

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi

Dalam kamus bahasa Indonesia kata strategi yang berarti siasat perang.² Sedangkan Strategi menurut istilah bahwa suatu cara atau trik-trik yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengertian strategi dalam kamus besar bahasa Indonesia mempunyai arti “seni atau cara atau taktik untuk melakukan sesuatu.”³ Menurut Sudjana, Strategi adalah “suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan”.⁴

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan strategi adalah suatu cara atau trik-trik yang ditetapkan secara sengaja yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

2. Strategi Kepala Sekolah

Salah satu komponen yang sangat berpengaruh dalam lembaga pendidikan adalah guru. Untuk selalu meningkatkan kinerja guru tentunya seorang kepala sekolah harus memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja guru agar dapat

² Trisno Yuwono Dang Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 395

³ Depdikbud RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), h. 388

⁴ Sudjana Nana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 29

mengupayakan peningkatan pendidikan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mengikutsertakan seluruh tenaga pendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Adapun strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Strategi kepala sekolah dalam memberdayakan potensi para guru adalah senantiasa mendorong, memotivasi dan memberikan kesempatan pada guru untuk secara formal melanjutkan pendidikan sampai setingkat sarjana.
2. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
3. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan sekolah.
4. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
5. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.
6. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan tepat sasaran.
7. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
8. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
9. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
10. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁵

⁵ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Roda Karya, 2003), h. 103-104

Kemudian secara informal yaitu memberikan bimbingan secara khusus yang sifatnya *accidental* (tidak terjadwal) jika ada guru yang hendak mengikuti suatu lomba. Strategi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam pengembangan SDM yaitu:

1. Mendengarkan dan berkomunikasi dengan para guru
2. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang akan menempuh pendidikan
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan.⁶

Dengan adanya isyarat di atas tentang sebuah sekolah yang berinovasi dalam pendidikan itu sendiri dan selalu mengalami pembaharuan secara terus menerus. Sekolah akan menjadi lembaga yang inovatif jika dipimpin oleh kepala sekolah yang inovatif pula.

3. Bentuk-bentuk Strategi Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena di dalamnya terdapat komponen-komponen yang memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Sedangkan sekolah juga memiliki sifat unik karena di dalamnya ada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tujuan lembaga tersebut. Adapun ciri-ciri keunikannya yaitu di dalamnya terdapat proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan

⁶ Guruh Salafi, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah SDM: Studi Kasus di TK Anak Saleh Kota Malang*, <http://karyailmiah.um.ac.id>, diakses tgl 19 Desember 2016

umat manusia dan ada tujuan yang hendak dicapai.⁷ “Sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran”⁸.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah.

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Menurut Priansa dan Somad, “Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga”⁹. Sekolah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal. Berangkat dari definisi di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Maksud dari kata memimpin tersebut adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.

⁷ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), h. 81

⁸ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420

⁹ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 49

Kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan, dan lain-lain. Menurut Husaini Umar sebagaimana dikutip oleh Priansa dan Somad, menyatakan bahwa “kepala sekolah merupakan manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip “*teamwork*”,¹⁰ yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*emphaty*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*). Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Menurut Mulyasa, “Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru”¹¹.

Paparan di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

¹⁰ *ibid.*, h. 51

¹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 24

Dari penjelasan di atas terlihat dengan jelas bahwa, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian dan sifat-sifat yang mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan serta keterampilan yang mempunyai untuk menunjang kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan secara profesional.

Kata kepala sekolah dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Pemimpin memiliki kekuasaan tertinggi di dalam lembaga yang formal maupun non formal. Seorang pemimpin tentunya menjalankan tugasnya memiliki orientasi kepentingan organisasi. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”¹²

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, sebab kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para guru, staf maupun siswa. Kata

¹² Wahjo Sumidjo, *op. cit.*, h. 83

pemimpin dan kepemimpinan sistem yang tidak dapat dipisahkan, karena memiliki keterkaitan yang sangat erat antara keduanya. Jika organisasi diibaratkan manusia, maka pemimpin adalah otaknya dan kepemimpinan adalah hatinya.¹³

Oleh karena itu sesempurna apapun bentuk fisik orang tersebut tidak akan dapat berperan dalam kehidupannya kalau kepala dan hatinya tidak difungsikan dengan baik. Begitu pula sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuan yang telah direncanakan apabila unsur pemimpin dan kepemimpinan tidak berfungsi dengan sebagaimana semestinya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang mengarahkan seluruh kegiatan anggotanya untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolahnya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang. Tugasnya dalam kerangka ini adalah memikirkan kemajuan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personil di sekolah, serta memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan subjek yang harus melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntutan, pemberdayaan, atau anjuran kepada seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan lembaga secara

¹³ M. Mas'ud Said, *Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2007), h. 255

efektif dan efisien.¹⁴ Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang lain tanpa ada pertimbangan dari atasannya.

Orang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah tentunya melewati beberapa pertimbangan dan persyaratan-persyaratan khusus misalnya latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.¹⁵ Menurut pendapat Harry. Mintzberg kepala sekolah diangkat melalui beberapa pendekatan, seperti pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab.

1) Pengangkatan

Sebagai pejabat formal kepala sekolah diangkat melalui persyaratan atau prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerja sama pula dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah. Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari mana calon kepala sekolah yang dicalonkan, seperti:

1. Siapa yang harus dicalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, propinsi sampai pada tingkat pusat.
2. Instansi-intansi terkait mana saja yang terlibat dalam pencalonan tersebut.

¹⁴ Sudarwan Danin, dkk, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 5

¹⁵ Wahjo Sumidjo, *op., cit., h.* 85

Sedang peraturan-peraturan yang dimaksud, lebih ditekankan kepada persyaratan atau kriteria yang perlu dipenuhi oleh para calon. Ada klasifikasi persyaratan yang perlu diperhatikan, yaitu:

a) Bersifat administrasi yang meliputi:

- 1) Usia minimal dan maksimal
- 2) Pangkat
- 3) Masa kerja
- 4) Pengalaman
- 5) Berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru

b) Bersifat akademis yaitu berlatar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.

c) Kepribadian

- 1) Bebas dari perbuatan tercela
- 2) Loyal kepada Pancasila dan pemerintah

Calon yang dipilih sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang berlaku oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah dan akan dikokohkan dengan suatu surat keputusan pengangkatan. Kepala sekolah akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh unit pengelola penyelenggara sekolah. Dari unit tersebut telah dirumuskan:

1. Tugas dan fungsi kepala sekolah secara rinci;
2. Kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan dan tidak boleh dilaksanakan;
3. Petunjuk-petunjuk lain yang berkaitan dengan kepala-sekolah-an (*the principalships*)¹⁶

2) Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan memiliki tujuan dalam rangka meningkatkan kerja kepala sekolah. Banyak cara yang bisa dilakukan dalam melakukan pembinaan salah satunya yaitu pemberian gaji, pemberian kesempatan untuk menduduki jabatan, memiliki hak untuk mengembangkan diri, diberikan kenaikan gaji, memberi teguran yang bersifat memberikan dukungan (*support*) untuk melakukan kerja yang lebih baik, dan melakukan mutasi dan diberhentikan karena jabatan tertentu.

b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

1) Tugas kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam sekolah yang memiliki tugas dan fungsi tersendiri. Dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah harus lebih mengutamakan dari pada aktifitas pribadi, sebab sekolah merupakan ujung tombak bangkitnya generasi muda. Adapun tugas kepala sekolah yang diatur dengan Kepmendikbud No. 0489/U/1992 untuk SMA dan Kepmendikbud No. 054/U/1993 untuk SLTP misalnya, seorang kepala sekolah mempunyai tugas:

¹⁶ *ibid.*, h. 86

1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan
2. Membina kesiswaan
3. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya
4. Menyelenggarakan administrasi sekolah
5. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana
6. Melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan/ masyarakat.¹⁷

Kepala sekolah tentunya memiliki wahana yang begitu luas, baik cakupan masalah kepemimpinan maupun konsep kepala sekolah itu sendiri. Salah satu contoh kepala sekolah memiliki tugas yang luas bidang cakupannya yaitu terkait masalah managerial, supervise, dan kewirausahaan.¹⁸

Pilar-pilar peningkatan mutu pendidikan secara garis besar terbagi menjadi tiga, “yaitu pengawas sebagai *think tank*-nya pendidikan, kepala sekolah sebagai *superintendent* dan guru yang memiliki *mindset* yang mantap”.¹⁹ Kepala sekolah merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas pokok dan fungsinya yang harus ia laksanakan.

Menurut Murman sebagaimana yang dikutip oleh Rohmad, menyatakan bahwa tupoksi kepala sekolah mencakup “EMASLIM”²⁰ (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*). Tupoksi kepala sekolah sebagai

¹⁷ Muhammad Arsyad, *Mencermati Standar Kepala Sekolah*, <mailto:mma-mars@yahoo.co.id>, diakses tgl 19 Desember 2016

¹⁸ Dedy H. Karwan, *Kompetensi Supervisi Manajerial*, <http://pjj-vedca.depdiknas.go.id>, diakses 19 Desember 2016

¹⁹ Rohmad, *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2012), h. 85

²⁰ Rohmad, *Media Pembelajaran dalam Pelajaran Agama Islam*, (Yogyakarta: CV Gerbang Media Aksara, 2015), h. 123-126

pendidik (*educator*) bertugas membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial, membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari, harus mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran di dalam kelas.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan, jadi tetap memiliki kewajiban untuk mengajar, hal ini juga akan menjadi contoh bagi guru-guru yang lain, membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, OSIS dan mengikuti lomba di luar sekolah, mengembangkan staf melalui pendidikan atau latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan atau latihan, pertemuan seminar, dan diskusi.

Sebagai *Manager*, kepala sekolah harus mampu untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Tanpa adanya pengelolaan yang baik, rasanya mustahil visi dan misi sekolah dapat tercapai. Pengelolaan dimaksud adalah pengelolaan administrasi KBM, BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, dan sarana dan prasarana.

Tentu saja dalam praktiknya, seorang kepala sekolah dapat dibantu oleh guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Selain itu kepala sekolah juga bertugas mengelola administrasi, kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi

bimbingan konseling, mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap, mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan tata usaha, mengelola administrasi keuangan rutin, BOS dan komite, mengelola administrasi sarana dan prasarana baik administrasi gedung atau ruang belajar, alat laboratorium, dan perpustakaan.

Kepala sekolah sebagai pengelola administrasi (*administrator*) bertugas menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah baik wakasek, pembantu kepala sekolah, wali kelas, kasubag tata usaha, bendahara dan personalia pendukung, misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS dan olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan, menggerakkan staf, guru, karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal dan merawat sarana/prasarana milik sekolah.

Kepala sekolah sebagai penyelia (*supervisor*) bertugas menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru atau karyawan dan untuk pengembangan sekolah. Dan sebagai seorang penyelia (*supervisor*), kepala sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan, dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan, serta memanfaatkan hasil supervisi.

Namun sebelum melaksanakan kegiatan supervisi ini, seorang kepala sekolah harus memahami dan menguasai terlebih dahulu mengenai konsep-konsep supervisi yang benar. Penguasaan akan pendekatan dan teknik-teknik supervisi sangat diperlukan oleh kepala sekolah. Di samping itu, diperlukan komitmen yang kuat dari kepala sekolah untuk melakukan tindak lanjut setelah supervisi dilaksanakan. Tindak lanjut dapat berupa pembinaan perseorangan maupun pembinaan secara kelompok.

Setelah itu, seorang kepala sekolah harus melaksanakan hasil supervisi yang sudah dilaksanakan. Dan sebagai seorang penyelia (*supervisor*), kepala sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan, dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan, serta memanfaatkan hasil supervisi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) bertugas memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar, memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik, memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban dan mampu mengambil keputusan baik urusan interen maupun eksteren, mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.

Selanjutnya, sebagai seorang pemimpin (*leader*) kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat yang mulia. Diantara sifat itu adalah shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah. Sifat-sifat tersebut mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dalam rangka membangun kepercayaan dari guru-guru maupun tenaga kependidikan yang ada dalam wilayah tanggung jawabnya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga

harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara bersama mewujudkan visi dan misi sekolah.

Selain itu, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik, juga mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan. Kepala sekolah juga harus mampu mengambil keputusan baik yang berkaitan dengan urusan intern maupun eksteren. Kepala sekolah sebagai pembaharu (*inovator*), kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan, dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain, mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di komite dan masyarakat.

Tupoksi kepala sekolah selanjutnya adalah sebagai pembaharu (*inovator*), adalah aia harus melakukan pembaharuan, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan, dan mengadopsi gagasan baru dari manapun asalnya. Tentu saja pembaharuan yang dimaksud adalah pembaharuan yang menyangkut kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, pembinaan tenaga guru dan karyawan, dan kegiatan ekstrakurikuler, yang tidak kalah pentingnya, sebagai pembaharu. Kepala sekolah harus mampu menggali sumber daya manusia yang ada di komite sekolah dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pendorong (*motivator*) harus mampu mengatur lingkungan kerja, mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai, mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku. pelaksanaan suasana kerja yang kondusif, dan harus mampu menerapkan prinsip dalam memberi penghargaan maupun sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku. Di sini diperlukan seorang kepala sekolah yang tegas namun tidak keras dalam bertindak. Seorang kepala sekolah harus mampu menempatkan dirinya dalam posisi-posisi di atas.

Tugas kepala sekolah yang paling utama adalah bertanggung jawab terhadap bawahannya dan bertanggung jawab terhadap atasannya. Bertanggung jawab pada tugas bawahannya, maksudnya kepala sekolah harus selalu mengontrol kinerja bawahannya sedangkan tanggung jawab kepala sekolah kepada atasannya yaitu kepala sekolah harus berusaha menerima masukan dari atasannya terhadap peningkatan mutu serta pencapaian visi dan misi sekolah tersebut.²¹

Jadi menurut istilah strategi kepala sekolah adalah suatu cara atau metode yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam upaya meminimalisir kegagalan. Strategi ini merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sebuah visi dan misi sekolah.

²¹ *ibid.*, h. 88

2) Fungsi Kepala Sekolah

dalam mewujudkan sebuah keberhasilan tentunya kepala sekolah harus mengetahui fungsinya. Adapun fungsi kepala sekolah sebagai administrasi adalah sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan menstimulus guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
3. Bersama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar dan lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerjasama yang baik diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
6. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.²²

Dari fungsi kepala sekolah sebagai administrator di atas, menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak sekedar sebagai seorang pemimpin (*leader*) dalam sekolah, tetapi mampu memainkan strategi dalam rangka peningkatan kinerja tenaga operasional, serta kemampuan dalam melakukan komunikasi terhadap seluruh rekan-rekan yang ada.

²² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1998), h. 119

3) Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah terbentuk atas sejumlah indikator yang komprehensif, saling menunjang dan sinergis antara kompetensi satu dengan kompetensi yang lainnya. Seorang kepala sekolah yang memiliki kompetensi maka dalam memimpin.

Menurut Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 pasal 1 ayat 10, menyatakan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”.²³ Di dalam Permendiknas RI nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah dan madrasah, ada 5 (lima) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu: “kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”.²⁴

Kompetensi kepribadian kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian yang ada dalam diri kepala sekolah, ini berarti seorang kepala sekolah harus: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budayadan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah dan madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah dan madrasah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi

²³ *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2006), h. 81

²⁴ *Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah* (Jakarta: PP, Panca Bhakti, 2006), h. 5

masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah dan madrasah, (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala sekolah harus memiliki Kompetensi manajerial, yaitu kepala sekolah harus: (1) mampu menyusun perencanaan sekolah dan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah dan madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah dan madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah dan madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah dan madrasah menuju kompetensi kepala sekolah sosial supervise kewirausahaan manajerial organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah dan madrasah 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 dan madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan sekolah dan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah dan madrasah, (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, (11) mengelola keuangan sekolah dan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (12) mengelola ketatausahaan sekolah dan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah dan madrasah ke depannya,

(13) mengelola unit layanan khusus sekolah dan madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah dan madrasah, (14) mengelola sistem informasi sekolah dan madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dan madrasah, (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi kewirausahaan juga harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Dengan bekal kompetensi ini kepala sekolah mampu: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah dan madrasah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah dan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah dan madrasah, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah dan madrasah, (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi dan jasa sekolah dan madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kepala juga harus memiliki kompetensi supervisi yang mendalam, yaitu kepala sekolah harus mampu: (1) merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat,

(3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kepala juga harus memiliki kompetensi sosial yang baik, dengan bekal kompetensi ini kepala sekolah mampu: (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah dan madrasah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

4) Ciri-Ciri Kepala Sekolah Profesional

Kepala sekolah profesional harus cerdas serta bijaksana. Kepala sekolah yang profesional menurut Sanusi dkk sebagaimana yang dikutip oleh Priansa dan Somad, memiliki beberapa ciri sebagai berikut: (1) kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya, (2) kemampuan untuk menerapkan ketrampilan-ketrampilan konseptual, manusiawi dan teknis, (3) kemampuan untuk memotivasi guru, staf dan pegawai lainnya untuk bekerja, (4) kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis dan politik terhadap pendidikan. Jika dicermati pendapat di atas, dapat penulis katakan bahwa seorang kepala sekolah yang memiliki lima kompetensi yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial dapat dikatakan profesional.²⁵

Selain itu seorang kepala sekolah dapat dikatakan profesional manakala mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dengan baik.

²⁵ Priansa dan Somad, *op. cit.*, h. 51

Tupoksi yang dimaksud adalah EMASLIM (*educator, manajemen, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*). Selain itu, seorang kepala sekolah yang profesional harus memiliki komitmen yang kuat dan integritas yang tinggi serta memiliki sifatsifat yang mulia. Diantara sifat itu adalah *sidiq, amanah, tabligh, dan fathonah*. tanpa memiliki sifat-sifat ini rasanya mustahil kepala mampu untuk menggerakkan dan mempengaruhi guru, karyawan, dan peserta didik.

Keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya itu dipengaruhi salah satunya oleh pimpinannya itu sendiri. Dengan adanya isyarat tersebut bahwa sebuah sekolah yang berinovasi dalam pendidikan dan selalu mengalami pembaharuan secara terus menerus tentunya harus memiliki pemimpin yang inovatif pula agar sekolah bisa menjadi lembaga yang inovatif sesuai dengan tuntutan jaman. Jadi kepala sekolah harus memiliki strategi khusus dalam mewujudkan visi dan misi suatu lembaga sekolah. Bernis, Bene dan Chin mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif yaitu "*Rational Empirical strategi, Normal- Reeducative strategy and Power-courcive strategy*."²⁶

1. *Rational Empirical Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat diminimalisasikan, selanjutnya diadopsi dan dihubungkan pihak-pihak terkait atau terkena suatu inovasi dan dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini suatu inovasi harus dapat dibuktikan secara rasional. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan

²⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Bumi Aksara, 2006), h. 46

pembaharuan sekolah, menambah kreaktifitas anggota sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru, dan staf, sedangkan kekurangannya yaitu tidak sesuainya antara inovasi dengan kebutuhan sekolah.

2. *Normal-Reeducative Strategy*

Strategi ini di dasari atas asumsi bahwa inovasi akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya peningkatan dari proses aplikasinya. Strategi yang paling cocok dalam konteks normal reeducative dari proses inovasi. Manajemen sekolah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan sekolah, mampu memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu aplikasi dari suatu inovasi seringkali tidak dirasakan segera, dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3. *Power-Coercive Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika dilaksanakan dalam pelaksanaannya. Strategi ini biasanya dipakai pada sistem manajemen Negara sentralistik. Dikarenakan manajemen pendidikan merupakan kaitan dengan manajemen Negara pada sistem sentralistik. Kepala sekolah harus melaksanakan hal-hal yang baru dalam bidang manajemen sesuai dengan format dari atasan atau pimpinan. Kelebihan dari strategi ini adalah pola kerja manajemen pendidikan pendidikan dapat diatur seragam secara nasional sedangkan

kelemahannya yaitu matinya kreatifitas kepala sekolah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di sekolah. Masih berkaitan dengan strategi perubahan pada spektrum di yang lebih luas. Kurt Almost telah mengidentifikasi tujuh strategi yang dapat dipakai.

Masing-masing strategi yang disarankan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh sebuah *top manager* (kepala sekolah) guna mencapai perubahan pada sekolah. *Strategi itu adalah fellowship strategi, political strategy, economic strategy, academic strategy, engineering strategy, military strategy, dan confrontation strategy.*²⁷

4. *Fellowship strategy*

Strategi ini merupakan model strategi yang mengedapankan interaksi sosial. Strategi ini mudah di organisasikan, misalnya dengan cara minum kopi, pergi ke tempat pesta, atau makan malam bersama. Suasana yang dibuat itu dapat di buat santai atau setengah resmi. Penyampaian tujuan partisipasi dapat dilakukan melalui wahana olah raga, arisan, pesta, makan malam dan lain-lain.

Tujuan utama yang dimaksud misalnya dalam karangka meloloskan sebuah usul proposal pembangunan gedung sekolah, program akademik berskala besar. Strategi ini menekankan pada sikap sosial mampu membaca kesempatan yang ada melalui pendekatan-pendekatan.

²⁷ *Ibid.*, h. 47-49

Kelebihan dari strategi ini adalah menghindari konflik, membuat suasana antara personil sekolah lebih dekat dan menyenangkan sedangkan kelemahan dari strategi ini terletak pada kemungkinan sulitnya memelihara kekompakan anggota panitia dalam proses kegiatan.

5. *Political strategi*

Strategi ini sering digunakan dalam perpolitikan atau urusan yang memerlukan pendekatan politik. Strategi ini sering dilakukan secara informal untuk mencapai tujuan formal yang bersifat hierarkis. Strategi ini sangat efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan telah diputuskan. Kelebihan strategi ini adalah biasanya efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan diputuskan sedangkan kelemahannya adalah yang berkaitan dengan politik tidak jarang adanya pengingkaran atas janji atau kesepakatan.

6. *Economic strategy*

Umumnya berkaitan dengan masalah keuangan, dan banyak kasus sering kali mengalami penurunan dalam jumlah dan sumber. Strategi ekonomi ini berkaitan dengan efisien penganggaran atau mendapatkan dana dari banyak sumber. Salah satu bentuk upaya dari efisien anggaran yaitu melakukan pelatihan *in house training* setelah sebelumnya mengajukan proposal untuk mendapatkan dana dari sumbernya. Kelebihan dari strategi ini yaitu mendapatkan dana dari banyak sumber sehingga dapat menunjang kebutuhan sekolah sedangkan kelemahannya yaitu sulit untuk mengalokasikan dana.

7. Academic strategy

Lebih umum digunakan dengan cara pengelolaan mencoba mempengaruhi guru melalui pendekatan rasional. Strategi ini umumnya dipakai oleh para penasihat dan mereka lebih berhasil karena dinilai tidak memiliki kepentingan langsung dengan gagasan itu. Disamping itu, kendala psikologisnya relatif kecil. Penasihat selama pelaksanaan dapat diterima oleh kelompok dan secara logika pembahasan ini adalah tindakan yang penting.

Strategi ini sangat membantu perubahan ketika penelitian, mengetahui keadaan siswa dan sumber info lain dapat digunakan membahas permasalahan ini. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat memberdayakan seluruh tenaga pendidik maupun kependidikan dalam sebuah lembaga, kelemahannya yaitu waktu yang digunakan untuk menilai kondisi yang sulit itu tidak mencukupi.

8. Engineering strategy

Merupakan strategi yang memiliki dasar pemikiran bahwa jika penasihat dapat menciptakan perubahan lingkungan, orang-orang secara individual akan mengikutinya. Pemutusan pada perekayasa dapat membantu pengelola yang baru atau merekayasa lingkungan yang tidak stabil. Permasalahan biasanya terpusat pada janji emosional dan perorangan sejak ada kecenderungan untuk mengabaikan perasaan perorangan dari permulaan. Kelebihan dari strategi ini yaitu memberikan teladan kepada unsur sekolah secara langsung namun kelemahannya yaitu kecenderungan merekayasa lingkungan.

9. *Military strategy*

Merupakan strategi yang mengandalkan kepada kemampuan perorangan atau lainnya. Strategi ini sangat minim digunakan dalam model pengembangan organisasi, tetapi memiliki beberapa kegunaan ketika ada yang benar-benar berantakan dalam organisasi. Sebagai contoh jika ada ancaman terhadap kerusakan fisik sekolah, sementara kekuatan militer dapat mencegah kerusakan fisik tersebut, berarti hal itu dapat dipakai. Kelebihan dari strategi ini yaitu mampu melindungi sekolah dari ancaman sedangkan kelemahannya kurangnya kerjasama antara anggota sekolah, dan terbaikannya kreaktifitas/kemampuan anggota lainnya.

10. *Confrontation strategy*

Seperti strategi militer, konfrontasi mungkin lebih berguna bagi pengelola dari pada penasihat. Misalnya dalam kondisi ketika tingkat konflik yang tinggi, sebelum konflik itu menyebabkan kerusakan yang lebih besar maka konflik itu harus cepat di atasi.



Disamping strategi di atas yang dikemukakan tokoh barat ada pula strategi yang termaksud di dalam Al-Qur'an, sebagai umat islam strategi ini sangat dapat digunakan karena sesuai keyakinan dan kebenaran Al-Qur'an mutlak. Merujuk pada surat An-Nahl ayat 125 yang menyatakan:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِّ لَهُمْ بَلَاتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ١٢٥

*Artinya Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*²⁸

Islam merupakan agama sempurna, yang mengatur seluruh permasalahan kehidupan. Jika masalah itu terlalu umum di bahas dalam Al-Qur'an, maka akan diperjelas di dalam hadis. Dari uraian ayat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi yang terkandung adalah sebagai berikut :

1. Strategi pendekatan hikmah dalam artian kepala sekolah harus dan mampu memberikan perkataan dan perbuatan yang inspiratif dan suportif kepada guru agar guru yang bersangkutan termotivasi secara mandiri untuk meningkatkan mutunya.
2. Strategi dengan memberikan pelajaran yang baik dalam artian kepala sekolah harus mampu memberikan berbagai model peningkatan mutu yang ditunjukkan kepada guru, entah itu dalam bentuk pemberian insentif, pengadaan sarana satu guru satu laptop, seminar penelitian tindakan kelas dan sebagainya.²⁹

²⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT Syamil Cipta, 2005), h. 281

²⁹Chairul Anwar, *Kepala Sekolah dan Peningkatan Mutu Guru*, <http://www.koranpendidikan.com>, diakses tgl 21 Desember 2016

Strategi pendekatan hikmah maksudnya adalah pendekatan dengan penuh bijaksana, yaitu kepala sekolah harus mampu menempatkan diri pada masing-masing karakter yang berada dilembaga itu, misalnya pada kondisi seperti apa harus demokratis dan pada situasi yang seperti ia harus otoriter. Sedangkan maksud dari strategi memberikan pelajaran dengan baik yaitu kepala sekolah harus mampu memberikan teladan yang baik dalam segi apapun kepada personil yang ada dilembaga tersebut guna mencapai tujuan bersama.

Dalam program strategi tersebut selanjutnya dapat dijabarkan dalam perencanaan jangka menengah dan jangka pendek kemudian dengan evaluasi dan yang terakhir adalah kegiatan evaluasi program. Jadi strategi memiliki peran yang sangat penting dalam mengatasi setiap permasalahan yang ada dan dapat menghasilkan inti dari tujuan dari strategi tersebut.

B. Hakikat Visi dan Misi Sekolah

1. Pengertian visi dan misi

Dalam upaya mencapai tujuan pendidikan tentunya kita harus mengetahui visi pendidikan. Menurut istilah visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan, karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang.³⁰ Banyak interpretasi visi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Dibawah ini akan dikemukakan tentang definisi visi.

³⁰ Sukisni, *Visi dan Taktis Dalam Perguruan Tinggi*, <http://pdf.co.id>, diakses tgl 21 Desember 2016

- a. Menurut wivisono, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan.
- b. Menurut nawawi, visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.³¹
- c. Lebih lanjut adalah bayangan tentang masa depan organisasi baik itu perusahaan atau lembaga.³²
- d. Visi (*vision*) adalah sebuah pernyataan yang mendefinisikan sesuatu yang ingin dicapai perusahaan/organisasi diwaktu yang akan datang. Visi lebih terkonsentrasi kemasa depan jangka (*future*) dan cenderung merupakan pernyataan yang sifatnya strategis.³³
- e. Menurut Bennis dan Nanus visi adalah sebuah gambaran masa depan organisasi yang diinginkan³⁴

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa visi yaitu suatu pikiran yang melampaui realita sekarang, suatu yang diciptakan yang belum ada sebelumnya dalam rangka mencapai sebuah keberhasilan. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi dimasa depan. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

³¹ Gecko dkk, *Definisi Visi Misi dan Strategi Serta Hubungan Perumusan Visi Misi Dengan Strategi*, <http://jurnal-sdm.blogspot.com>, diakses tgl 21 Desember 2016

³² Mulyono, *Manajemen Adminitrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2008), h.127

³³ Arry Akhmad Arman, *Apa Sebenarnya Visi Misi dan Program Kerja*, <http://kupalima.wordpress.com>, diakses tanggal 24 Desember 2016

³⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 79

Disamping menurut pendapat para ahli di atas, di dalam islam juga menjelaskan pentingnya untuk melakukan perencanaan dimasa yang akan datang, sesuai dengan bunyi ayat yang terdapat di dalam QS Al-Hasyir ayat: 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتظِرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْت لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

18. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa hendaknya setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan anjuran untuk selalu bertakwa kepada Allah SWT. Ayat di atas memiliki kaitan erat terhadap visi dan misi, sebab visi merupakan suatu bayangan dan cita-cita yang dipersiapkan untuk dicapai dimasa yang akan datang. Manusia diciptakan memiliki tujuan hidup yaitu beribadah kepada Allah SWT. Begitu pula sebuah lembaga yang dinaungi harus memiliki tujuan yang jelas dan diupayakan agar bisa tercapai. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. *Imagible* (Dapat dibayangkan)
2. *Desirable* (Menarik)
3. *Feasible* (Realitas dan dapat dicapai)
4. *Focused* (jelas)
5. *Fleksible* (aspiratif dan responsive)
6. *Comunicable* (mudah dipahami)³⁵

³⁵ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 135

Bila visi tersebut diadopsi dalam dunia pendidikan, maka visi tersebut lebih mengarahkan pada cita-cita sebuah sekolah. Dalam mewujudkan sebuah cita-cita, maka unsur-unsur sekolah harus berusaha untuk bermimpi agar dapat merumuskan cita-cita ke depan. Dalam membuat cita-cita tentu harus memperhatikan tantangan dan hambatan dalam mewujudkan setelah menganalisis tantangan dan hambatan tersebut, maka akan ditemukan jalan *choose track* (jalan pilihan) dalam mengatasinya.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi.

Misi mempunyai arti yang sangat berlainan dengan kata visi karena di dalam kata misi terkandung suatu pesan kemanusiaan yang tinggi dan juga terkandung suatu aktifitas yang mengarah pada suatu tujuan tujuan aktifitas tersebut dalam kaitan dengan kemanusiaan.

Misi lebih pantas dikatakan sebagai jalan dalam mewujudkan visi. Ada keterkaitan antara keduanya. Jika visi merupakan cita-cita, sedangkan misi merupakan usaha-usaha dalam mewujudkannya. Jika misi pendidikan tentunya jalan dalam mewujudkan sebuah visi atau harapan seluruh elemen yang terdapat dalam lembaga tersebut. Berikut ini akan diuraikan beberapa pengertian misi yaitu:

1. Menurut Wibisono misi adalah sebagai penetapan target atau tujuan lembaga untuk waktu yang singkat agar dapat mewujudkan visi³⁶
2. Menurut arman misi adalah sebagai kumpulan pernyataan yang mencerminkan hal-hal yang tengah atau hendak dijalankan agar dicapai dalam waktu dekat³⁷

Berbicara lebih lanjut masalah misi pendidikan, maka misi adalah jalan pilihan (*the choosen tract*) lembaga pendidikan bagi peserta didik/masyarakat. Perumusan misi tentunya lebih mengarah pada jalan untuk menyusun peta perjalanan. Kemampuan dalam mengelola lembaga pendidikan untuk membuat peta yang sesuai dan akurat untuk menggambarkan dunia yang akan dimasuki, memberikan kesempatan bagi lembaga tersebut untuk mengelola aktifitas pendidikan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan lingkungannya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan lembaga tersebut terjamin.

2. Langkah-langkah Perumusan Visi-Misi Sekolah

Visi sekolah pada intinya merupakan stagmen yang sangat fundamental terhadap nilai, aspirasi dan nilai tujuan sekolah. Visi sekolah dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan lembaga pendidikan yang dikelola secara profesional. Salah satu contoh visi sekolah adalah unggul prestasi akademik dan ekstrakurikuler. Dengan adanya visi tersebut akan memacu seluruh sekolah (kepala sekolah, guru, staf, tata usaha, dan teknisi sumber belajar) harus tampil secara unggul. Jadi dengan adanya visi tersebut sekolah terwanai.

³⁶ Tani Handoko, *Manajemen dan Personalia Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009), h. 127

³⁷ Juju Yuniarsih, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: Alfabo, 2009), h. 200

Sebelum menjalankan sebuah visi tentunya kita harus merumuskan visi tersebut. Adapun langkah-langkah perumusan visi sebagaimana yang dikemukakan oleh Bound bahwa “perumusan visi harus *simple and comellin, certainly challenging, practicable, and realistic*”.³⁸ Visi yang baik di rumuskan secara sederhana dan terfokus dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan secara realitas. Berbicara mengenai perumusan visi.

Adapun perumusan visi didasarkan pada:

- 1) *Trend Watching*, kemampuan kita untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.
- 2) *Envisioning*, yaitu kemampuan kita untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang.³⁹

Dalam perumusan misi tentunya tidak dirumuskan begitu saja, tetapi mampu mengalaisis trend atau peluang dalam keberhasilan. Visi merupakan tujuan, jadi dalam menentukan tujuan kita harus mengetahui langkah-langkah dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya misi merupakan langkah dalam menentukan eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama ditingkat unsur lembaga pendidikan dalam menentukan sebuah pencapaian. Jadi perumusan misi merupakan sebuah realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan *out put* dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat secara luas.

³⁸ Sudarwan Danin, *op. cit.*, h. 73

³⁹ Mulyono, *op.cit.*, h. 125

Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini :

- a. Melakukan proses *brainstorming* (sumbang saran) dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
- b. Menyusun prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
- c. Mengkombinasikan kata-kata yang telah di pilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perubahan.
- d. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau fase favorit mereka.⁴⁰

Dari langkah-langkah penyusunan misi di atas dapat diadopsi untuk menyusun misi pada lembaga pendidikan. Dalam perumusan misi tentunya melakukan proses seleksi kata yang cocok, mengalisis kata-kata yang diprioritas, dan melakukan perbaikan ulang terhadap kata yang telah dirumuskan.

Lebih lanjut dalam perumusan misi sekolah tentunya harus memperhatikan berbagai hal. Adapun hal-hal yang perlu di perhatikan dalam perumusan misi yaitu:

- a. Meyakini kebenaran dan ketetapan visi
- b. Mengkaji dan mengalisis dengan teliti kelengkapan tugas organisasi.
- c. Melibatkan seluruh satuan kerja organisasi.
- d. Menerjemahkan visi organisasi pada kurun waktu tertentu.
- e. Merumuskan dengan pernyataan spesifik dan tegas.
- f. Menyatakan secara tertulis
- g. Membuat hal-hal yang bersifat pokok
- h. Setiap level dalam suatu organisasi harus memiliki misi yang berbeda.⁴¹

Misi merupakan upaya untuk mewujudkan atau merealisasikan visi, karena visi harus mengkordinir seluruh kepentingan kelompok organisasi. Sebuah misi

⁴⁰ Sudarwan Danin, *op. cit.*, h. 139

⁴¹ Mulyono, *op. cit.*, h,134

rumusannya selalu dalam bentuk kalimat yang menggambarkan pada suatu tindakan, dan bukan kalimat yang menggambarkan keadaan sebagaimana pada perumusan visi.

Misi hendaknya merumuskan dalam pernyataan operasional untuk dapat diselesaikan. Ada hubungannya yang sangat erat antara visi dan misi, jika dalam membuat misi tanpa memperhatikan visi, maka ia akan memiliki otoritas moral untuk mendorong sebuah kegiatan, terutama apabila misi tersebut memiliki resiko yang sangat tinggi.

3. Penerapan visi dan misi yang strategis

Sekolah yang baik memiliki dokumen pengembangan jangka panjang atau setidaknya memiliki visi dan misi ke depan yang jelas. Dokumen rencana jangka panjang tahunan hendaknya singkat saja tetapi padat. Setelah disepakati oleh kepala sekolah, dokumen tersebut harus disebarluaskan kepada segenap jajaran sekolah.

Sesuai dengan namanya yaitu rencana strategis, hal-hal yang tertuang di dalamnya tidak boleh diabaikan. Staf pengajar harus yakin bahwa dalam bertindak kepala sekolah selalu berdasarkan visi dan misi yang strategis yang diuraikan dalam dokumen perencanaan tersebut. Jika sebuah sekolah memiliki visi dan misi strategis, termasuk mengenai tujuan-tujuan tertentu maka kesinambungan proses pembuatan keputusan dari hari hari akan lebih terjamin.

Adanya tujuan yang jelas akan mendorong semangat setiap individu untuk bekerja dan berkarya untuk mencapainya. Jika tujuan tersebut diformulasikan dengan baik, mudah dipahami dan menunjang terlaksananya misi pokok sekolah, maka nasib baik akan lebih mudah digapai dan nasib buruk akan lebih mudah dihindari.

Kepala sekolah harus menyadari bahwa sebuah perencanaan strategis memiliki makna yang benar-benar penting. Elemen penting dari kegiatan perencanaan adalah apa yang disebut sebagai rencana penyempurnaan (*divestiture planning*). Semua sekolah besar harus mempunyai dan menerapkan strategi penyempurnaan secara agresif agar segenap kebijakan, tata kerja kantor dan tugas dan tanggung jawab bisa terlaksana dengan baik.⁴²

C. Penelitian Relevan

Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Adrianto Sulaiman tentang **“Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Karakter Kebangsaan Pada Murid SD I Batu Sangkar”** di dalamnya membahas tentang strategi/pola dan metode yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan dan mengembangkan karakter yang bernilai kebangsaan pada murid SD I Batu Sangkar.⁴³
2. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Maulana Ibrahim tentang **“Peran Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Akhlakul Karimah Pada Murid SD Swasta Puriala”** di dalamnya membahas tentang peran kepala sekolah dalam

⁴² Sudarwan Danim Dan Suparno, *op.cit.*, h. 137-138

⁴³ Adrianto Sulaiman, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Karakter Kebangsaan Pada Murid SD I Batu Sangkar*, (Tesis: 2010)

penanaman, penumbuhan dan pelahiran akhlak-akhlak terpuji dari murid SD Swasta Puriala.⁴⁴

3. Penelitian yang dilakukan oleh saudari Fitri Sugandi tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Mengajar Guru Di SMA Negeri 1 Lainea”** di dalamnya membahas tentang gaya atau tipe kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin mengajar guru di SMA Negeri 1 Lainea.⁴⁵
4. Penelitian yang dilakukan oleh saudari Sartina Saeri tentang **“Fungsi Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 7 Raha Kab. Muna”** di dalamnya membahas tentang fungsi perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 7 Raha Kab. Muna⁴⁶
5. Penelitian yang dilakukan oleh saudari Rahma tentang **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Personalia Di SMP Negeri 2 Raha”** di dalamnya membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan personalia di SMP Negeri 2 Raha Kab. Muna⁴⁷

⁴⁴ Maulana Ibrahim, *Peran Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Akhlakul Karimah Pada Murid SD Swasta Puriala*, (Tesis: 2011)

⁴⁵ Fitri Sugandi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Mengajar Guru di SMA Negeri 1 Lainea*, (Tesis: 2011)

⁴⁶ Sartina Saeri, *Fungsi Perencanaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 7 Raha Kab. Muna*, (Tesis: 2012)

⁴⁷ Rahma, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Personalia di SMP Negeri 2 Raha*, (Tesis: 2013)

Dari beberapa judul di atas, maka penelitian ini yang berjudul Strategi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi dan Misi di SMPN I Sawerigadi, tentunya memiliki relevansi dengan penelitian sebelumnya yakni penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu sama-sama membahas tentang strategi dan peran kepala sekolah serta kepemimpinan kepala sekolah sedangkan perbedaannya yaitu terdapat waktu penelitian, lokasi penelitian serta yang paling utama perbedaannya yaitu tentang visi dan misi sekolah, strategi yang diterapkan dalam menjalankan misi untuk mewujudkan visi.

