

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kemajuan di berbagai bidang tidak bisa lepas dari peran pendidikan, khususnya sekolah sebagai penghasil sumber daya manusia sebagai penggerak kehidupan. Dalam pembangunan suatu bangsa, aspek pendidikan merupakan aspek fundamental yang menjadi jaminan atas ketahanan ekonomi, sosial, politik dan budaya suatu negara sehingga pembangunan pendidikan menjadi prioritas dalam pembangunan nasional. Pendidikan sebagai hajat utama negara dimaknai sebagai usaha sistematis agar segenap potensi yang dimiliki dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran di sekolah.

Pendidikan yang berkualitas menjadi sangat penting dalam mewujudkan *intellectual capital* dan *technological capital* yang dibutuhkan untuk pengetahuan berbasis ekonomi (*knowledge based economy*) di masyarakat. Namun pada kenyataannya, kualitas pendidikan masih jauh dari apa yang diharapkan atau dapat dikatakan belum mampu memberikan kepuasan kepada para pengguna. Kondisi ini terjadi karena layanan pendidikan belum merata di berbagai daerah, ketersediaan tenaga pendidik profesional, fasilitas pendidikan yang belum memadai, serta sistem pengawasan mutu yang belum berjalan efektif. Indikator ini dapat dilihat dari berbagai komponen di antaranya: nilai ujian nasional, ranking pendidikan Indonesia yang menempati urutan ke-62 (PISA, 2016), serta rendahnya keterserapan lulusan di dunia kerja. Selain itu, faktor lain yang juga berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah model manajemen yang efektif dan efisien di tingkat sekolah.

Untuk mengatasi masalah manajemen tersebut, salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah dengan mengubah model pengelolaan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi pengelolaan pendidikan. Bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan adalah dampak dari kebijakan otonomi daerah yang ditandai dengan munculnya UU No. 32 tahun 2004 yang memberi kewenangan kepada daerah dalam mengarahkan dan mengurus kepentingan masyarakat. Jika sebelumnya pengelolaan pendidikan menjadi kewenangan

pemerintah pusat, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut, maka kewenangan tersebut beralih menjadi tanggung jawab pemerintah daerah.

Sebagai realisasi dari kebijakan tersebut, pemerintah menawarkan bentuk alternatif pengelolaan kepada sekolah yang menjadi tanggung jawab daerah yang dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model manajemen ini lebih menekankan pada pemberian kewenangan (otonomi) kepada pihak sekolah dalam menentukan kebijakan pengelolaan yang dipandang mampu meningkatkan kualitas sekolah sesuai kondisi (kemampuan) yang ada. Secara spesifik, penerapan MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan, meningkatkan mutu sekolah, serta memberikan hak yang sama kepada setiap sekolah untuk mengelola secara mandiri. Efisiensi dan efektivitas dan kerangka desentralisasi adalah memangkas jalur-jalur birokrasi yang lebih sederhana, yang tidak membutuhkan keterlibatan banyak pihak dalam mengelola sekolah. Adapun tujuan dalam peningkatan mutu dapat diwujudkan melalui keterlibatan atau partisipasi dari masyarakat terhadap pendidikan yang bersinergi dalam perumusan kebijakan dan program sekolah yang ditetapkan, sehingga apa yang diharapkan masyarakat terhadap pendidikan dapat dipenuhi oleh sekolah.

Selain pada peningkatan mutu layanan, melalui penerapan MBS ini juga diharapkan mampu mendorong pada perbaikan model pengelolaan yang lebih efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna pendidikan. Maka dari itu, MBS perlu dimaknai secara positif oleh sekolah dan segenap *stakeholder* pendidikan sebagai kebijakan desentralisasi yang dapat menjembatani antara keinginan masyarakat terhadap sekolah.

Dalam konsep MBS, sekolah diberi keleluasaan kewenangan dalam mengelola kegiatan pendidikan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan sekolahnya. Sekolah diberikan kemandirian dalam memanfaatkan serta mengoptimalkan segenap sumber daya yang ada. Konsekuensi dari adanya ini, sekolah dituntut agar lebih kreatif dan inovasi dalam mengelola seluruh aktivitas pendidikan yang ada. Konsekuensi selanjutnya dari penerapan MBS ini juga berdampak pada model pengelolaan partisipasi dalam bentuk keterlibatan *stakeholder* dalam wadah komite sekolah, sehingga dalam penyelenggaraannya

sekolah harus mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta kolaborasi.

Pelaksanaan MBS di Indonesia, oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar telah dievaluasi implementasinya sejak tahun 2000 sampai 2010. Hasil evaluasi menggambarkan bahwa pelaksanaan MBS berdampak terhadap: (1) peningkatan kualitas pembelajaran dengan terwujudnya pembelajaran yang efektif, aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM); (2) peningkatan transparansi, partisipasi, demokratis, dan akuntabilitas terhadap manajemen sekolah; (3) peningkatan layanan mutu pendidikan, serta (4) menurunnya tingkat putus sekolah.

Dalam mengimplementasikan MBS, perlu meningkatkan kapasitas pengelolaan (*management capacity*) pada aspek keuangan, ketatausahaan (*clerical work*), fasilitas sekolah, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, lingkungan serta peserta didik agar lebih berdaya guna dan mendukung pada capaian tujuan pendidikan. Kapasitas dalam mengelola ini dapat terwujud seiring dengan keberadaan kepala sekolah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) yang diwujudkan secara otentik melalui perubahan sekolah yang lebih bermutu.

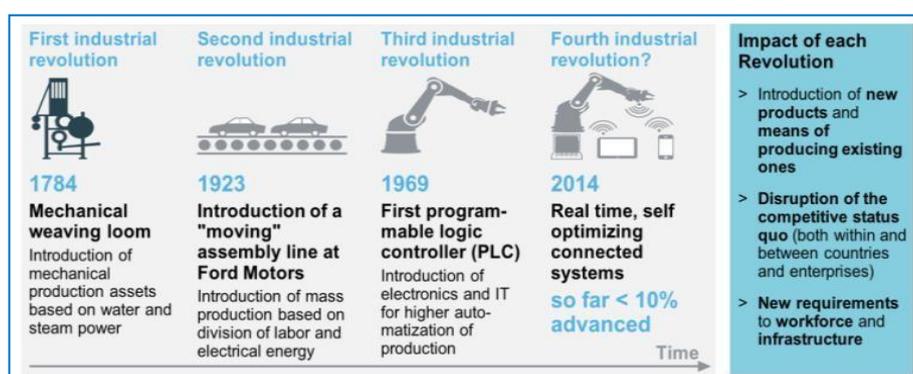
Sekolah saat ini dihadapkan pada perubahan era yang begitu cepat di mana teknologi menjadi bagian penting dalam kehidupan dan berinteraksi. Kemampuan penguasaan terhadap teknologi menjadi faktor kunci bagi siswa di era di mana persaingan semakin ketat dan pada cakupan wilayah yang lebih luas, yakni era industri 4.0.

Era industri 4.0 merupakan perubahan paradigma dari pola berpikir, cara belajar & mengajar, serta karakter para peserta didik dalam mengembangkan inovasi yang kreatif dalam berbagai bidang. Sekolah sebagai sebuah sistem yang menerima *input* dari luar tentunya tidak dapat menghindarkan hadirnya era ini. Sekolah harus menyelaraskan model pendidikan sebelumnya dengan kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang.

Pendidikan era industri 4.0 adalah suatu respons atas fenomena kebutuhan revolusi industri yang menjadikan manusia harus dapat bekerja dan beradaptasi selaras dengan mesin dan teknologi. Kurikulum pendidikan dasar hingga tinggi

menyesuaikan perkembangan zaman sesuai dengan tantangan dan kebutuhan perkembangan saat ini. Kurikulum yang dibutuhkan adalah yang mampu mendapatkan ilmu dan kemampuan agar nantinya para peserta didik mampu mengembangkan potensinya secara mandiri dan kompetitif.

Dari survei yang dilakukan *World Economic Forum* (2016) tentang “Pekerjaan Masa Depan” menggambarkan ada beberapa keterampilan yang diharapkan di waktu yang akan datang adalah kompetensi lulusan yang mampu bersinergi dengan teknologi digital. Lulusan pendidikan harus bisa bekerja dengan memanfaatkan basis data, melebur menjadi satu-kesatuan mekanis dengan teknologi yang terotomatisasi, dan mengolaborasikan kemampuan yang dimiliki dengan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Cara bekerja secara tradisional dalam pengaturan sumber daya manusia (orang dan pekerjaan) sudah tidak lagi relevan dengan kebutuhan masa depan. Sebagaimana hasil survei yang dilakukan, persentase pekerjaan yang membutuhkan keterampilan teknis dan keterampilan manajemen sumber daya sebagai bagian dari rangkaian keterampilan inti akan menurun. Akan tetapi, permintaan akan keterampilan teknis masih diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya operasional seperti perbaikan dan pemeliharaan.



**Gambar 1. 1**  
**Perkembangan Era Industri (WEE, 2016)**

Pendidikan era revolusi industri 4.0 mengarah kepada sejumlah tantangan yang saat ini harus diselesaikan sesegera mungkin. Tantangan ini sudah menjadi isu nasional bahkan global sebagai dampak perubahan era ini selain relevansi

lulusan pendidikan, minimnya keterampilan lulusan, keterbatasan sumber daya terampil, serta sistem pendidikan vokasional yang belum selaras dengan tuntutan industri. Maka dari itu, penting bagi sekolah untuk senantiasa meningkatkan mutu sekolah melalui inovasi-inovasi agar selaras dengan tuntutan yang terjadi pada era sekarang ini.

Mutu sekolah merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pihak pengguna. Mutu sekolah merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri.

Hasil Pemetaan Mutu Pendidikan (PMP) Provinsi Jawa Barat selama periode 2016-2018 menunjukkan capaian mutu sekolah di Jawa Barat saat ini baru mencapai kategori Menuju SNP 4. Artinya bahwa, sekolah-sekolah yang ada saat ini belum memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Kondisi ini juga tampak pada hasil pemetaan mutu SMA dan SMK di Kota Bandung. Meskipun jika dibandingkan dengan capaian mutu provinsi, secara umum capaian mutu SMA dan SMK di Kota Bandung tidak berbeda dengan capaian provinsi yakni masih termasuk pada kategori menuju SNP 4 (LPMP Jawa Barat, 2019). Berikut disajikan grafik capaian mutu SMA dan SMK di Kota Bandung selama 2016-2018.



**Grafik 1. 1.**

### **Capaian Mutu SMA & SMK Kota Bandung 2016-2018**

Dari grafik di atas, secara capaian mutu sekolah SMA dan SMK di Kota Bandung mengalami kenaikan pada setiap tahunnya. Pada tahun 2016, capaian mutu SMA dan SMK sebesar 4,56 naik pada tahun 2017 menjadi 4,66 (2,19%), serta pada tahun 2018 menjadi 5,57 (19,53%). Capaian mutu di atas secara klasifikasi mutu memang belum mencapai pada level ideal, akan tetapi hal ini menjadi indikasi bahwa upaya pencapaian mutu SMA dan SMK mengalami perkembangan yang signifikan.

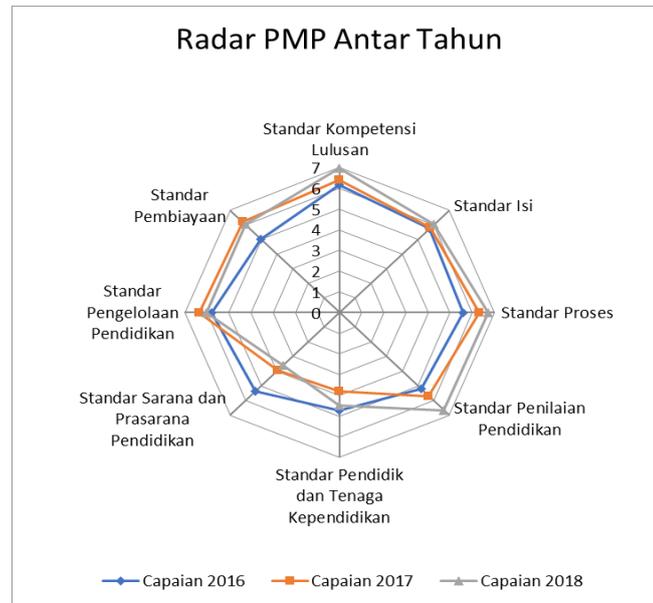
Mutu sekolah dapat dicerminkan dengan mutu dari para lulusannya. Lulusan yang bermutu merupakan hasil dari proses penyelenggaraan pendidikan yang memenuhi standar yang diharapkan. Mutu lulusan dikukur dari persepsi pengguna pendidikan yakni masyarakat dan industri yang merasa puas dengan hasil dari proses pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan mutu sekolah (Aghniya 2017; Ningsih, Herawan, dan Sutarsih 2016; Susilawati dan Komariah 2015; Wahyudi dan Retnowati 2014). Begitu juga dengan strategi kepemimpinan yang dijalankan, strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat mengantarkan pada pencapaian mutu sekolah yang lebih baik (Banun, Yusrizal, dan Usman 2016; Mamlukhah 2014; Yulmawati 2016).

Dalam teori organisasi, kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam menentukan perkembangan organisasi. Keberhasilan organisasi di tentukan oleh kualitas dari karakter seorang pemimpin. Dengan karakter pemimpin yang berkualitas, maka organisasi mampu meningkatkan produktivitas kerja, menambah pengetahuan dan bahkan kompetensi, mampu memotivasi, dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kepuasan kerja. Konsep tersebut berlaku juga pada lembaga pendidikan, khususnya sekolah di mana kepala adalah tokoh sentral yang menentukan maju tidaknya sekolah yang dipimpinnya. Sebagai penggerak segenap unsur sekolah, seorang kepala sekolah bertanggung jawab dalam menentukan arah kebijakan sekolah secara komprehensif dan terukur menuju sekolah yang unggul dan berdaya saing.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa secara capaian mutu lulusan, SMA dan SMK di Kota Bandung juga mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa sekolah selama ini senantiasa melakukan perubahan

(inovasi) secara berkelanjutan untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi standar mutu dan dapat memberi kepuasan kepada pengguna pendidikan. Hasil capaian mutu sekolah SMA dan SMK di Kota Bandung dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



**Grafik 1. 2.**  
**Capaian Mutu Per Komponen SMA & SMK Kota Bandung 2016-2018**

Capaian mutu lulusan dari Rapor Mutu yang dikeluarkan LPMP Jawa Barat sebagaimana dijelaskan pada grafik di atas, menunjukkan kenaikan capaian mutu setiap komponen yang signifikan setiap tahunnya. Dari data di atas, tampak bahwa komponen standar isi, standar kelulusan, standar penilaian pendidikan serta standar proses mengalami kenaikan signifikan setiap tahunnya. Keempat standar tersebut merupakan komponen yang secara langsung bersinggungan dengan interaksi siswa dengan belajar, atau dengan kata lain aktivitas layanan akademik terjadi pada keempat komponen tersebut.

Kenaikan capaian mutu pada empat komponen/standar tersebut tidak terjadi jika tidak ada upaya perubahan dari kepala sekolah khususnya dalam mengelola dan memberdayakan sekolah untuk mencapai pada tingkatan mutu yang lebih baik melalui sejumlah inovasi yang dilakukan di sekolah.

Sumber inovasi di bidang pendidikan, dapat dibagi menjadi dua pendekatan, yakni pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan yang pertama, inovasi terjadi melalui prakarsa dari kepala sekolah selaku pimpinan yang bertanggung jawab melaksanakan kompetensi kewirausahaan dalam pendidikan melalui penciptaan ide, gagasan, metode, atau model yang inovatif dalam mengatasi permasalahan sekolah yang dihadapi. Warga sekolah (guru, staf, siswa) dalam pendekatan ini adalah pelaksana dan objek dari inovasi yang diciptakan, melalui keterlibatan dan kontribusi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya di sekolah.

Dalam konteks makro, pendekatan *top-down* ini bisa hadir melalui kebijakan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, seperti dalam inovasi kurikulum, penerimaan siswa baru (PPDB), *e-raport*, ujian berbasis komputer, dan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) serta bentuk inovasi lainnya dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Adapun pada pendekatan kedua (*bottom-up*), prakarsa inovasi muncul dari warga sekolah, bukan dari kepala sekolah selaku pimpinan. Munculnya inovasi dalam pendekatan ini, biasanya terjadi dari pengalaman (*best practice*) dari anggota organisasi terhadap penyelesaian suatu masalah yang dihadapi yang secara mandiri diterapkan di sekolah. Kemunculan ide, gagasan, atau model yang diterapkan biasanya lahir dari individu, kemudian menyebar secara kolektif ketika ada manfaat lebih yang dirasakan secara kelompok dan membentuk pola inovasi bersama yang diakomodasi oleh kepala sekolah. Pendekatan inovasi semacam ini menjadi hal yang diharapkan di lembaga pendidikan, mengingat partisipasi dan kontribusi dari warga sekolah tidak perlu diciptakan lagi oleh pemimpin karena hadirnya inovasi ini murni lahir dari kesadaran warga sekolah sendiri. Pada skala yang lebih luas (*makro*), inovasi semacam ini masih jarang terjadi di mana suatu lembaga pendidikan (sekolah) secara kolektif melakukan inovasi yang pada akhirnya menjadi kebijakan pendidikan secara nasional. Pendekatan semacam ini hanya bisa ditemukan pada internal organisasi saja.

Inovasi identik dengan perubahan melalui penerapan ide, gagasan, metode, maupun teknologi baru yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Inovasi bisa berlangsung dalam konteks yang sempit

maupun luas. Dalam konteks yang luas, inovasi menyentuh seluruh komponen organisasi secara holistik atau menyentuh seluruh sub sistem organisasi. Adapun ada skala yang kecil, inovasi dapat terjadi hanya pada satu atau sebagian dari sub sistem organisasi yang ada. Begitu juga dalam inovasi yang dilakukan sekolah. Inovasi bisa menyentuh seluruh aspek atau komponen sekolah, atau juga hanya satu komponen saja, seperti inovasi dalam layanan akademik.

Layanan akademik merupakan layanan yang bersifat kompleks, artinya layanan yang mengharuskan membutuhkan banyak tenaga kerja (guru dan staf) yang memiliki *skill* khusus dalam bidang pendidikan membutuhkan infrastruktur (sarana prasarana) yang memadai untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Alma & Ratih (2008) dalam pendapatnya mengemukakan ada empat karakteristik layanan akademik, yakni: 1) *intangibility* (tidak berwujud), artinya pengguna layanan akademik tidak dapat merasakan hasilnya sebelum mereka mengonsumsinya; 2) *inseparability* (tidak terpisah), yakni layanan akademik diterima oleh pengguna pada waktu yang sama pada saat terjadinya aktivitas layanan; 3) *variability* (bervariasi), layanan akademik yang diberikan bersifat dinamis atau tidak menetap. Hal tersebut tergantung kepada apa, siapa, kapan dan tempat diberikannya layanan akademik kepada pengguna; dan 4) *perishability* (mudah musnah), layanan akademik bukan produk uang bisa disimpan serta tidak dapat dijual-belikan layaknya produk konsumtif karena jasa tersebut hanya bisa di nikmati prosesnya.

Layanan akademik di lingkungan sekolah meliputi segala aspek kebutuhan peserta didik, dari mulai diterima sampai dia lulus dari sekolah sehingga dapat dikatakan layanan akademik di sekolah begitu kompleks dan beragam mengingat layanan yang diberikan tidak hanya menyentuh secara langsung kepada peserta didik tetapi juga layanan yang sifatnya tidak langsung. Bentuk layanan dalam pendidikan adalah jasa yang tak berwujud tetapi bisa di nikmati manfaatnya ketika jasa tersebut digunakan. Misalnya, seorang siswa akan mendapatkan layanan dari sekolah pada saat siswa tersebut mengikuti proses pembelajaran atau dalam istilah sekolah dinamakan pengajaran.

Inovasi layanan akademik di sekolah sepenuhnya mutlak menjadi tanggung jawab sekolah masing-masing. Mekanisme *bottom-up innovation* dapat dilakukan

selama pengelola sekolah memahami akan perubahan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dan perlu diakomodasi dalam bentuk penerapan inovasi yang berkelanjutan. Kondisi tersebut akan terwujud jika seluruh komponen sekolah saling bersinergi untuk membuat perubahan melalui inovasi-inovasi yang dilakukan. Dan figur penting yang mendorong inovasi tersebut adalah kepala sekolah melalui strategi kepemimpinan yang dijalankan.

Keberhasilan sekolah ditentukan bagaimana strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah perlu membekali diri dengan kemampuan mengelola segenap sumber daya sekolah untuk menciptakan berbagai inovasi yang dibutuhkan sebagai cara menghadapi perubahan lingkungan dan kemungkinan-kemungkinan munculnya faktor-faktor yang menghambat penyelenggaraan pendidikan di masa yang akan datang. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memiliki keterampilan dan menjalin dan membangun kerja sama dengan segenap elemen sekolah, seperti guru, staf, peserta didik, komite sekolah, pengawas, serta *stakeholder* pendidikan yang ada.

Keterampilan tersebut sangat diperlukan, jika kepala sekolah ingin senantiasa mengembangkan dan mendorong warga sekolah untuk terus meningkatkan kualitas layanan akademik secara berkelanjutan serta tujuan yang ditetapkan dapat diwujudkan. Kemampuan penting selanjutnya yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kemampuan dalam merumuskan dan menerapkan strategi kepemimpinan.

Strategi kepemimpinan adalah cara yang digunakan kepala sekolah dalam mempercepat kinerja sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan melalui dorongan, pembinaan, pengoptimalan sumber daya, membangun keterlibatan dan kerja sama, serta menciptakan agen-agen perubahan di sekolah. Selain itu, dalam operasional strategi, dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi guru dan staf, efektivitas dan efisiensi pengelolaan, melakukan pengawasan dan evaluasi berkala, dan melengkapi fasilitas sekolah yang dibutuhkan.

Jocko Willink mengungkap 3 strategi kepemimpinan yang harus di bentuk dalam suatu organisasi, yaitu merealisasikan diri, memiliki kerendahan hati, dan

membangun komunikasi. Hal-hal tersebut penting bagi seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepala sekolah dalam menjalankan inovasi memerlukan strategi kepemimpinan yang memadai agar mutu sekolah dapat diwujudkan. Hal ini karena adanya tantangan dan tuntutan yang semakin berkembang yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal sekolah (Mahardhani, 2015). Peran kepala sekolah penting untuk mengarahkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah (Kurniady, Sururi, & Suryadi, 2017). Strategi kepala sekolah diperlukan untuk mencapai *top performance* dan untuk bersama-sama merumuskan rancangan inovasi layanan yang akan diwujudkan, baik dengan membangun keterlibatan seluruh guru dan staf maupun *stakeholder* sekolah.

Strategi adalah sebuah rencana masa depan yang di padukan secara komprehensif, terintegrasi, dan sistematis yang menghubungkan antara lingkungan internal dengan lingkungan eksternalnya. Strategi di rancang dengan memperhatikan berbagai komponen penting organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ingin di capai (Glueck & Jauch, 1989). Strategi adalah kendali dari pemimpin yang efektif untuk mengendalikan berbagai perubahan organisasi dan mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang dinamis, yang akan menentukan keberhasilan dalam memimpin. Strategi yang berhasil adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi banyak orang.

Kepemimpinan 5 level John C. Maxwell (2013) memaparkan tentang bagaimana Anda berurusan dengan orang lain dengan dinamika orang-orang tersebut. Hal tersebut berarti bahwa semakin Anda berinteraksi dengan orang lain, maka semakin Anda mampu mempengaruhi orang lain maka semakin tinggi kemampuan kepemimpinan Anda. Pemimpin yang berorientasi pada pemberdayaan anggota atau personil sekolah dapat membangun kebersamaan dan kekompakan dan berdampak pada produktivitas sekolah. Oleh karenanya, salah satu modal kepala sekolah yang utama adalah perlunya strategi kepemimpinan yang terencana, baik dalam bentuk strategi manajerial (*managerial strategy*), strategi komunikasi (*communication strategy*), maupun strategi *monitoring* dan evaluasi.

Sejumlah yang telah dilakukan dalam merumuskan model strategi kepemimpinan telah banyak dilakukan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Istikomah (2018), Zainuddin (20017), Yulmayanti (2016), Sobirin (2016), serta Banun., dkk (2015). Namun sejumlah penelitian tersebut tidak secara khusus meneliti tentang strategi kepemimpinan sekolah yang secara spesifik berkenaan dengan upaya dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan, khususnya di jenjang pendidikan menengah dan kejuruan. Ditambah lagi, dari penelitian tersebut, belum ada yang mengkaji tentang strategi manajerial, strategi komunikasi, serta strategi *monitoring* dan evaluasi dalam satu-kesatuan analisa kajian yang utuh.

Strategi manajerial kepala sekolah sangat diperlukan untuk mewujudkan integrasi program-program pendidikan di sekolah dengan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menyinergikan sejumlah pihak untuk terlibat secara aktif dalam pelaksanaan program sekolah, dengan tidak meninggalkan peran fungsinya sebagai seorang pendidik, *leader*, inovator, manajer, administrator, supervisor, serta motivator pendidikan.

Strategi manajerial menjadi penentu keberhasilan sekolah dalam upaya menerapkan MBS yang efektif dan efisien. Kepala sekolah di era otonomi pengelolaan sekolah ini memiliki peranan penting dalam mendorong pencapaian mutu pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang inovator, harus mempunyai formula strategi yang tepat dalam menyinergikan segenap sumber daya internal sekolah dengan tuntutan masyarakat yang ada. Melalui inovasi yang dilakukan, kepala sekolah dapat mengembangkan program-program baru di sekolah yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) serta dapat meningkatkan citra sekolah di masyarakat.

Melalui strategi komunikasi yang tepat, kepala sekolah dapat membawa sekolah untuk bersinergi dengan kebutuhan masyarakat, khususnya pengguna lulusan. Strategi komunikasi diwujudkan melalui keteladanan kepada seluruh guru dan staf disekolah dengan mengedepankan pada empati, keterbukaan, ketulusan, kejujuran, dan penerimaan dalam berinteraksi.

Kepala sekolah dengan visi yang dimiliki, membutuhkan kemampuan dalam menganalisis situasi saat ini dan situasi ke depan yang mungkin dan dapat

menghambat pada pelaksanaan inovasi yang akan dilakukan. Hasil analisis kemudian diformulasi menjadi seperangkat strategi yang melibatkan berbagai komponen sekolah dalam operasionalisasinya. Inovasi tidak terwujud jika tidak didukung adanya strategi dari kepala sekolah. Maka dari itu, dalam pelaksanaan tugasnya sebagai inovator, kepala sekolah membutuhkan strategi kepemimpinan yang memadai agar sumber daya sekolah dapat diberdayakan secara optimal dan tujuan peningkatan mutu sekolah dapat dicapai dengan baik.

Kepala sekolah diuntut memiliki kompetensi dalam mengelola sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, ada lima kompetensi kepala sekolah yang harus terus ditingkatkan. kompetensi tersebut adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi tersebut saling berkaitan dalam manajemen berbasis sekolah. Lima kompetensi kepala sekolah yang di kembangkan di Indonesia merupakan salah satu strategi seorang pemimpin dalam membangun sekolah menjadi lebih baik dengan mengandalkan manajemen dan sumber daya yang memadai.

Ramsey (2011) mengemukakan bagaimana seorang pemimpin menjadi hebat di sebuah organisasi dengan memiliki keterampilan manajemen dan kewirausahaan yang baik. Seorang *entre leader* mampu menggabungkan kemampuan terbaik dari seorang pengusaha dan seorang pemimpin.

Dari uraian di atas, jelas bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi aspek penting dalam mewujudkan inovasi di sekolah. Maka dari itu, dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri dan SMK Negeri di Kota Bandung.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pelayanan akademik pada manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri di Kota Bandung. Strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemikiran sentral (*mind centre*) merumuskan inovasi layanan akademik baik layanan akademik maupun non akademik dengan berbagai bentuk program yang

sesuai dengan peraturan yang ada yang implementasikan melalui sistem jaminan mutu, dan tata kelola yang profesional sebagaimana dalam prinsip manajemen berbasis sekolah yang berlaku saat ini.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri Kota Bandung? meliputi:
  - a. Seperti apakah strategi manajerial kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik?
  - b. Seperti apakah strategi komunikasi kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik?
  - c. Seperti apakah strategi *monitoring* dan evaluasi kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik?
2. Mendeskripsikan secara komprehensif inovasi layanan akademik yang dilakukan kepala sekolah di SMA dan SMK Negeri Kota Bandung, meliputi:
  - a. Apa saja bentuk inovasi layanan akademik yang telah diterapkan di sekolah?
  - b. Bagaimana proses inovasi layanan akademik yang diterapkan mencakup: perencanaan, implementasi dan difusi inovasi di sekolah?
  - c. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi inovasi layanan akademik di sekolah?
3. Bagaimana rancangan model strategi kepemimpinan kepala sekolah seperti apa yang relevan dikembangkan dalam inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA dan SMK Negeri Kota Bandung?
4. Bagaimana deskripsi model strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA dan SMK Negeri Kota Bandung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan

akademik pada penerapan manajemen berbasis sekolah. Secara spesifik, tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Menghasilkan deskripsi, analisis, dan sintesis data tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri Kota Bandung, meliputi:
  - a. Strategi manajerial kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik;
  - b. Strategi komunikasi kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik;
  - c. Strategi *monitoring* dan evaluasi kepala sekolah yang telah ada dalam mewujudkan inovasi layanan akademik;
2. Menghasilkan deskripsi, analisis, dan sintesis data bentuk inovasi layanan akademik yang dilakukan kepala sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri Kota Bandung, meliputi:
  - a. Bentuk-bentuk inovasi layanan akademik di sekolah;
  - b. Proses inovasi layanan akademik yang diterapkan, mencakup: perencanaan, implementasi, dan difusi di sekolah, dan
  - c. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi inovasi layanan akademik di sekolah.
3. Menghasilkan rancangan model strategi kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dikembangkan dalam mewujudkan inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri Kota Bandung.
4. Menghasilkan deskripsi model strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri dan SMK Negeri Kota Bandung.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan, dapat melengkapi kajian-kajian sebelumnya tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah, serta

memperkuat *body of knowldege* disiplin Ilmu Administrasi Pendidikan khususnya pada konsep dan teori kepemimpinan yang relevan pada jenjang sekolah menengah atas dan kejuruan.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi layanan akademik pada manajemen berbasis sekolah ini, secara manfaat praktis dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengambil Keputusan:
  - a. Digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan kepemimpinan kepala;
  - b. Dasar kebijakan penguatan manajemen berbasis sekolah melalui penguatan peran kepala sekolah, serta
  - c. Mendorong budaya inovasi layanan akademik di sekolah kompetensi kepala sekolah melalui strategi kepemimpinan sekolah;
2. Kepala Sekolah:
  - a. Dijadikan sebagai model pengembangan diri, khususnya pada strategi kepemimpinan;
  - b. Dijadikan sebagai informasi dalam penerapan inovasi layanan akademik, serta
  - c. Pedoman dalam penerapan manajemen sekolah yang lebih efektif dan inovatif.
5. Peneliti:
  - a. Memperoleh pemahaman komprehensif mengenai strategi kepemimpinan sekolah dalam inovasi layanan akademik, serta
  - b. Dasar analisis terhadap permasalahan yang terjadi berkenaan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan inovasi layanan akademik

#### **1.5. Struktur Organisasi Disertasi**

Disertasi ini disusun dalam lima bab yang mana pada setiap bab disajikan sejumlah pembahasan serta argumentasi dari peneliti dari tema penelitian yang

dimunculkan. Muatan pada setiap bab dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan pendahuluan secara rasional dalam bentuk latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian tentang, fokus penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Fokus pembahasan dalam bab ini, adalah paradigma dari peneliti terhadap fenomena empiris yang terjadi dan mendasari dilaksanakannya penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini juga disampaikan sejumlah konsep dari para ahli dan penelitian sebelumnya untuk memperkuat paradigma dan argumentasi dari peneliti.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang kajian konsep dan teori yang menjadi landasan berpikir peneliti terhadap fokus yang dikaji dalam penelitian. Pendekatan sistem dalam penyusunan konsep berangkat dari konsep administrasi pendidikan, dan dilanjutkan dengan menyajikan sejumlah konsep yang relevan dengan variabel penelitian; strategi kepemimpinan, inovasi layanan, manajemen berbasis sekolah dan lain-lain. Di samping itu, peneliti dalam bab ini juga menyajikan sejumlah penelitian terdahulu yang relevan serta gambaran kerangka pikir penelitian.

## BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, bahasan yang disampaikan berkenaan dengan metode dan pendekatan penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, instrumen yang digunakan, sumber data penelitian, teknik pengambilan dan pengolahan data. Selain itu, pada bab ini juga dikemukakan desain dan langkah penelitian sesuai pendekatan yang digunakan.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang temuan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian berdasarkan pengolahan data yang telah disusun sebagai upaya bentuk jawaban atas rumusan penelitian yang ditetapkan. Pembahasan khusus dalam bab ini, peneliti

menjelaskan mengenai temuan model penelitian dan penjelasan dari model tersebut.

## BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Merupakan bab akhir dari disertasi ini yang memaparkan simpulan dari hasil pemaknaan dan penafsiran atas temuan penelitian, serta menyajikan implikasi dan saran dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.