  - c. Sekolah mudah dalam mencari mitra kerja
2. Implikasi terhadap siswa
  - a. Kompetensi siswa semakin baik
  - b. Siswa lebih siap dalam memasuki dunia kerja
  - c. Siswa mudah dalam melaksanakan praktek kerja
  - d. Siswa lebih cepat dapat kerja
3. Implikasi terhadap masyarakat
  - a. Masyarakat mudah mencari sekolah yang unggul dan kompetitif
  - b. Banyak masyarakat yang memiliki kompetensi dan keterampilan
4. Implikasi terhadap perusahaan/dunia kerja
  - a. Banyak tenaga kerja yang terampil dan kompetitif
  - b. Mudah dalam mencari tenaga kerja.

Implikasi tersebut pada akhirnya akan kembali kepada kualitas output yang dihasilkan –dalam hal ini lulusan- akan semakin diminati oleh konsumen jasa pendidikan seperti DU/DI, perguruan tinggi maupun instansi lainnya.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisis data hasil, maka ada tiga kesimpulan sesuai dengan fokus penelitian yang dapat diambil, yaitu:

1. Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan memerlukan tanggung jawab sosial seluruh warga sekolah dengan upaya meningkatkan kualitas SDM siswa serta perluasan jaringan kemitraan dengan partisipasi masyarakat atau DU/DI serta memperluas pemasaran alumni.
2. Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan diwujudkan dalam bentuk penyatuan visi, keterbukaan manajemen, dan budaya disiplin.
3. Implikasi strategi kepala sekolah untuk meningkatkan keunggulan daya saing lulusan dapat meningkatkan citra dan nama baik sekolah, keterserapan lulusan serta minat masyarakat.

#### B. Implikasi

##### 1. Implikasi Teoritis

- a. Temuan kebijakan dalam meningkatkan daya saing lulusan memiliki konsep tersendiri dengan menggabungkan teori-teori dari para ahli.
- b. Temuan tentang strategi dalam meningkatkan daya saing lulusan yang diwujudkan dengan berbagai program kegiatan menjadi tambahan

wawasan keilmuan dikarenakan program tersebut adalah program yang baru.

- c. Temuan tentang implikasi kebijakan dalam meningkatkan daya saing lulusan memperkaya teori pengembangan strategi kepala sekolah, khususnya di lingkungan SMK.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Temuan penelitian ini menjadi masukan bagi kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya selaku manajer, terutama dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan daya saing lulusan.
- b. Temuan penelitian yang mengungkap konsep-konsep kebijakan dalam meningkatkan daya saing lulusan yang perlu diterapkan oleh kepala sekolah yang lain.
- c. Temuan penelitian ini juga memberikan masukan bagi para pengambil kebijakan pendidikan agar lebih memperhatikan lagi SMK.

## C. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka dengan ini disarankan kepada:

1. Pengambil kebijakan di bidang pendidikan, khususnya kepala sekolah untuk mengadopsi konsep kebijakan dalam meningkatkan daya saing lulusan yang telah dilaksanakan karena dalam kenyataan telah mampu meningkatkan mutu SMK.

2. Para guru SMK berbagai sekolah agar selalu berupaya meningkatkan profesionalismenya diantaranya dengan berusaha memahami maksud pembinaan yang diberikan kepala sekolah.
3. Peneliti selanjutnya, untuk lebih memperdalam lagi hasil penelitian yang telah disampaikan sehingga penelitian ini ada kesinambungan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abin Syamsuddin Makmun. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Rosda Karya Remaja, 2003.
- Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah. *Paradikma Pembangunan Pendidikan Nasional, Konsep, Teori, dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Widya Aksara Press, 2009.
- Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1994.
- Adi, Isbandi Rukminto. *Perencanaan partisipatoris berbasis aset komunitas: dari pemikiran menuju penerapan*. Depok: FISIP UI Press. 2007.
- Ahmadi, Rulam. *Memahami Metodologi*. Malang: UM Press, 2005.
- Ani M. Hasan. *Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan*, Pendidikan Network: 24 Maret 2006
- Anoraga, Pandji. *Psikologo Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Arifin, Anwar. *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armilo, 1984.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ary, Donal. *An Invation To Reseaarch In Social Education*. Beverly Hills: Saga Publication, 2002.
- Bogdan dan Biklien. *Qualitative Research an Introduction to Theory Methode*. London: Allyn and Bacon, 1982.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam: Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* . Jakarta : Prenada Media, 2004.
- David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Denzin, Norman K. dan Yonnas S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan oleh Dariyanto dkk. Yokyakarta: Pustaka Pelajar, 2009

- Dunn, William N. *Public Policy Analysis Pengantar Analisis Kebijakan Public*. Yogyakarta: Gajah Mada, 1999.
- E.A. Kuncoro, *Leadeship sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Compotitive Area, Compotitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Edi Subroto, *Pengantar Metode Penelitian Linguistik Srtuktural*. Surakarta: UNS Press, 1997
- Engkoswara. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. Andi Offset: Yogyakarta. 1998.
- Fatah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*. Bandung: Bani Quraisy, 2004.
- Frietz R Tambunan. *Mega Tragedi Pendidikan Nasional*, Kompas: 16 Juni 2004.
- H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Imron, Ali. *Kebijkasanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk dan Masa Depan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Koentjaraningrat. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- M. Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 2001.
- M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur. *Metode Penelitian Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-RuzzMedia, 2014.
- Makwimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* Bandung: Alvabeta, 2011.
- Maleong, Lexi. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda Karya, 1991.
- Mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara. 1995.
- Miles, B.Matheuw dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (terj), Tjetjep Rohandi. Jakarta: Gramedia Pustaka, 1992.

- Mubiana, Precious Bupe. *Career Maturity, Career Knowledge, and Self Knowledge among Psychology Honours Students: an Exploratory Study. Disertasi*. Afrika Selatan: University of Pretoria. 2010.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,. Bandung: Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya. 2007.
- Mulyasa, E.. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta : Rosda, 2010.
- Muhajir, Noer. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*. Gadjah Mada Pers : Yogyakarta, 2005.
- Poerwadarminta. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1985.
- Rahayu, Agus. *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan: Suatu Kajian Manajemen Stratejik*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Rianto, Yatim. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif* surabaya: UNESA University Press, 2007.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Konteporer*. Bandung: Alfabeta, 2000.
- Sanapiah Faisal. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh, 1990.
- Scholte, Jan Art. *Globalization: A Critical Introduction*. New York: St. Martin Press. 2000.
- Setiawan Hari Purnomo. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996.
- Sevilla Consueio G. *Pengantar Metode Penelitian, Terjemahan*. Jakarta: UI Press, 1993.
- Sudjana, Nana, *Penilain Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaj Rosdakarya, 2009.
- Sudrajat, Hari . *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*,. Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004.

- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Suhertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sumiharjo, Tumar. *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Fokusmedia, 2008.
- Suyanto, Bagong. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Syafaruddin. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Syah, Muhibin. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Thomas B. Santoso. *Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)*. Pendidikan Network: 24 Maret 2006.
- Tumar Sumiharjo, *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Fokusmedia, 2008.
- Uno, Hamzah B. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- W.A, Gerungan. *Psikologi Sosial*, Bandung: PT Refika Aditama, 2004.
- Wahidmurni. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Malang: UM Press, 2008
- Wahyudi, A.S. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Wibowo, *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Winkel, WS dan Hastuti, Sri. *Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan (edisi revisi)*. Yogyakarta: Media Abadi. 2007.

**Tesis dan Jurnal Tesis:**

- Rahayu, Sutopo. *Pengaruh Pengalaman dalam Praktik Industri dan Prestasi Belajar Akuntansi terhadap Kesiapan Kerja Siswa Kelas XII Program Keahlian Akuntansi SMK Muhammadiyah 2 Klaten Utara Tahun Ajaran 2008/2009*. Skripsi Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2007.

**Website:**

<http://aktual-asiddau.blogspot.com> diakses pada 24 Maret 2017

<http://news.liputan6.com> diakses pada 21 Februari 2017

<http://policy.paramadina.ac.id> diakses tanggal 29 Mei 2017

<http://pusatdata.dindik.jatimprov.go.id> diakses pada tanggal 21 Februari 2017

<http://repository.upi.edu> diakses pada tanggal 23 Maret 2017

<http://sekolahal.data.kemdikbud.go.id> diakses pada tanggal 23 Maret 2017

<http://sujarwohart.wordpress.com> diakses pada tgl 21 Februari 2017

<http://siswakucerdas.blogspot.com> diakses pada tanggal 21 Februari 2017

<http://www.suparlan.com> diakses pada tanggal 29 Januari 2017

<http://turitempel11.blogspot.com> diakses pada tanggal 21 Pebruari 2017

[www.answer.com](http://www.answer.com) diakses pada tanggal 16 Mei 2007

[www.artikata.com](http://www.artikata.com) diakses pada tanggal 23 Maret 2017

[www.ejournal.idn.ac.id](http://www.ejournal.idn.ac.id) diakses pada 23 Maret 2017

[www.indonews.com](http://www.indonews.com) diakses pada tanggal 24 Maret 2017

[www/smkbrantas-karangates.schal.id](http://www/smkbrantas-karangates.schal.id) diakses pada tanggal 13 Nopember 2016



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/68/2017  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 April 2017

Kepada

Yth. Kepala SMK Brantas Karangates  
Di  
Tempat

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Aris Krisdian  
NIM : 15710070  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.  
2. H. Slamet, M.M., Ph.D.  
Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Lulusan  
(Studi Kasus di SMK Brantas Karangates Sumberpucung Malang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd. *lh*  
NIP. 195612311983031032

LAMPIRAN



Kepala SMK Brantas bersama Peneliti di depan Etalase Trophy

LAMPIRAN



Wawancara dengan Ketua BKK SMK Brantas, Bambang Sukaton