

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen profesional perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya tidak dapat terlepas dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk mengatur proses kegiatan perusahaan sehingga dapat berjalan dengan baik yang pada gilirannya didapatkan efektivitas dan efisiensi.

Sebagai kegiatan awal, setiap organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi swasta, organisasi pendidikan maupun non pendidikan merencanakan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan dengan menentukan program kerja, metode-metode yang digunakan dan sebagainya. Dalam melaksanakan program kerja dilakukan pengorganisasian untuk menciptakan keteraturan hubungan sehingga dapat terjalin kerja sama yang baik. Kerja sama yang baik akan memberikan kemudahan dalam menggerakkan orang-orang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yaitu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Tujuan akan dapat tercapai sebagaimana mestinya jika orang-orang bekerja dengan baik.

Manajemen adalah suatu bidang kajian yang masih sangat muda bila dibandingkan dengan beberapa disiplin ilmu lainnya, akan tetapi tuntutan yang berlebihan sehubungan dengan kontribusinya dalam meningkatkan efisiensi dari organisasi bisnis dan mutu keputusan manajerial telah dibebankan

kepadanya. Konsekuensi dari tuntutan yang berlebihan tersebut merupakan harapan yang tidak realistis yang kadangkala dalam prakteknya tidak dapat dipenuhi. Sehubungan dengan itu, maka para pakar dan praktisi telah mencoba dengan peramalan (forecasting), perencanaan dan strategi. Dalam penentuan masa depan organisasi bisnis dan nirlaba telah berkembang kajian yang menyangkut tentang perencanaan, peramalan (forecasting), dan strategi untuk menentukan masa depan yang sarat dengan ketidakpastian agar suatu organisasi dapat bertahan hidup dan berkembang melalui berbagai gejolak dan krisis. Jadi dalam perkembangan disiplin manajemen itu sendiri telah terjadi berbagai upaya dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangan suatu organisasi baik bisnis maupun nirlaba melalui perencanaan, forecasting dan strategi. Perkembangan lebih lanjut, ketiga upaya itu telah dirangkum menjadi satu sehingga dikenal dengan manajemen strategi (Wheelen dan Hunger, 1995).

Guna mempertahankan kelangsungan hidupnya, beragam perkembangan telah terjadi dan dialami oleh Sekolah Menengah Atas yang berada di wilayah Cimahi. Produktivitas sebuah sekolah akan sangat ditentukan oleh bagaimana sekolah tersebut menentukan masa depannya dalam bentuk formulasi strategi dengan ditetapkan dan disusunnya Misi, Tujuan, Strategi dan Kebijakan, serta bagaimana sekolah tersebut mengimplementasikan hasil perencanaan strategi melalui serangkaian program, anggaran dan prosedur. Perkembangan suatu organisasi menjadi kajian pokok dari ilmu pengetahuan Manajemen Strategik, dimana merupakan

perkembangan perencanaan strategi bagi kalangan pendidikan. Perencanaan strategi merupakan perubahan yang sepenuhnya bertujuan merubah berbagai unsur ke dalam suatu aturan unsur-unsur yang mengarah ke masa depan yang diinginkan. Perubahan strategik atau manajemen strategik bagi kalangan pendidikan turut mengilhami dalam pengkajian bagaimana sekolah mengelola masa depannya menghadapi berbagai gejolak, persaingan dan perubahan yang bersifat strategik yang terjadi di lingkungan pendidikan di Indonesia. Dengan kata lain, bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan perubahan strategik adalah sama dengan manajemen strategi.

Perlunya sekolah mempertahankan keberadaan dan mengelola pengembangan sekolah dengan sebaik-baiknya menghadapi masa depan dengan laju perubahan yang cepat, tuntutan masyarakat yang lebih maju, kehidupan yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta globalisasi pada umumnya, maka dirasakan perlu hendaknya sekolah melakukan perencanaan terhadap eksistensi dan pengembangan dengan pandangan ke depan, jangkauan jangka panjang, tujuan yang jelas dengan memperhatikan keadaan internal dan eksternal sistem pendidikan.

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi yang mencakup *perekaman lingkungan, perencanaan strategik, implementasi strategik* serta *evaluasi dan pengendalian*. Kajian manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi tentang *peluang* dan *ancaman lingkungan* yang dikaitkan dengan *kekuatan* dan *kelemahan* dari suatu

organisasi. Sebagai suatu bidang kajian, manajemen strategik, menggabungkan perhatian yang integrative dari kebijakan bisnis dengan tekanan yang lebih berat pada aspek lingkungan.

Dalam suatu organisasi, konsep manajemen strategi (sebagai lanjutan dari perencanaan jangka panjang dan kebijakan bisnis) tidak selamanya dapat diterapkan dengan baik dalam mengelola masa depan, sehingga organisasi akan mengalami kegagalan dalam proses implementasinya. Hal itu dikarenakan (1) perencanaan dan implementasi strategik tidak dilakukan sesuai dengan urutan langkah-langkah sebagaimana seharusnya, serta (2) belum tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi, sehingga komitmen dalam implementasi rencana strategik tersebut tidak menemui sasaran yang diinginkan. Selain itu organisasi masih mempergunakan manajemen tradisional dalam mengelola sumber daya. Oleh karena itu sudah waktunya manajemen sekolah berpaling kepada konsep manajemen strategik atau konsep pengelolaan perubahan strategik agar proses pengelolaannya lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memperhatikan dan mengindahkan urutan langkah-langkah dalam perencanaan dan implementasi strategik serta mempertahankan tumbuh dan berkembangnya konsep budaya organisasi yang memungkinkan berhasilnya aplikasi konsep pengelolaan perubahan strategik itu bagi dunia pendidikan di Indonesia.

Dalam suatu organisasi, faktor manusia akan merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pencapaian

tujuan organisasi tidak akan lepas dari peran manusia sebagai pelakunya. Manusia yang bekerja tidaklah semata-mata bekerja untuk kepentingan organisasi, tetapi juga adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Untuk memenuhi kebutuhannya, mereka akan bekerja semaksimal mungkin agar dapat memperoleh apa yang diharapkan. Selain pemenuhan kebutuhan secara lahiriah, terdapat kebutuhan lain yang lebih diperlukan oleh para pegawai yaitu terpenuhinya kebutuhan batin yang berupa perasaan nyaman, tenteram, dan perasaan puas terhadap lingkungan tempat mereka bekerja. Produktivitas kerja akan meningkat jika kebutuhan terpenuhi dan tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Dalam sehubungan dengan hal itu, maka peranan seorang pemimpin sangatlah penting.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana dikemukakan dalam latar belakang masalah, pada organisasi pendidikan terutama sekolah menghadapi berbagai masalah dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan, baik dalam mempertahankan eksistensi maupun upaya pengembangan lembaga. Demikian halnya juga dengan Sekolah Menengah Atas yang berada di Kotamadya Cimahi, menghadapi hal yang sama dalam mengelola eksistensi dan pengembangan kualitas lembaganya. Apabila dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan dikaitkan dengan masa depan yang sarat dengan ketidakpastian yang disertai oleh berbagai perubahan dan persaingan yang ketat, bahkan mungkin sangat tajam dan tidak sehat, tentu semua itu harus

dihadapi oleh sekolah dalam menjalani kehidupannya menuju perwujudan misi dan tujuannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Terdapat berbagai pemicu timbulnya berbagai masalah di lingkungan sekolah dalam mengelola lembaganya, antara lain disebabkan oleh tidak dilaksanakannya proses Perencanaan dan implementasi strategik sesuai dengan urutan langkah-langkah dalam manajemen strategi. Dalam hal ini masalahnya bisa menyangkut misi, tujuan, strategi dan kebijakan dalam upaya proses perencanaan strategi, bahkan juga dapat pula berkaitan dengan program, anggaran, dan prosedur. Apakah tujuannya terlalu tinggi atau strategi yang tidak tepat dan tidak dapat dimengerti? Apakah unsur-unsur perencanaan strategi dalam konsep manajemen strategi telah dipahami dengan baik? Apakah kondisi sekolah memang mendukung pemahaman itu ataukah ada hal-hal yang menghambat?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akhirnya akan menyangkut eksistensi dan pengembangan yang perlu mendapat perhatian serius. Jadi perlu dikaji hal-hal yang berkaitan dengan ***bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan perencanaan strategik yang dikaitkan dengan produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat*** dalam menghadapi masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, perubahan, dan persaingan.

Dugaan sementara peneliti, yaitu belum dilaksanakannya proses perencanaan strategik sesuai dengan urutan langkah-langkah yang konsisten dan komitmen yang kuat dalam kehidupan berorganisasi atau dengan kata lain

belum adanya komitmen yang menggairahkan, menyelenggarakan, dan menata kehidupan organisasi dalam mengimplementasikan perencanaan strategik yang telah ditetapkan, terutama berkaitan dengan:

1. Pemberian motivasi berbagai unit dan individu dalam organisasi untuk melaksanakan rencana strategik dan pencapaian hasil yang ditargetkan;
2. Pengembangan strategi yang bersifat mendukung;
3. Penciptaan suatu orientasi terhadap hasil yang kuat disertai semangat kerja yang tinggi;
4. Pengkaitan struktur dengan produktivitas kerja yang kuat.

Dengan kata lain, sangat kurangnya para pemimpin sekolah berpikir secara strategik, suatu pola pikir yang mampu mengantisipasi berbagai perubahan strategik dalam masa depan yang dikaitkan dengan upaya mempertahankan keberadaan dan meningkatkan kualitas sekolah. Perubahan terjadi di lingkungan sekolah yang meliputi lingkungan kemasyarakatan yang sesungguhnya merupakan berbagai kekuatan yang secara tidak langsung mempengaruhi eksistensi dan produktivitas sekolah, seperti kekuatan sosiokultural, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi dan kekuatan politik-hukum. Lingkungan kemasyarakatan yang dimaksud adalah lingkungan eksternal sekolah.

C. Rumusan dan Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:



Terdapat dugaan bahwa sejumlah Sekolah Menengah Atas (SMA) yang terdapat di Kotamadya Cimahi – Jawa Barat belum melaksanakan seluruh rencana strategi yang telah disusun dalam memenuhi misi dan tujuannya. Hal ini kemungkinan besar disebabkan karena sekolah beserta segenap jajarannya belum mengenal, memahami dan melaksanakan betapa pentingnya perencanaan strategik yang dikaitkan dengan pentingnya peran kepala sekolah dalam mencapai misi, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Dengan mengenali, memahami dan melaksanakan proses perencanaan strategik, diharapkan sekolah akan dapat mengelola lembaga dan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien sehingga produktivitas sekolah dapat meningkat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika sekolah tidak atau belum mengikuti dan melaksanakan seluruh konsep manajemen strategi, hal itu disebabkan adanya perbedaan dalam mengenali, memahami dan melaksanakan proses dalam: (1) lingkungan eksternal (lingkungan kemasyarakatan dan tugas) dan internal (struktur dan sumber daya); (2) merencanakan strategi melalui urutan langkah-langkah berupa pernyataan misi, perumusan tujuan, penetapan strategi dan kebijakan; (3) mengimplementasikan strategi sebagai penerjemahan strategi dan kebijakan ke dalam tindakan nyata melalui urutan langkah-langkah berupa pengembangan serangkaian program, anggaran dan prosedur yang merinci bagaimana tugas atau pekerjaan dilaksanakan dengan baik dalam rangka mencapai dan menyelesaikan berbagai program yang bersangkutan; (4) mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan produktivitas kerja sekolah

sebagai hasil dari proses implementasi strategik.

Pembahasan kajian penelitian akan menekankan pada peranan kepala sekolah dan perencanaan strategi pada produktivitas sekolah. Hal ini untuk menjawab dugaan atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat? (Korelasi antara $X_1 \longrightarrow Y$)
2. Apakah ada hubungan antara hasil perencanaan strategik dengan produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat? (Korelasi antara $X_2 \longrightarrow Y$)
3. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam menyusun rencana strategik dan melaksanakannya di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat? (Korelasi antara $X_1 \longrightarrow X_2$)
4. Apakah ada keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dan perencanaan strategik dengan produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat? (Korelasi antara X_1 dan $X_2 \longrightarrow Y$)

Alasan lain pembatasan bidang kajian pada aspek perencanaan dalam konsep manajemen strategi adalah bahwa proses perencanaan lebih mudah diukur dan data lebih mudah dikumpulkan, serta dalam prakteknya kemungkinan tidak akan mengalami kesulitan memperoleh data dari kalangan responden yang diteliti.



Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu deskripsi analitis mengenai berbagai peran yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan dan penanggungjawab langsung dalam menyusun rencana strategik kaitannya dengan produktivitas sekolah.

Secara khusus, tujuan penelitian tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Untuk mengetahui keeratan hubungan dan besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat.
- Untuk mengetahui keeratan hubungan dan besarnya kontribusi perencanaan strategik terhadap produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat.
- Untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam penyusunan dan pelaksanaan rencana strategik di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat.
- Untuk mendapatkan gambaran tentang keterkaitan hubungan dan besarnya kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah dan perencanaan strategik terhadap produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat.

Tujuan-tujuan tersebut di atas akan memberikan gambaran bagaimana kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas di Kotamadya Cimahi – Jawa Barat yang dijadikan sebagai sample penelitian merencanakan dan melaksanakan strategi sekolahnya dalam mencapai misi, tujuan, strategi

dan kebijakan yang telah ditetapkan melalui penyusunan program, anggaran serta prosedur dengan memperhatikan sepenuhnya konsep manajemen strategi dalam menghadapi masa depan dan berbagai perubahan strategik yang terjadi di lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian serta persaingan-persaingan yang semakin ketat, terlihat dari produktivitas sekolah.

E. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian dari Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Perencanaan Strategik terhadap Produktivitas Sekolah kelak akan berguna bagi:

1. Sekolah Menengah Atas di Kotamadya Cimahi – Jawa Barat dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi sekolah yang dikaitkan dengan perencanaan dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan dengan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaga agar dapat mengembangkan diri secara strategik.
2. SMA di Kotamadya Cimahi – Jawa Barat dalam mengembangkan konsep manajemen strategi terutama berkaitan dengan aspek proses perencanaan dan implementasi strategik bagi sekolah.
3. Kepala sekolah dalam tugas dan peranannya mengelola lembaga beserta program-programnya dalam menghadapi berbagai perubahan di lingkungannya, baik eksternal maupun internal.
4. Lembaga Pendidikan dalam menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan program-program pendidikan.

F. Paradigma Penelitian

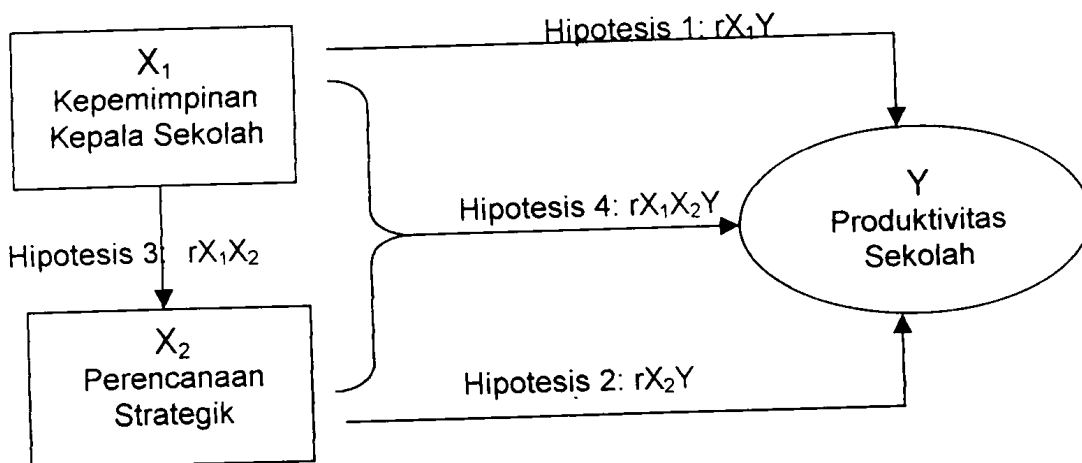
Patton dan Sugiyono (1991:24-25) menyatakan bahwa "Paradigma adalah pandangan terhadap dunia dan alam sekitarnya yang merupakan perspektif umum, suatu cara untuk menjabarkan masalah-masalah dunia nyata yang kompleks. Jadi yang dimaksud dengan paradigma penelitian adalah sebagai pandangan atau model atau pola pikir yang dapat dijabarkan berbagai variable yang akan diteliti kemudian membuat hubungan antara satu variable dengan variable lainnya".

Penelitian kuantitatif ini menggunakan hipotesis sebagai pembuktian melalui penelusuran aplikasi secara benar sesuai dengan urutan langkah-langkah dalam proses penyusunan rencana strategik dalam konsep manajemen strategi pada Sekolah Menengah Atas yang berada di Kotamadya Cimahi.

Apabila peran kepemimpinan kepala sekolah dijalankan sebagaimana mestinya dan proses perencanaan diterapkan secara benar sesuai dengan urutan langkah-langkahnya dalam manajemen strategik, maka akan terjadi keselarasan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan perencanaan strategik, dimana keduanya akan saling menunjang dan saling tergantung satu sama lain yang mana akan berpengaruh pada produktivitas kerja guru yang pada akhirnya mencerminkan produktivitas sekolah. Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan perencanaan strategik dapat terlihat pada produktivitas sekolah.

Paradigma penelitian ini akan berfungsi sebagai ancangan teoritis atau sebagai perspektif secara teoritis dengan tujuan untuk memandu proses penelitian. Masalah yang akan diselidiki, akan sangat ditentukan oleh berbagai landasan teori dan konsepsi yang dipilih serta sekaligus juga merupakan kerangka pemikiran yang dikembangkan serta dirumuskan.

Untuk memperjelas kerangka berpikir penelitian mengenai Kepemimpinan kepala sekolah dan Perencanaan strategik terhadap Produktivitas Sekolah, dapat dilihat pada model statistik penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel yang terdapat dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Perencanaan Strategik (X_2), dan Produktivitas Sekolah (Y). Keterkaitan antar variabel penelitian meliputi: pengaruh X_1 terhadap X_2 , pengaruh X_1 terhadap Y , pengaruh X_2 terhadap Y , dan pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama terhadap Y . Besar kecilnya Y akan menggambarkan besar kecilnya Produktivitas Sekolah. Secara statistik, hubungan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.2 Model Statistik Penelitian

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu: "Terdapat kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah dan perencanaan strategik terhadap produktivitas sekolah di SMA Kotamadya Cimahi – Jawa Barat". Selanjutnya hipotesis tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan strategik terhadap produktivitas sekolah.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap perencanaan strategik.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan perencanaan strategik secara bersama-sama terhadap produktivitas sekolah.



