

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA SEKOLAH DI SMK KESEHATAN BHAKTI  
INDONESIA MEDIKA CABANG PACITAN

TESIS



Diajukan oleh :

MUFIDA

NIM : 151203002

**Kepada**  
**MAGISTER MANAJEMEN**  
**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**  
**2016**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA SEKOLAH DI SMK KESEHATAN BHAKTI  
INDONESIA MEDIKA CABANG PACITAN**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh :  
**MUFIDA**  
NIM : 151203002

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2016**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Oktober 2016

MUFIDA

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan hidayah-nya yang diberikan sehingga tesis yang berjudul : ***“Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah Di SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Pacitan”***

Pada kesempatan ini, ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi bimbingan, petunjuk serta bantuan baik spiritual maupun materiil, khususnya kepada:

1. Dr. Nurwening, M.Si dan Suhartono, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing penulis dalam penyelesaian TESIS ini hingga akhir.
2. Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan banyak fasilitas dan kemudahan dalam berbagai urusan selama penulis menempuh studi di kampus ini.
3. Kepada kedua orang tua, kakakku intan dan beserta keluarga yang telah memberikan dukungan baik moril ataupun material.
4. Berbagai pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesainya tesis ini. Khususnya Pak Rukin, Pak Teguh, Pak Tulus, Pak Sapto, Bu Kesi, Bu Tina, dan teman-teman satu angkatan di Program magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Warga SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Cabang Pacitan yang telah bersedia bekerjasama hingga penyusunan Tesis ini selesai

Dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu sangat diharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca dan pihak lain.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Januari 2017

Mufida

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
HALAMAN PENGESAHAN.....	
HALAMAN PERSETUJUAN.....	
HALAMAN PERNYATAAN.....	
KATA PENGANTAR .....	
DAFTAR ISI .....	
DAFTAR TABEL .....	
DAFTAR BAGAN.....	
DAFTAR LAMPIRAN.....	
ABSTRACT .....	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Pertanyaan Penelitian.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b>	
A. Tinjauan Teori.....	11
B. Kajian Teori.....	14
1. Kepala sekolah.....	14
2. Peran Kepala Sekolah.....	17
3. Kinerja.....	23
4. Kinerja Sekolah.....	25
5. Analisis SWOT.....	29
C. Kerangka Pikir Penelitian.....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	32

B. Defisi Operasional.....	33
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
D. Subyek dan Obyek Penelitian .....	34
E. Sumber Data dan Instrumen Penelitian .....	35
F. Keabsahan Data.....	39
G. Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Sekolah .....	44
B. Deskripsi Data .....	51
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR TABEL

1.1	Penurunan Minat Peserta Didik .....	6
2.1	Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja Sekolah.....	28
3.1	Jadwal Penelitian.....	34
3.2	Variabel Dan Indikator Terkait Peran Kepala Sekolah.....	38
3.3	Strategi SWOT Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja..... Sekolah.....	39
3.4	Pedoman Identifikasi Lingkungan Strategis.....	42
4.1	Data Siswa Per kelas Menurut Jenis Kelamin.....	49
4.2	Data Siswa Per kelas Menurut Jenis Kelamin.....	49
4.3	Data Lulusan Tahun Pelajaran 2011 – 2016.....	50
4.4	Data Guru Pengajar Di SMK Kesehatan.....	50
4.5	Gerakan Peningkatan Kualitas Pendidikan.....	51
4.6	Input Manajemen.....	52
4.7	Mutu Pelayanan.....	52
4.8	Potensi Kepala Sekolah.....	53
4.9	Sarana Dan Prasarana.....	54
4.10	Loyalitas.....	54
4.11	Pengangkatan Kepala Sekolah.....	55
4.12	Lulusan Kurang Mampu Bersaing.....	55
4.13	Gotong Royong Dan Kekeluargaan.....	56
4.14	Birokrasi.....	57
4.15	Rekapitulasi Jawaban Responden Untuk Faktor Internal.....	58
4.16	Organisasi Profesi.....	58
4.17	Sistem Politik.....	59
4.18	Wawasan Kepala Sekolah.....	59
4.19	Sikap Mental.....	60
4.20	Produktivitas Kerja.....	61
4.21	Sosialisasi Peningkatan Kualitas Pendidikan.....	61
4.22	Harapan Kualitas Pendidikan.....	62

4.23	Peningkatan Mutu Sekolah.....	63
4.24	Kepercayaan Masyarakat.....	63
4.25	Organisasi Formal Dan Informal.....	64
4.26	Rekapitulasi Jawaban Responden Untuk Faktor Eksternal.....	65
4.27	Identifikasi Lingkungan Strategis.....	67
4.28	Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI).....	68
4.29	Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE).....	69
4.30	Matriks SWOT.....	70
4.31	Selisih Skor Faktor Internal Dan Eksternal.....	71

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR BAGAN

2.1 Kerangka Pikir.....	31
3.1 Pengumpulan Data.....	36

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

# PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKOLAH DI SMK KESEHATAN BHAKTI INDONESIA MEDIKA CABANG PACITAN

## INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Agustus 2016 hingga November 2016 mulai dari tahap persiapan, penyusunan proposal, hingga selesainya penyusunan laporan penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian berada di lingkup SMK Kesehatan BIM Pacitan. Sampel penelitian dipilih sebanyak 50 orang dan ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data melalui kuisioner, observasi, dokumentasi dan wawancara serta bukti penunjang lain. Metode analisa data dengan analisis *SWOT*. Berdasarkan data-data dari hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Berdasarkan perumusan asumsi atau alternatif strategi S-O yang terpilih, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah adapun strateginya sebagai berikut: a) Menjalin kerjasama dengan organisasi/lembaga lain; b) Memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kualitas pendidik; c) Mengupayakan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam peningkatan pendidikan, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas gedung dan fasilitas lain; d) Meningkatkan kualitas kompetensi guru ke Industri/ PPPG/ Instansi dan e) Kerja sama dengan DU/DI untuk peningkatan kualitas lulusan.

**Keywords :** Kepala Sekolah, Peran, Kinerja

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Seiring dengan berputarnya waktu, sisi kehidupan manusia mengalami perkembangan sangat pesat. Semua hal tersebut, tidak terlepas dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta didukung oleh adanya arus informasi yang mampu menembus ruang dan waktu. Jika tidak ingin tertinggal, bahkan terlindas oleh roda perkembangan jaman, maka kita harus dapat menguasai *sains* dan menaklukkan teknologi sebagaimana kata pepatah "Siapa menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, maka akan menguasai masa depan".

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Salah satu upaya untuk menguasai *sains* dan menaklukkan teknologi, adalah melalui jalur pendidikan. Pendidikan harus terus berubah dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Lembaga pendidikan harus mampu bermutasi menjadi lebih baik dan berkualitas. Tidak hanya itu, lembaga pendidikan harus mampu menjadi sebuah lembaga yang *integral*, sehingga mampu menghasilkan generasi-generasi bangsa yang tidak hanya unggul dalam kuantitas, tetapi juga unggul

dalam kualitas. Generasi yang mampu menguasai iptek, generasi yang cerdas, generasi yang mempunyai *life skill* tinggi, juga generasi yang beriman dan bertaqwa.

Setiap organisasi atau instansi dalam mengembangkan usahanya atau mengembangkan instansinya, senantiasa harus memperhatikan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia dalam organisasi adalah hal yang sangat penting. Berbeda dengan faktor produksi yang lain seperti bahan baku, modal, atau peralatan. Manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang senantiasa berada melekat baik manusia sebagai anggota masyarakat ataupun anggota organisasi. Manusia merupakan faktor produksi yang menentukan berhasil atau tidaknya sekolah mencapai tujuan. Suksesnya suatu organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki terutama peran seorang pimpinan.

Menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat vital dalam organisasi maka perlu ditingkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitasnya. Karena itu perlu dikembangkan suasana yang dapat membangkitkan peran aktif dan kondisi kerja yang dapat mendorong untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya, sehingga kinerja suatu organisasi bisa optimal. Untuk mencapai kondisi tersebut organisasi bisa memiliki upaya yang dapat ditempuh yaitu dengan memberikan kompensasi yang sesuai pada karyawan. Jika kompensasi dilakukan akan menghasilkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja dengan sendirinya mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya, atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara harapan dan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja. Jika imbalan yang diterima sama atau lebih besar dari yang diharapkan, menyebabkan kepuasan. Sebaliknya jika imbalan yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan maka menyebabkan ketidakpuasan.

Kepuasan kerja akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai. Handoko (2010: 195) berpendapat bahwa kinerja yang lebih baik menyebabkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan kinerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat kinerja mereka maka ketidakpuasan akan terjadi.

Sekolah Menengah Kejuruan Kesehatan sebagai lembaga pendidikan formal sangat konsisten dalam membentuk generasi yang berwawasan dan mampu menguasai iptek dan menguasai *sains* dengan proses pendidikan yang berbasis pada produksi dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Namun demikian dengan 2 (dua) Kompetensi Keahlian yang ada di Sekolah

Menengah Kejuruan (SMK) Kesehatan bukanlah hal yang mudah untuk melaksanakan proses pendidikan yang standar karena membutuhkan dukungan pihak interen dan eksteren.

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut, kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong komponen sekolah sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Wahjosumidjo (2005:83) mendefinisikan kepala sekolah 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 sebagai penerima pelajaran.

Sebagai orang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, berarti kepala sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidikan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Mulyasa (2005:33) bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Oleh

karena itu, kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Menurut Wahjosumijo (2007:55), kepala sekolah dituntut untuk bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Modal utama kepala sekolah untuk dapat melaksanakan fungsinya adalah mempunyai ketrampilan manajemen, kepala sekolah mempunyai dua peran utama, sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk dalam manajemen pembelajaran. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar tersebut, yang pada akhirnya akan terlihat pada mutu output pengajarannya. Bila seluruh guru menunjukkan keefektifannya, maka mutu pendidikan dan pengajaran secara umum di sekolah yang bersangkutan akan terangkat dan sekolah akan memiliki suatu prestasi yang baik.

Berdasarkan observasi sementara melalui wawancara dan pengamatan di SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika mengalami permasalahan yaitu penurunan minat peserta didik terhadap lembaga ini.

Tabel. Penurunan Minat Peserta Didik.

No.	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
1	22	37	67	45	39	31

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mulai tahun 2014 siswa di SMK Kesehatan BIM Pacitan mengalami penurunan, yaitu dari tahun sebelumnya sebanyak 67 siswa ditahun 2014 menjadi 45, kemudian 2015 menjadi 39 dan 2016 sebanyak 31 siswa. Hal ini perlu diperbaikinya peran kepala sekolah sebagai pengeloa (Manajer). Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mampu mengelola semua kegiatan sekolah dengan baik dan menjalin kerjasama yang baik pula dengan masyarakat. Sehingga ketika sudah terjalin kerjasama yang baik tingkat kepercayaan masyarakat akan naik terhadap lembaga sekolah.

Selain itu beberapa masalah yang ditemui antara lain: sebagai seorang pemimpin kepala sekolah masih kurang tegas menggerakkan tenaga sekolah dan peserta didik sehingga salah satu pengaruhnya tingkat kebersihan di SMK Kesehatan BIM masih kurang, ini juga dapat mempengaruhi siswa, karyawan atau guru dalam menjalankan tugasnya di SMK Kesehatan BIM Pacitan. Tatanan ruang kantor yang kurang baik/kondisi ruang kantor yang kurang kondusif, hal ini juga bisa mempengaruhi kinerja karyawan atau guru, untuk itu perlu peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja yang baik. Dan dilihat dari kondisi pengajar SMK Kesehatan BIM Pacitan yang kebanyakan

merangkap di instansi lain, hal ini pula yang dapat mengakibatkan sering terjadinya jam-jam kosong pada pelajaran karena mempunyai double job dan keterlambatan datangnya guru ke SMK.

Selain masalah lingkungan kerja diatas, turunnya kinerja karyawan juga disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang terjalin antara karyawan di dalam sekolah. Dengan komunikasi, seseorang dapat menyampaikan segala pikiran dan keinginannya baik melalui suara, atau gerak isyarat anggota badan dan sebagainya. Komunikasi yang terjadi di SMK dirasakan masih memiliki hambatan. Komunikasi memegang peranan yang penting dalam menjalin hubungan kerja, baik hubungan antara karyawan maupun antara pemimpin dan karyawan. Apabila atasan memberikan tugas kepada karyawan dengan metode komunikasi yang baik, maka karyawan akan lebih mudah untuk mengerti segala yang dimaksudkan oleh atasannya sehingga karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas tersebut.

Keberhasilan SMK Kesehatan BIM Pacitan tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah tersebut yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan guru. Sehingga kinerja sekolah meningkat yang meliputi motivasi untuk siswa yang diberikan oleh guru, motivasi guru yang diberikan oleh kepala sekolah, motivasi karyawan yang diberikan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian dengan judul **“Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Kesehatan BIM cabang Pacitan”**. Untuk mewujudkan harapan SMK

Kesehatan Bhakti Indonesia Medika menjadi sebuah lembaga pendidikan yang dapat memberikan layanan kepada masyarakat dengan baik bahkan berstandart nasional.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah Peran Kepala sekolah dalam peningkatan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan masih rendah.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Fokus penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah di atas, disusun dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Bagaimana strategi peningkatan peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran di SMK Kesehatan BIM Pacitan. Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Mengetahui strategi peran kepala sekolah yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan.

## E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah. Adapun secara detail kegunaan tersebut antara lain.

### 1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep strategi peran yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja suatu sekolah.
- b. Hasil penelitian ini dapat memperkaya teori-teori dan strategi-strategi bagi kepala sekolah dalam peranya untuk meningkatkan kinerja suatu sekolah.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja sekolah di lembaga pendidikannya masing-masing.
- b. Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memperluas wawasan tentang meningkatkan kinerja sekolah, sebagai bekal bagi mereka yang akan menduduki jabatan sebagai kepala sekolah.
- c. Bagi Masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi unsur masyarakat terutama orang tua, tokoh masyarakat dalam memahami peranan seorang kepala sekolah dalam

meningkatkan kinerja suatu sekolah, khususnya di SMK BIM  
Kabupaten Pacitan.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Teori

Hasil penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa penulis. Akan tetapi berbagai strategi yang dihasilkan dari penelitian mereka berbeda-beda tergantung pada permasalahan yang dihadapi obyek penelitian dan tujuan organisasi tersebut.

1. Munika Maduratna (2013), dalam tesisnya berjudul Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 015 Samarinda melaksanakan peranannya sebagai pendidik dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan memberikan dorongan dan nasehat; sebagai manajer dengan memberdayakan guru melalui kerjasama, mengikutsertakan guru dalam penataran, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan; sebagai administrator dengan mengelola administrasi dan keuangan; sebagai supervisor dengan melakukan pengawasan dan penyusunan program supervisi pendidikan; sebagai pemimpin dengan memberikan petunjuk, meningkatkan kemauan guru, dan membuka komunikasi dua arah; sebagai inovator dengan memberikan teladan dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif; sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru, serta mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja. Kendala

yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai yaitu kepala sekolah merasa kesulitan dalam memahami sifat atau karakter guru dan pegawai sehingga kesulitan pula dalam meningkatkan efektivitas kerjanya, serta kendala dalam sarana dan prasarana sekolah yang belum mendukung.

2. Hasil penelitian Muhajir Ilham (2010) dalam tesisnya berjudul Analisis gaya kepemimpinan, Kepuasan pegawai dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai. Disimpulkan bahwa Perkembangan manajemen sumberdaya manusia yang meliputi kepuasan kerja gaya kepemimpinan, komitmen kerja dan kinerja organisasi, juga diikuti serta dilaksanakan dengan baik oleh BKKBN Kabupaten Pacitan. Selama satu dasawarsa, BKKBN Kabupaten Pacitan sangat memperhatikan perkembangan kualitas sumberdaya manusianya. Semua kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan SDM nya, selalu diikuti oleh BKKBN Kabupaten Pacitan. Karena organisasi pemerintah ini sadar bahwa pegawai benar-benar merupakan aset organisasi.
3. Hasil Penelitian yang dilakukan Nadine Engels (2008), dengan judul “*Principals in Schools with a positive School Culture*” yang dimuat pada *Journal Published in Educationnal Studies*, mengungkapkan bahwa: (a) kepala sekolah berfungsi membangun kesejahteraan dan karakteristik pribadi karakteristik utama, struktural dan budaya sekolah, dan konteks organisasi diperiksa; (b) kepala sekolah di sekolah dengan budaya merangsang pengembangan profesional guru; dan (c) menggabungkan tipe

A, achievement oriented, perilaku, kepemimpinan transformasional, preferensi untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan masalah pendidikan dan manajemen SDM dan waktu yang efektif. Penelitian ini mengungkapkan peran kepala sekolah dalam manajemen guru sebagai tenaga profesional yang memungkinkan mereka untuk mencurahkan sebigian besar waktu mereka untuk peran pendidikan.

4. Hasil penelitian yang dilakukan Richard Maite Sigilai (2013) dengan judul “ *Review of Issues on the Importance of Head Teacher’s Management to Academic Excellence in Public Primary school in Kenya*”, menunjukkan bahwa efektifitas mereka dalam manajemen sekolah ditentukan oleh apakah mereka melakukan peran yang ditugaskan dalam mengelola siswa, staf, implementasi kurikulum dan keuangan sekolah seperti yang dipersyaratkan oleh Departemen Pendidikan. Dapat disimpulkan bahwa pegawai dinas pendidikan, antara para pemangku kepentingan lainnya, melihat kebutuhan kepala sekolah untuk menjalankan pelatihan tentang peran mereka dalam mengelola siswa, staf, implementasi kurikulum dan keuangan sekolah untuk pendidikan dasar dalam rangka mewujudkan manajemen yang efektif di sekolah dasar negeri.
5. Tri Widodo (2014), Efektivitas peran kepala sekolah sebagai supervisor di SD N 1 Wonosobo, SD N 5 Wonosobo, dan SD N 6 Wonosobo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala di SD N 1 Wonosobo, SD N 5 Wonosobo, dan SD N 6 Wonosobo dalam aspek perencanaan termasuk dalam kriteria efektif ditunjukkan

dengan perolehan sebesar 78,85%. Pada aspek pelaksanaan supervisi akademik termasuk dalam kategori efektif yaitu ditunjukkan dengan memperoleh hasil sebesar 80,76%. Sedangkan pada aspek evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik diperoleh termasuk dalam kategori cukup efektif yaitu ditunjukkan dengan memperoleh hasil sebesar 71,28%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD N 1 Wonosobo, SD N 5 Wonosobo, dan SD N 6 Wonosobo sudah dapat melaksanakan tugas sebagai supervisor pendidikan khususnya bidang supervisi akademik dengan efektif dalam perencanaan dan pelaksanaan. Tetapi dalam aspek evaluasi dan tindak lanjut program supervisi akademik kepala sekolah harus lebih ditingkatkan agar tingkat pencapaian dapat lebih efektif seperti yang diharapkan

Dalam hal ini penelitian di atas dapat dijadikan bahan masukan untuk melakukan perbaikan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kepala Sekolah**

Setiap lembaga pendidikan baik swasta maupun negeri tentunya mempunyai seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan yang berlangsung dalam sebuah lembaga atau organisasi. Sekolah adalah sebuah lembaga atau tempat dimana memberi dan menerima pelajaran berlangsung. Wahjosumidjo (2005:83) mengartikan kepala sekolah sebagai berikut:

“Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses

belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Menurut Didin Kurniadin (2013: 295) kepala sekolah mempunyai jabatan dan 2 peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah; dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolah.

Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang berlangsung dilingkungan sekolah, dengan melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pengelola kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja guru dan karyawan untuk menjadi lebih baik. Sebagai pemimpin formal kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan dengan menggerakkan para bawahan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dengan menciptakan iklim kerja, dan budaya sekolah yang baik yang mendukung terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

Kepala sekolah mempunyai peran sebagai manajer di sekolah. Kepala sekolah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mengetahui

delapan fungsi dari seorang manajer seperti yang dikemukakan oleh Stoner (Wahjosumidjo, 2005: 97) yaitu:

1) Kepala sekolah bekerja dan melalui orang lain.

Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah.

2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.

Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.

3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.

4) Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual.

5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (mediators)

6) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)

Sebagai seorang politisi, berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh kedepan.

7) Kepala sekolah adalah seorang diplomat

8) Kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

9) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit.

Seorang kepala sekolah setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2005: 101):

a. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam hal ini seorang pemimpin diuntut untuk menguasai metode, proses, prosedur dan teknik dalam melaksanakan suatu tugas. Kemampuan memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan, yang diperlukan dalam mendukung kegiatan.

b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif dan membina kerjasama.

c. Keterampilan (*Conceptual*)

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan dalam hal berfikir, seperti menganalisis suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah dengan baik.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai kepala sekolah, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi disekolah yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan.

## 2. Peran Kepala Sekolah

Peran adalah seperangkat tingkat yang diharapkan dipilih oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat, (Depdikbud,1988). Peran

adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang, sesuai kedudukannya dalam suatu sistem, (Depkes, 1989). Kelliat (1994), mengungkapkan pengertian peran sebagai pola sikap, perilaku, nilai dan tujuan yang diharapkan dari seseorang berdasarkan posisinya di masyarakat.

Menurut Notoatmodjo (1993), mengatakan bahwa peran seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pengetahuan, kecerdasan, persepsi, emosi, dan motivasi, sedangkan faktor eksternal adalah lingkungan sekitar

Pengertian peranan menurut Usman (2002: 4) peranan adalah terciptanya serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan dalam situasi tertentu serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku.

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi atau mendapatkan sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*.

Peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Kepala sekolah adalah seperti aktor panggung teater, bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan.

Menurut Anwar (2003: 75) sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Dalam kebijakan Pendidikan Nasional (Depdiknas,2006), dijelaskan bahwa terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai:

a. Sebagai pendidik

Kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran.

b. Sebagai pemimpin

Kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah.

c. Pengelola (manajer)

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara optimal melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenangan, keuangan, sarana, dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan ketatausahaan sekolah.

d. Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi disekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

e. Wirausahawan

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

f. Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja dibawah atmosfir kerja yang sehat. Atmosfir kerja yang sehat memberi dorongan bagi semua staf untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.

g. Penyelia (*Supervisor*)

Kepala sekolah berfungsi melakukan pembinaan professional kepada guru dan tenaga kependidikan.

Menurut Mulyasa (2005: 67) tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan

dan tenaga kependidikan. Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja siap untuk melaksanakan tugas, tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk itu, harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal).

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya pandai meneliti dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala sekolah harus meneliti dan menentukan syarat-syarat yang telah ada dan mencukupi yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.

Dalam Purwanto (2009: 119) secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor akademik antara lain adalah:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.

- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan instansi-instansi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai supervisor, fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi pembelajaran sehingga guru-guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Kepala Sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada guru dan seluruh staff dalam pengelolaan sekolah atau menyelenggarakan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Supervisi akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan pembelajaran atau bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang ditunjuk sebagai

pemimpin pendidikan yang dalam tataran operasional mempunyai tugas dalam memimpin secara organisatoris yang membina, membimbing, memberi bantuan dan dorongan kepada staf sekolah dalam usaha perbaikan pengajaran yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### 3. Kinerja

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mendorong staf/bawahan bekerja sebaik mungkin sehingga mencapai tujuan yang diharapkan. Keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, oleh karena itu setiap organisasi dituntut agar mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Bila arah organisasi tersebut jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh komponen-komponen organisasi, termasuk penentuan departemen, seksi, individu, dan proses yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Berkaitan dengan masalah kinerja tersebut, As'ad (1998:47) berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan pekerjaannya. Kinerja dipandang sebagai suatu proses.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawannya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik karena para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Gibson, et al. 1999:4).

Menurut Simamora (2004:415) maka penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah merupakan proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Jika penilaian kinerja dilakukan secara benar, maka karyawan, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi akan bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada focus strategic organisasi.

Sedangkan menurut As'ad (1998:158), maka masalah yang paling urgen dalam penilaian kinerja, adalah menetapkan kriteria. Beberapa syarat kriteria dalam penilaian kinerja yang baik, yaitu apabila *reliabel, realistis, representatif, dan predictable*. Menurut Mieler dalam As'ad (1998:158) telah dijelaskan secara umum bahwa kriteria yang dimaksud antara lain meliputi, kuantitas, kualitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Menurut Dessler (1997), ada tiga langkah dalam penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Mendefinisikan pekerjaan, artinya adanya kepastian kesepakatan antara atasan dan bawahan tentang tugas-tugas dan standar pekerjaan.
- 2) Menilai kinerja dengan membandingkan kinerja actual dengan satandar yang telah ditetapkan.
- 3) Menuntut umpan balik

#### 4. Kinerja Sekolah

Whittaker (dalam Tangkilisan, 2007:171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout (dalam Tangkilisan, 2007:174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Mengukur kinerja organisasi sangat penting. Pengukuran kinerja organisasi menurut Bastian (2001:330) akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja harus dibangun sedemikian rupa sehingga informasi mengenai kinerja dapat diperoleh sebanyak dan seakurat mungkin.

Lumkin dan Dess, (1996), dan Wiklund, (1999), menegaskan “karena kinerja suatu organisasi memiliki banyak dimensi, maka semakin banyak ukuran yang digunakan, yaitu berdasarkan perbandingan berbagai kriteria dan standar, akan semakin memberikan informasi kinerja yang semakin baik.

Brandon dan Drtina (1998), mengingatkan kesalahan penetapan pengukuran kinerja akan mengakibatkan informasi kinerja yang salah. Oleh karena langkah pertama dalam merancang sistem pengukuran

kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan organisasi.

Terlepas dari besar, jenis, sektor, atau spesialisasinya, menurut Bastian (2001:331-332) kinerja organisasi diukur melalui aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stakeholder*, serta waktu. Dwiyanto dkk. (2002:48-49) mengemukakan ukuran tingkat kinerja organisasi meliputi produktivitas, orientasi kualitas layanan kepada pelanggan, responsivitas, dan akuntabilitas. Perry (dalam Syarifudin dan Tangkilisan, 2002:14) mengemukakan dimensi pengukuran untuk mengukur kinerja organisasi adalah *work load/demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity*. Nurkolis (2003:111) mengemukakan kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan, dan moral kerja.

Ammons (dalam Muhammad, 2008:15) menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara *input* dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu. Fenwick (dalam Muhammad, 2008:15)

menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Uraian di atas menunjukkan berbagai dimensi yang dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja organisasi. Keragaman tersebut menurut Bryson (dalam Haryoto, 2008) sebagai akibat adanya alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda dari setiap organisasi. Oleh karena itu menurut Haryoto (2008) dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur

mutu kinerja sekolah. Dimensi pengukuran mutu kinerja sekolah secara lebih rinci dapat dilihat

**Tabel 2.1**  
**Dimensi Pengukuran Mutu Kinerja Sekolah**

No	Dimensi	Indikator
1.	Kurikulum	a. Kelengkapan dokumen kurikulum b. Kelengkapan dokumen perangkat kurikulum c. Kelengkapan dokumen pendukung perangkat kurikulum
2.	Proses Pembelajaran	a. Perencanaan pembelajaran b. Implementasi pembelajaran c. Penilaian hasil pembelajaran d. Pengawasan proses pembelajaran
3.	Kompetensi lulusan	a. Prestasi akademik, berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir, dan daya serap lulusan oleh dunia usaha dan industry b. Prestasi non-akademik, berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler
4.	Penilaian	a. Penilaian yang dilakukan oleh pendidik b. Penilaian yang dilakukan oleh satuan pendidikan c. Penilaian yang dilakukan oleh pemerintah
5.	Pendidik dan tenaga kependidikan	a. Relevansi kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan. b. Relevansi bidang keahlian pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan c. Tingkat kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan. d. Tingkat efektivitas penyelesaian tugas pendidik dan tenaga kependidikan e. Tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas
6.	Sarana dan prasarana	a. Kelengkapan dan kecukupan sarana fisik (seperti ruang kelas, laboratorium, ruang guru, ruang perpustakaan dll.) b. Kelengkapan dan kecukupan media pembelajaran c. Kelengkapan dan kecukupan alat/praktek d. Kelengkapan dan kecukupan perpustakaan
7.	Pengelolaan	a. Ketersediaan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) b. Keterlaksanaan dan keberhasilan implementasi program c. Pengawasan kepala sekolah berkaitan dengan kelengkapan instrumen pengawasan kepala sekolah, dan frekuensi pengawasan kepala sekolah
8.	Pembiayaan	a. Alokasi penggunaan dana b. Transparansi c. Akuntabilitas

Sumber: PP Nomor 19 Tahun 2005

### a. Analisis SWOT sebagai teknik perumusan strategi

Strategi adalah respon/tanggapan organisasi terhadap berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal, dengan menggunakan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) dari internal dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif atau mencapai tujuan yang telah ditentukan (Suprihanto, 2007). Menurut J. Hutabarat dan M. Huseini: “A long term plan of action designed to achieve a particular goal, most often “winning”. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Kutipan dari buku *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*

Johnson dan Scholes strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), dalam buku “*Exploring Corporate Strategy*”. Miner (1977), strategi merupakan respon-respon terus menerus maupun adaktif terhadap peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) eksternal serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Porter (1985), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

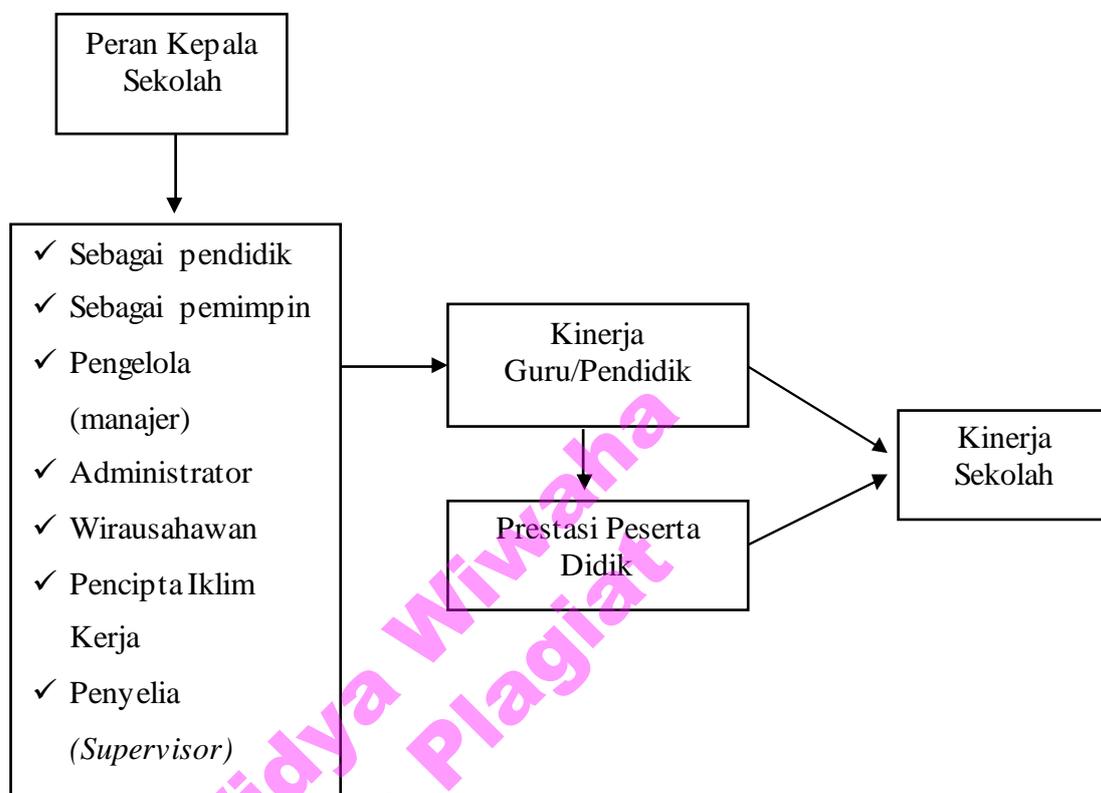
Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah kiat/siasat tertentu dari suatu organisasi untuk memberikan

respon/tanggapan terhadap berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal, dengan menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki dan kelemahan (*weakness*) dari internal dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif atau mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual sangat luas sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan utama, antara lain (Soedarmayanti, 2014):

- a. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal
- b. Analisa SWOT dapat bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang berubah
- c. Analisa SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.

### C. Kerangka Pikir Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Kerangka pikir**

Produktivitas kepala sekolah ditandai dengan adanya ide-ide baru yang menghasilkan rencana baru, teknik baru, metode baru, proses baru, sumber belajar baru, bentuk pelayanan baru yang dapat meningkatkan kesetaraan peluang untuk berprestasi sehingga mengurangi kesenjangan prestasi antara semua orang. Kepala sekolah sebagai pendidik, leader, manajer, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, supervisor disekolah harus mampu memeadukan semua peran tersebut dengan baik, terutama terhadap para tenaga pendidik sehingga menghasilkan SDM yang baik berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja sekolah.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2011:2). Setiap penelitian mempunyai kegunaan dan tujuan tertentu, secara umum penelitian mempunyai 3 tujuan yaitu penemuan, pembuktian dan pengembangan. Jenis dari penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif sering disebut sebagai metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2011:8).

Kegiatan yang dilakukan peneliti sejalan dengan pendapat Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007:132) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki medan yang lebih alami sebagai sumber data langsung, sehingga bersifat diskriptif naturalistic. Artinya peneliti dalam melihat fenomena dalam latar penelitian berupaya melihat apa adanya tanpa memberikan perlakuan tertentu.

Penelitian kualitatif sebagai metode untuk mengumpulkan dan analisa data berasal dari tradisi Verstehen. Menurut tradisi *verstehen*, ilmu pengetahuan alam dan sosial adalah *body of knowledge* yang berbeda karena divergensi dalam asal dari materi subyek. Jadi ilmuwan pengetahuan alam dan sosial harus menggunakan metode penelitian yang berbeda. Sebagai contoh, ilmuwan pengetahuan sosial harus memahami dimensi historis dari perilaku manusia dan aspek subyektif dari pengalaman manusia. Ahli

sosiologi Jerman, Max Weber berargumen bahwa jika ilmuwan pengetahuan sosial memahami perilaku individu dan kelompok, mereka harus belajar untuk menempatkan diri mereka ke dalam posisi subyek yang diteliti. (Kuntoro, 2011:230)

Herbert Blumer adalah pengajar dari pendekatan interaksi simbolik. Ia berargumentasi bahwa materi subyek dan juga struktur dari metode ilmiah dalam ilmu pengetahuan alam dan sosial secara radikal adalah berbeda. Tidak hanya menekankan pada komponen subyektif dari perilaku manusia tetapi juga daya kreatif evolusioner dari tindakan sosial (Kuntoro, 2011:230).

## **B. Definisi Operasional**

Untuk menghindari interpretasi yang berbeda dalam memahami judul penelitian, maka perlu dijelaskan definisi operasional dalam penelitian ini.

1. Peran menurut Soekanto (2009:212-213) adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya dia menjalankan suatu peranan.
2. Kepala sekolah menurut Wahjosumido (2005: 83) adalah 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 sebagai penerima pelajaran.
3. Kinerja, Menurut (Simamora, 2004) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan

kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Cabang Pacitan yang terletak di lingkungan Baean Kabupaten Pacitan. Lokasi ini dipilih karena satu-satunya sekolah kesehatan yang ada di pacitan dengan tenaga pengajar produktif yang kompeten di bidangnya. Sekolah ini dekat dengan pantai. Pengumpulan data dalam penelitian ini membutuhkan waktu 4 bulan, mulai bulan Agustus – November 2016.

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian			
		Agustus 2016	Sept 2016	Okt 2016	Nov 2016
1	Penyusunan Proposal, dan Seminar Proposal				
2	Mengurus Perijinan dan Penyusunan instrumen				
3	Uji coba instrumen				
4	Pelaksanaan penelitian dan Analisis Data				
5	Penyusunan Laporan				

### D. Subyek dan Obyek Penelitian

#### 1. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini subyeknya adalah semua hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian yang akan diteliti. Subyek penelitian pelengkap atau

yang disebut narasumber, yaitu individu atau orang-orang yang dapat dimintai informasi meliputi mantan kepala sekolah periode 2011-2014, mantan kepala sekolah periode 2014-2016, guru, siswa dan lain-lain yang diperlukan oleh penulis.

## 2. Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan.

## **E. Sumber Data dan Instrumen Penelitian**

### **1. Sumber Data Penelitian**

Sumber data tertulis tertulis yang terdiri dari buku, majalah, arsip, foto, dokumen pribadi dan lain-lain yang dapat mendukung penelitian ini. Sumber utama yaitu data berupa tindakan dan kata-kata yang diperoleh dari sumber data secara tertulis, rekaman visual maupun audio visual (aktifitas kepala sekolah, aktifitas guru, kehadiran guru, aktifitas siswa dan lain-lain). Semua aktifitas dan kegiatan pengelolaan sekolah yang berpengaruh pada kinerja sekolah.

### **2. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun dilapangan. Setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrument

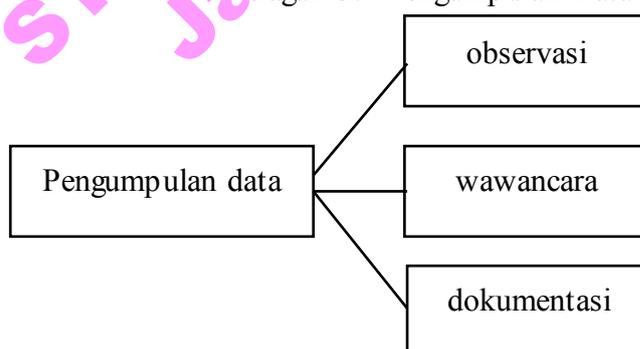
penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

Nasution menyatakan: dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrument penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya” (Sugiyono, 2011:223).

#### a. Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

Bagan 3.1 Pengumpulan Data



##### 1) Observasi

Peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh

sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya.dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak. Dan mencatat hal-hal yang dianggap penulis penting serta berhubungan langsung dengan obyek penelitian.

## 2) Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya (Riduwan, 2013: 102). Wawancara ini digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam.

Pihak-pihak yang diwawancarai pada penelitian ini adalah siswa, dan beberapa Warga SMK Kesehatan BIM Pacitan, Sesuai yang dibutuhkan peneliti.

## 3) Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalubisa berupa tulisan, gambar dan lain-lain. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data yang berupa dokumen atau arsip tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. menurut Suharsimi Arikuntoro (2006:231), metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, notulen, agenda dan sebagainya. Dengan demikian untuk melengkapi data dalam penelitian penulis mengambil beberapa dokumen yang berkaitan dengan hal tersebut seperti profil sekolah, rekap hasil ulangan, absen dan lain-lain.

## b. Pengembangan Instrumen

Instrumen penelitian dikembangkan sesuai variabel. Tata cara pengembangan instrumen ini untuk observasi, wawancara, dokumentasi dan catatan lain terkait penelitian ini. Identifikasi variabel dan indikator penelitian pada tabel berikut:

Tabel 3.2  
Variabel dan Indikator Terkait Peran Kepala Sekolah

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Peran Kepala Sekolah	✓ Sebagai pendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran</li> </ul>
	✓ Sebagai pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah</li> </ul>
	✓ Pengelola (manajer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenangan, keuangan, sarana, dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan ketatausahaan sekolah.</li> </ul>
	✓ Administrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambil kebijakan tertinggi, penanggung jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah.</li> </ul>
	✓ Wirausahawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai inspirator bagi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah</li> </ul>
	✓ Pencipta Iklim Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru, mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja dibawah atmosfer kerja yang sehat.</li> </ul>
	✓ Penyelia ( <i>Supervisor</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan</li> </ul>

Kebijakan Pendidikan Nasional (Depdiknas, 2006)

Terkait bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan, menurut strategi SWOT dituliskan sebagai berikut, sesuai pada tabel dibawah:

Tabel 3.3  
Strategi SWOT Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Sekolah

No	Faktor Internal	
	Kekuatan	Kelemahan
1	Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah	Transparansi Sistem
2	Administrasi manajemen pendidikan	Lulusan Kurang Mampu Bersaing
3	Gotong royong dan kekeluargaan	Pengadaan Sarana dan Prasarana
4	Potensi sekolah	Kerjasama dengan Birokrasi
5	Loyalitas Pegawai	Kinerja Mutu Pelayanan
No	Faktor Eksternal	
	Peluang	Tantangan
1	Kerjasama dengan organisasi pendidikan formal dan nonformal	Sistem politik yang kurang Stabil
2	Organisasi profesi guru	Wawasan Sekolah yang Masih Sempit
3	Harapan terhadap kualitas pendidikan	Rendahnya Kepercayaan Masyarakat
4	Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan	Rendahnya Sikap Mental
5	Adanya asosiasi peningkatan mutu sekolah	Rendahnya Produktivitas Kerja

#### F. Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data atau disebut juga objektivitas data diperlukan Triangulasi, diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara dengan informan yaitu mantan kepala sekolah terdahulu, guru SMK Kesehatan Pacitan. Sedangkan sumber data yang diperoleh berasal dari

data-data nyata yang berupa dokumen-dokumen di SMK Kesehatan Pacitan tersebut, hal itu dimaksudkan agar data-data yang terkumpul lebih akurat sehingga pertanyaan penelitian bisa terjawab.

Dengan demikian, yang dilakukan penelitian dalam menganalisis data yakni dengan cara menelaah kembali data dari hasil wawancara dan pengamatan untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan Pacitan. Peneliti juga mengetahui sejauh mana peran guru dan wujud komitmennya di SMK Kesehatan Pacitan di dalam pelaksanaan pembelajaran, dan juga peneliti bisa mengetahui apakah mengalami peningkatan kinerja disekolah.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2011:244). Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), terutama untuk

mengetahui Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), *SWOT* adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Treats*) dalam lingkungan yang dihadapi Instansi. Analisis *SWOT* merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil.

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah instansi/lembaga adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (*EFAS*) dengan faktor strategis internal (*IFAS*) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (*SFAS*). *SFAS* mengharuskan manajer strategis memadatkan faktor-faktor eksternal dan internal menjadi kurang dari 10 faktor. Penggunaan bentuk *SFAS* meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

1. Daftar item-item yang paling penting dalam kolom Faktor Strategis Kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*) yaitu dengan cara menganalisis tiap-tiap faktor melalui pedoman sebagai berikut:

Tabel 3.4 Pedoman Identifikasi Lingkungan Strategis

Rata-rata Nilai Indikator	Faktor	
	Internal	Eksternal
$x > 3$	Kekuatan	Peluang
$x \leq 3$	Kelemahan	Tantangan

2. Menyusun KAFI dan KAFE. Tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel KAFI dan KAFE tersebut dengan model: bobot (0-1), rating (1-5), skor (BxR), dan kesimpulan prioritas.
3. Menyusun Asumsi alternatif strategi. Bentuk matrik SWOT (TOWS) dengan asumsi-asumsi alternatif dari Indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Disusun sesuai prioritas hasil KAFI dan KAFE.
4. Menetapkan pilihan Strategi, hitung selisih antara skor KAFI dan KAFE, selanjutnya hasil perhitungan digunakan untuk membuat matrik SWOT 4 Kuadran. Berdasarkan matrik tersebut dapat diketahui posisi peran kepala sekolah.

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (*rating*) berdasarkan pertimbangan profesional (*Professional Judgment*). Pertimbangan profesional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkannya (Drs. Robert Simbolon, MPA, 1999).

Pebobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkinan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya (Freddy Rangkuti, 2001 : 22-24). Jumlah bobot pada masing-masing lingkungan internal dan eksternal harus berjumlah = 1.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Sekolah**

##### **1. Letak Geografi Sekolah**

SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika merupakan satu-satunya sekolah berkompetensi kesehatan di kota Pacitan. Terletak didepan Pantai Teleng Ria sehingga menunjang praktek belajar siswa mata pelajaran bahasa Inggris. SMK ini beralamat di RT 03/RW 12, Lingkungan barehan. Sidoharjo, Kel. Barehan, Kec- Kab. Pacitan.

##### **2. Sejarah Perkembangan Sekolah**

SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Pacitan membuka 3 jurusan keperawatan, farmasi dan analis. Sekolah ini berdiri pada tahun 2011 yang saat itu menempati gedung yang terletak di Jalan Buwono Keling Rt 05 Rw 01 Dusun Ngemplak Desa Sirnobojo Kecamatan Pacitan Kabupaten Pacitan. Lokasi ini dekat dengan dunia usaha dan institusi kesehatan. Gedung terdiri dari 12 lokal yang terdiri dari 3 lokal kelas, 1 ruang Kepala Sekolah, 1 ruang tata usaha, 1 ruang guru, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang laboratorium, 1 ruang musholla dan 2 kamar mandi dan 1 ruang kantin sekolah, sedangkan status gedung masih menyewa. Dengan sulitnya tenaga pengajar analis dan farmasi di Pacitan maka sekolah mengadakan program transfer siswa ke SMK Kesehatan BIM cabang Ponorogo.

Pada pertengahan tahun 2012 SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Pacitan pindah di lokasi RT 03/RW 12, Lingk. Barehan, Kel. Sidoharjo, Kec- Kab. Pacitan, hingga saat ini. Dengan membuka 2 jurusan yaitu keperawatan dan farmasi, dan memiliki 3 gedung, terdiri dari 21 lokal yang terdiri dari 5 lokal kelas, 1 ruang Kepala Sekolah, 1 ruang Tata Usaha, 1 ruang Guru, 1 ruang Waka, 1 ruang bendahara, 1 ruang ekstra pramuka, 1 ruang kosong, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang laboratorium, 2 ruang Musholla, 1 ruang UKS dan 2 kamar mandi, 2 ruang gudang dan 1 ruang kantin sekolah. Berlokasi dekat dengan pantai Teleng Ria yang memudahkan guru bahasa Inggris saat mengajar praktek *Speak* dengan turis yang mudah ditemukan di pantai.

Saat ini kerja sama yang telah dilakukan dengan lembaga kesehatan semakin meluas. Yang awalnya hanya disekitar daerah Pacitan, kini meluas hingga diluar Pacitan.

a. PROFIL SEKOLAH

1	<b>NAMA SEKOLAH</b>	SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Pacitan
2	<b>NSS</b>	402051204024
3	<b>STATUS AKREDITASI</b>	B
4	<b>ALAMAT SEKOLAH</b>	RT 03/RW 12, Lingk. Sidoharjo, Kel. Barehan, Kec- Kab. Pacitan
		Telepon Sekolah : 085100188188
		Fax : -
5	<b>SK. PENDIRIAN</b>	
	<b>Nomor</b>	421.3/1437/408.37.04/2011
	<b>Tanggal</b>	13 Mei 2011
6	<b>BIDANG / PROGRAM KEAHLIAN</b>	Bidang Keahlian : Kesehatan
		Kompetensi Keahlian : Keperawatan
		Bidang Keahlian : Kesehatan
		Kompetensi Keahlian : Farmasi

<b>7 KEPALA SEKOLAH</b>	
<b>Nama</b>	Mufida, S.Sos
<b>NIK</b>	01.14.796
<b>SK yang mengangkat</b>	Yayasan Samodra Ilmu Cendekia
<b>Nomor SK</b>	02460/K/YSIC/VII/2016
<b>Tanggal</b>	1 Juli 2016
<b>TMT</b>	1 Juli 2016
<b>8 NAMA YAYASAN</b>	Samodra Ilmu Cendekia
<b>Nama Ketua Yayasan</b>	Dr. H. M. Siswanto, MM
<b>9 ALAMAT YAYASAN</b>	Jl. Dr. Soetomo No. 58 Jombang
<b>Nama Ketua Yayasan</b>	Dr. H. M. Siswanto, MM
<b>10 KOMITE SEKOLAH</b>	
<b>Nama</b>	H. Hasan Parosa

b. VISI dan MISI

1). Visi

“Menjadi Sekolah Menengah Kejuruan Kesehatan Unggulan Yang Berwawasan Budaya untuk Menciptakan Tenaga Terampil di Bidang Kesehatan”

2). Misi

- a. Melaksanakan pendidikan ketrampilan tingkat menengah di bidang kesehatan yang mampu berdaya saing serta profesional di bidangnya, sebagai upaya mewujudkan masyarakat sehat.
- b. Meningkatkan kemandirian yang dimiliki secara optimal untuk pengelolaan dan pengembangan kualitas manajemen institusi dan organisasi yang profesional, terbuka, dan berdaya saing.

c. Tujuan dan Sasaran

Tujuan yang ingin di capai antara lain sebagai berikut:

- (a) Ikut serta mengisi pembangunan nasional dibidang kesehatan sekaligus meningkatkan SDM yang berkualitas, profesional, serta memiliki pengetahuan, sikap, dan ketrampilan yang kompeten
- (b) Untuk menampung para tamatan SLTP yang ingin melanjutkan pendidikan di SMK Kesehatan Bhakti Indonesia Medika Pacitan
- (c) Menyiapkan para lulusan SMK Kesehatan untuk memasuki lapangan kerja yang berkualitas dan professional ditingkat menengah
- (d) Menyiapkan tamatan SMK Kesehatan agar mampu memiliki karier mupun berkompeten mengembangkan kualitas diri dan melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi Kesehatan atau Nonkesehatan
- (e) Menyiapkan tamatan agar menjadi warga negara yang produktif, adaptif, normatif, dan kreatif
- (f) Menyiapkan tamatan agar memiliki pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dalam bidang kesehatan yang berkualitas sesuai dengan bidang dan kompetensi keahlian yang digelutinya.
- (g) Ikut berperan aktif dalam mengatasi kemiskinan terstruktur yang dialami oleh masyarakat.

Sasaran yang ingin dicapai antara lain:

- (a) Tercukupinya SDM (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dengan kualitas dan kompetensi masing-masing sesuai standar yang dibutuhkan/dipersyaratkan.

- (b) Tercukupinya sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan standar teknis yang dibutuhkan/dipersyaratkan.
- (c) Terselenggarakannya proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara tertib, teratur, dan lancar.
- (d) Terlaksananya kegiatan ekstra kurikuler secara teratur dan kontinyu
- (e) Terlaksanakannya kegiatan Prakerin Siswa pada DU/DI sesuai kompetensi keahlian masing-masing secara efektif dan efisien.
- (f) Tercapainya Standar Kelulusan untuk seluruh siswa pada masing-masing kelas mulai dari kelas X hingga kelas XII.
- (g) Terwujudnya Lulusan Siswa (alumni) yang berkualitas, kompeten, dan berdaya saing.
- (h) Terserapnya para lulusan siswa (alumni) pada dunia kerja dan/atau keberlanjutannya pada jenjang Perguruan Tinggi secara optimal.

### 3. Struktur Organisasi Sekolah

Dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan, baik yang dikelola oleh pihak pemerintah maupun pihak swasta, keberadaan struktur sangat diperlukan. Hal ini disebabkan karena keberadaan struktur itu sendiri sangat berpengaruh terhadap kualitas lembaga pendidikan tersebut. Dengan adanya struktur organisasi tersebut hubungan masing-masing bagian atau personal akan menjadi lebih jelas, baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan. Hubungan yang terjalin secara harmonis ini akan menciptakan kondisi kerja yang lancar. Dengan sebagai konsekwensinya, program yang telah ditentukan dapat tercapai

secara optimal. Struktur organisasi merupakan suatu komponen yang membawahi komponen lain, ada yang membawahi satu komponen dan ada yang membawahi lebih dari satu komponen agar supaya programnya terkoordinasi dengan baik.

Setiap sekolah pada umumnya telah memiliki visi, misi, dan tujuan yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan sekolah. Oleh karena itu, mutlak perlunya adanya suatu pengembangan program sekolah. Berbagai program yang dikembangkan tersebut harus relevan dengan visi dan misi sekolah serta sebagai bentuk penjabaran yang lebih rinci, terukur dan untuk dilaksanakan di sekolah.

- a. Data siswa per kelas menurut jenis kelamin

Tabel 4.1

NO	Jumlah siswa	Tahun Pelajaran								
		2011/2012			2012/2013			2013/2014		
		L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
1	Kelas X	9	13	22	6	32	38	11	58	69
2	Kelas XI	-	-	-	9	13	22	6	32	38
3	Kelas XII	-	-	-				9	13	22
	Jumlah	9	13	22	15	45	60	26	113	139

Tabel 4.2

NO	Jumlah siswa	Tahun Pelajaran								
		2014/2015			2015/2016			2016/2017		
		L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
1	Kelas X	8	39	47	9	29	38	1	30	31
2	Kelas XI	11	58	69	8	39	47	9	29	38
3	Kelas XII	6	32	38	11	58	69	4	38	42
	Jumlah	25	129	154	28	126	154	14	97	111

## b. Data Lulusan Tahun Pelajaran 2011 – 2016

Tabel 4.3

No	Tahun	Peserta UN Sesuai DNT			Peserta yang mengikuti UN			Jumlah lulusan					
								Ujian Utama			Kesetaraan		
		L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml
1	2011/2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	2012/2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	2013/2014	9	13	22	9	13	22	9	13	22	-	-	-
4	2014/2015			37			37			37			
5	2015/2016			67			67			67			

## c. Data Guru Pengajar di SMK Kesehatan

Tabel 4.4

DATA GURU SMK KESEHATAN BIM PACITAN  
TAHUN PELAJARAN 2016/2017

NO KODE GURU	NAMA	TUGAS TAMBAHAN	TUGAS MENGAJAR MAPEL	BEKERJA DI INSTANSI LAIN	JUMLAH GURU DENGAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN SESUAI DENGAN TUGAS MENGAJAR				JUMLAH GURU DENGAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN TIDAK SESUAI DENGAN TUGAS MENGAJAR				Ket	
					DI/D2	D3	S1/D4	S2/S3	D1/D2	D3	S1/D4	S2/S3		
1	Mufida, S.Sos	KS	Kwu	-								√		
2	Agung P. S.Pd I		Agama Islam	MTs GEMBLUK PACITAN				√						Tugas Rangkap
3	Aniek Sugiarti, S.Pd		KPI	SMK AL-EITTAH				√						Tugas Rangkap
4	Aslef Kumoro W, S.Pd		Bhs Inggris Bhs Daerah					√				√		
5	Retno Ayu Pandini, S.Pd		Bhs Inggris	MA GUPPI Sidomulyo				√						Tugas Rangkap
6	Fery Ferry Dohan, S.Pd	JURUSAN KURIKULUM	Matematika	SMP N 1 DONOROJO				√						Tugas Rangkap
7	Impijati Erida K. S.Pd		Bhs Indonesia	SMP N 4 NGADIROJO				√						Tugas Rangkap
8	Kus Hidayat Apit W. S.T		KIMIA	LINGKUNGAN HIDUP				√						Tugas Rangkap
9	Linda Farias Chiki S.Pd		FISIKA	SMK PGRI 1 PACITAN				√						Tugas Rangkap
10	Muhammad Halim Ist		PAI	MTs/MA Al Oqam										Tugas Rangkap
12	Sylvi Ardita Sari, S.Pd		Biologi IPA					√						
13	Sholikhin, S.Pd I		PKN	MA Kali Kuning Tulakan				√						Tugas Rangkap
14	Nanik Subartini, S.Pd	JURUSAN KESISWAHAN	IPS	MADRASAH SMA NIRMEN								√		Tugas Rangkap
15	Tri Wulida C. S.Pd		Olah raga	SMP 1 Pacitan				√						
16	Wiwik Triningsih, S.Pd		KWI	SMKN 1 PACITAN				√						Tugas Rangkap
17	Siti Novikha W. S.Gz		Keperawatan	Puskesmas Dorojo				√						
18	Ika Yudita Permatasari, S.Pd		Kimia	SMA 1				√						Tugas Rangkap
19	Dirdk		Seni Budaya	SMP 1 Pringku								√		Tugas Rangkap
20	Etriana Anggar K. M.Pd		Matematika						√					
21	DIAN	KAKOMI	Keperawatan					√						
22	Juwika Putri, S. Kep		Keperawatan					√						
23	Indra G.P. S.Kep. Ns		Keperawatan	Puskesmas				√						Tugas Rangkap
24	Alif Zenal Mutaqin S. Kep. NS		Keperawatan	RSA M KIJINIK				√						Tugas Rangkap
25	Eka Yuliana, S.Farm Apt	KAKOMI	Farmasi	RSUD				√						Tugas Rangkap
26	Ika Varista H. Amd. AK		Farmasi					√						
27	Andita, P.S. Farm Apt		Farmasi	APOTIK PINK				√						Tugas Rangkap

Dari data tersebut bisa diketahui hampir sebagian besar guru di SMK Kesehatan bekerja merangkap di Instansi lain.

## B. Deskripsi Data

### 1. Peran Kepala Sekolah dalam strategi Meningkatkan kinerja Sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan

Berdasarkan hasil kuisioner analisis SWOT yang telah dilakukan kepada 50 responden diperoleh data terkait Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan sebagai berikut:

#### a. Paparan Data Faktor Internal

##### 1) Gerakan Peningkatan Kualitas Pendidikan yang dicanangkan Pemerintah

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Gerakan Peningkatan Kualitas Pendidikan

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	2	7	12	11	18
%	4	14	24	22	36
Nilai	2	14	36	44	90
$\Sigma$	186				
Rata-rata	3,72				
Kategori	Kekuatan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap gerakan peningkatan kualitas pendidikan yaitu sebanyak 4% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 14% menyatakan *Tidak Baik*, 24% menyatakan *Kurang Baik*, 22% responden menyatakan *Baik* dan 36% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan

rata-rata sebesar 3,72 sehingga ini termasuk kategori kekuatan sebagai faktor internal.

## 2) Administrasi Manajemen Pendidikan

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Input Manajemen

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	0	2	14	21	13
%	0	4	28	42	26
Nilai	0	4	42	84	65
$\Sigma$	195				
Rata-rata	3,9				
Kategori	Kekuatan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Input Manajemenn yaitu sebanyak 0% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 4% menyatakan *Tidak Baik*, 28% menyatakan *Kurang Baik*, 42% responden menyatakan *Baik* dan 26% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,9 sehingga ini termasuk kategori kekuatan sebagai faktor internal.

## 3) Kinerja Mutu Pelayanan

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Mutu Pelayanan

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	19	14	9	5	3
%	38	28	18	10	6
Nilai	19	28	27	20	15
$\Sigma$	109				
Rata-rata	2,18				
Kategori	Kelemahan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Mutu Pelayanan yaitu sebanyak 38% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 28% menyatakan *Tidak Baik*, 18% menyatakan *Kurang Baik*, 10% responden menyatakan *Baik* dan 6% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,18 sehingga ini termasuk kategori kelemahan sebagai faktor internal.

#### 4) Potensi Sekolah

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.8 Potensi Kepala Sekolah

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	0	3	17	18	12
%	0	6	34	36	24
Nilai	0	6	51	72	60
$\Sigma$	189				
Rata-rata	3,78				
Kategori	Kekuatan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Potensi Kepala Sekolah yaitu sebanyak 0% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 6% menyatakan *Tidak Baik*, 34% menyatakan *Kurang Baik*, 36% responden menyatakan *Baik* dan 24% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,78 sehingga ini termasuk kategori kekuatan sebagai faktor internal.

#### 5) Pengadaan Sarana dan Prasarana

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Sarana dan Prasarana

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	18	11	9	6	6
%	36	22	18	12	12
Nilai	18	22	27	24	30
$\Sigma$	121				
Rata-rata	2,42				
Kategori	Kelemahan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Sarana dan Prasarana yaitu sebanyak 36% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 22% menyatakan *Tidak Baik*, 18% menyatakan *Kurang Baik*, 12% responden menyatakan *Baik* dan 12% menyatakan *Sangat Baik*. Rata-rata sebesar 2,42 sehingga ini termasuk kategori kelemahan sebagai faktor internal.

#### 6) Loyalitas Pegawai

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Loyalitas

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	2	4	5	25	14
%	4	8	10	50	28
Nilai	2	8	15	100	70
$\Sigma$	195				
Rata-rata	3,9				
Kategori	Kekuatan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Loyalitas yaitu sebanyak 4% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 8% menyatakan *Tidak Baik*, 10% menyatakan *Kurang Baik*, 50% responden menyatakan *Baik* dan 28% menyatakan *Sangat Baik*.

*Baik*. Rata-rata sebesar 3,9 ini termasuk kategori kekuatan sebagai faktor internal.

### 7) Transparansi Sistem

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Pengangkatan Kepala sekolah

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	21	9	9	5	6
%	42	18	18	10	12
Nilai	21	18	27	20	30
$\Sigma$	121				
Rata-rata	2,42				
Kategori	Kelemahan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap pengangkatan kepala sekolah yaitu sebanyak 42% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 18% menyatakan *Tidak Baik*, 18% menyatakan *Kurang Baik*, 10% responden menyatakan *Baik* dan 12% menyatakan *Sangat Baik*. Rata-rata sebesar 2,42 termasuk kategori kelemahan sebagai faktor internal.

### 8) Lulusan Kurang Mampu Bersaing

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.12 Lulusan Kurang Mampu Bersaing

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	18	12	8	7	5
%	36	24	16	14	10
Nilai	18	24	24	28	25
$\Sigma$	119				
Rata-rata	2,38				
Kategori	Kelemahan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Kompetensi dari lulusan yaitu sebanyak 36% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 24% menyatakan *Tidak Baik*, 16% menyatakan *Kurang Baik*, 14% responden menyatakan *Baik* dan 10% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,38 sehingga ini termasuk kategori kelemahan sebagai faktor internal.

#### 9) Gotong royong dan Kekeluargaan

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.13 Gotong Royong dan Kekeluargaan

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	2	5	12	22	9
%	4	10	24	44	18
Nilai	2	10	36	88	45
$\Sigma$	181				
Rata-rata	3,62				
Kategori	Kekuatan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Gotong royong dan kekeluargaan yaitu sebanyak 4% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 10% menyatakan *Tidak Baik*, 24% menyatakan *Kurang Baik*, 44% responden menyatakan *Baik* dan 18% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,62 sehingga ini termasuk kategori kekuatan sebagai faktor internal.

#### 10) Kerjasama dengan Birokrasi

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Birokrasi

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	17	10	10	7	6
%	34	20	20	14	12
Nilai	17	20	30	28	30
$\Sigma$	125				
Rata-rata	2,5				
Kategori	Kelemahan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Birokrasi yaitu sebanyak 34% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 20% menyatakan *Tidak Baik*, 20% menyatakan *Kurang Baik*, 14% responden menyatakan *Baik* dan 12% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,5 sehingga ini termasuk kategori kelemahan sebagai faktor internal.

Dari hasil Paparan responden terhadap faktor internal yaitu dari Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weaknes*) yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan, disajikan dalam rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Faktor Internal

No	Faktor Internal	Frekuensi Jawaban					Jumlah Bobot	$\Sigma$
		1	2	3	4	5		
1	Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah	2	7	12	11	18	186	50
2	Administrasi manajemen pendidikan	0	2	14	21	13	195	50
3	Gotong royong dan kekeluargaan	2	5	12	22	9	181	50
4	Potensi Sekolah	0	3	17	18	12	189	50
5	Loyalitas pegawai	2	4	5	25	14	195	50
6	Transparansi sistem	21	9	9	5	6	116	50
7	Lulusan Kurang Mampu Bersaing	18	12	8	7	5	119	50
8	Pengadaan Sarana dan Prasarana	18	11	9	6	6	121	50
9	Kerjasama dengan Birokrasi	17	10	10	7	6	125	50
10	Kinerja Mutu Pelayanan	19	14	9	5	3	109	50

## b. Deskripsi Data Faktor Eksternal

### 1) Organisasi Profesi Guru

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.16 Organisasi Profesi

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	1	7	8	24	10
%	2	14	16	48	20
Nilai	1	14	24	96	50
$\Sigma$	185				
Rata-rata	3,7				
Kategori	Peluang				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Organisasi Profesi yaitu sebanyak 2% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 14% menyatakan *Tidak Baik*, 16% menyatakan *Kurang Baik*, 48% responden menyatakan *Baik* dan 20%

menyatakan *Sangat Baik*. Perolehan rata-rata 3,7 sehingga ini termasuk kategori Peluang sebagai faktor eksternal.

## 2) Sistem Politik

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.17 Sistem Politik

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	14	18	10	4	4
%	28	36	20	8	8
Nilai	14	36	30	16	20
$\Sigma$	116				
Rata-rata	2,32				
Kategori	Tantangan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Sistem Politik yaitu sebanyak 28% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 36% menyatakan *Tidak Baik*, 20% menyatakan *Kurang Baik*, 8% responden menyatakan *Baik* dan 8% menyatakan *Sangat Baik*. Perolehan rata-rata sebesar 2,32 sehingga ini termasuk kategori Tantangan sebagai faktor eksternal.

## 3) Wawasan Sekolah

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.18 Wawasan Kepala Sekolah

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	15	21	6	5	3
%	30	42	12	10	6
Nilai	15	42	18	20	15
$\Sigma$	110				
Rata-rata	2,2				
Kategori	Tantangan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap Wawasan Kepala Sekolah yaitu sebanyak 30% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 42% menyatakan *Tidak Baik*, 12% menyatakan *Kurang Baik*, 10% responden menyatakan *Baik* dan 16% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,2 sehingga ini termasuk kategori Tantangan sebagai faktor eksternal.

#### 4) Sikap Mental

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.19 Sikap Mental

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	17	19	7	4	3
%	34	38	14	8	6
Nilai	17	38	21	16	15
$\Sigma$	107				
Rata-rata	2,14				
Kategori	Tantangan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap sikap mental yaitu sebanyak 34% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 38% menyatakan *Tidak Baik*, 14% menyatakan *Kurang Baik*, 8% responden menyatakan *Baik* dan 6% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,14 sehingga ini termasuk kategori tantangan sebagai faktor eksternal.

#### 5) Produktivitas Kerja

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.20 Produktivitas Kerja

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	11	17	13	5	4
%	22	34	26	10	8
Nilai	11	34	39	20	20
$\Sigma$	124				
Rata-rata	2,48				
Kategori	Tantangan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap produktivitas kerja yaitu sebanyak 22% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 34% menyatakan *Tidak Baik*, 26% menyatakan *Kurang Baik*, 10% responden menyatakan *Baik* dan 8% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,48 sehingga ini termasuk kategori tantangan sebagai faktor eksternal.

#### 6) Sosialisasi Peningkatan Kualitas Pendidikan

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.21 Sosialisasi Peningkatan Kualitas Pendidikan

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	0	6	9	23	12
%	0	12	18	46	24
Nilai	0	12	27	92	60
$\Sigma$	191				
Rata-rata	3,82				
Kategori	Peluang				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan yaitu sebanyak 0%

menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 12% menyatakan *Tidak Baik*, 18% menyatakan *Kurang Baik*, 46% responden menyatakan *Baik* dan 24% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,82 sehingga ini termasuk kategori peluang sebagai faktor eksternal.

### 7) Harapan Kualitas Pendidikan

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.22 Harapan Kualitas Pendidikan

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	3	5	8	19	15
%	6	10	16	38	30
Nilai	3	10	24	76	75
$\Sigma$	188				
Rata-rata	3,76				
Kategori	Peluang				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap harapan kualitas pendidikan yaitu sebanyak 6% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 10% menyatakan *Tidak Baik*, 16% menyatakan *Kurang Baik*, 38% responden menyatakan *Baik* dan 30% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,76 sehingga ini termasuk kategori peluang sebagai faktor eksternal.

### 8) Asosiasi Peningkatan Mutu Sekolah

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.23 Peningkatan Mutu Sekolah

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	0	7	8	23	12
%	0	14	16	46	24
Nilai	0	14	24	92	60
$\Sigma$	190				
Rata-rata	3,8				
Kategori	Peluang				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap peningkatan mutu sekolah yaitu sebanyak 0% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 14% menyatakan *Tidak Baik*, 16% menyatakan *Kurang Baik*, 46% responden menyatakan *Baik* dan 24% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,8 sehingga ini termasuk kategori peluang sebagai faktor eksternal.

#### 9) Kepercayaan Masyarakat

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.24 Kepercayaan Masyarakat

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	14	21	9	3	3
%	28	42	18	6	6
Nilai	14	42	27	12	15
$\Sigma$	110				
Rata-rata	2,2				
Kategori	Tantangan				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap kepercayaan masyarakat yaitu sebanyak 28% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 42% menyatakan *Tidak Baik*, 18%

menyatakan *Kurang Baik*, 6% responden menyatakan *Baik* dan 6% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 2,2 sehingga ini termasuk kategori tantangan sebagai faktor eksternal.

#### 10) Kerjasama dengan Organisasi Pendidikan Formal dan Non formal

Hasil jawaban dari 50 responden menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.25 Organisasi Formal dan Informal

Banyak Responden	50				
Kriteria	STB	TB	KB	B	SB
Bobot	1	2	3	4	5
Frekwensi	0	5	9	22	14
%	0	10	18	44	28
Nilai	0	10	27	88	70
$\Sigma$	195				
Rata-rata	3,9				
Kategori	Peluang				

Dari jawaban di atas diketahui jawaban 50 responden terhadap organisasi formal dan informal yaitu sebanyak 0% menyatakan *Sangat Tidak Baik*, 10% menyatakan *Tidak Baik*, 18% menyatakan *Kurang Baik*, 44% responden menyatakan *Baik* dan 28% menyatakan *Sangat Baik*. Sedangkan perolehan rata-rata sebesar 3,9 sehingga ini termasuk kategori peluang sebagai faktor eksternal.

Hasil paparan responden terhadap faktor eksternal yaitu dari Peluang (*Opportunity*) dan Tantangan (*Treaths*) yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan, disajikan dalam rekapitulasi sebagai

berikut:

Tabel 4.26  
Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Faktor Eksternal

No	Faktor Internal	Frekuensi Jawaban					Jumlah Bobot	$\Sigma$
		1	2	3	4	5		
1	Kerjasama dengan organisasi pendidikan formal dan non formal	0	5	9	22	14	195	50
2	Organisasi profesi guru	1	7	8	24	10	185	50
3	Harapan terhadap kualitas pendidikan	3	5	8	19	15	188	50
4	Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan	0	6	9	23	12	191	50
5	Adanya asosiasi peningkatan mutu sekolah	0	7	8	23	12	190	50
6	Sistem politik yang kurang Stabil	14	18	10	4	4	116	50
7	Wawasan Sekolah yang Masih Sempit	15	21	6	5	3	110	50
8	Rendahnya Kepercayaan Masyarakat	14	21	9	3	3	110	50
9	Rendahnya Sikap Mental	17	19	7	4	3	107	50
10	Rendahnya Produktivitas Kerja	11	17	13	5	4	124	50

2. Faktor-faktor apa saja sebagai pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan?

Sejalan dengan bagaimana meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan tentu ada faktor pendukung dan penghambatnya, sesuai yang disampaikan oleh salah satu guru di SMK Kesehatan BIM Pacitan yaitu ibu Nanik Suhartini (Mantan Kepala Sekolah).

Pertanyaan: Faktor-faktor apakah yang menjadi pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan ini?

Jawab : “Ada beberapa hal yang menurut saya perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja SMK kesehatan ini, mungkin diantaranya penambahan sarpras yang masih kurang, banyaknya tenaga pengajar yang rangkap jabatan dan

minimnya anggaran, meskipun begitu keluarga SMK Kesehatan BIM pacitan masih solid dan kompak, banyak guru juga yang mendapat penghargaan dari sekolah.

Dari jawaban tersebut dapat dilihat bahwa bahwa factor penghambatnya adalah sarana dan prasarana yang masih kurang banyaknya guru yang rangkap jabatan dan minimnya anggaran. Dan factor pendukung adalah keluarga besar SMK Kesehatan BIM kompak dan solid. Hal tersebut juga disampaikan oleh Eka Yuliana (KAKOMLI Farmasi), seagai berikut:

“Sebenarnya SMK Kesehatan merupakan satu-satunya sekolah menengah dibidang kesehatan di Pacitan, untuk itu kita harusnya bangga bahwa sekolah kita menjadi pelopor, namun di sekolah ini kinerja dari masing guru berbeda-beda karena kebanyakan dari mereka itu banyak yang mengajar di lembaga lain.

Dari jawaban tersebut terlihat bahwa factor penghambat adalah kinerja guru yang belum maksimal, banyaknya guru yang merangkap di instansi lain, sedangkan faktor pendukungnya adalah SMK ini adalah pelopor dan satu-satunya SMK dibidang Kesehatan. Sedangkan jawaban dari siswa sendiri mengenai factor pendukung dan penghambat kinerja sekolah mereka adalah sebagai berikut:

Menurut Bayu Nur : Fasilitas dari sekolah ini belum sepenuhnya memadai, banyak guru yang hanya memberi tugas saja ketika mengajar, jalan menuju kesini kalau hujan kotor lingkunganya juga.

Menurut Dina P : Sekolah ini sudah menerapkan *reward* dan *punishment*, yaitu memberi hadiah bagi siswa yang datangnya pertama, rajin masuk sekolah dan itu menjadi penyemangat bagi kita semua.

Dari jawaban-jawaban diatas bahwa masih perlu banyak perbaikan di dalam Internal SMK Kesehatan BIM Pacitan, karena SMK ini termasuk sekolah baru di Pacitan yang berjalan kurang lebih 5 tahun. Melihat juga kinerja yang naik turun tentunya perlu strategi terbaik dari pihak sekolah baik kepala sekolah, guru dan bahkan kerja sama yang baik pula dengan peserta didiknya.

### C. Pembahasan

1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja Sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan

- a. Identifikasi Lingkungan Strategis

Berdasarkan deskripsin data di atas maka dapat diidentifikasi lingkungan strategis sebagaimana pada tabel 4.26 berikut ini:

Tabel 4.27 Identifikasi Lingkungan Strategis

No	Faktor Internal	
	Kekuatan	Kelemahan
1	Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah	Transparan sistem
2	Administrasi manajemen pendidikan	Lulusan Kurang Mampu Bersaing
3	Gotong royong dan kekeluargaan	Pengadaan Sarana dan Prasarana
4	Potensi Sekolah	Kerjasama dengan Birokrasi
5	Loyalitas Pegawai	Kinerja Mutu Pelayanan
No	Faktor Eksternal	
	Peluang	Tantangan
1	Kerjasama dengan Organisasi Pendidikan formal dan non formal	Sistem politik yang kurang Stabil
2	Organisasi profesi guru	Wawasan Sekolah yang Masih Sempit
3	Harapan terhadap kualitas pendidikan	Rendahnya Kepercayaan Masyarakat
4	Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan	Rendahnya Sikap Mental
5	Adanya asosiasi peningkatan mutu	Rendahnya Produktivitas Kerja

sekolah	
---------	--

b. Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI)

Berdasarkan data yang diperoleh, maka Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dari penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.28  
Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Kesimpulan Prioritas
	0-1	1-5	BxR	Rangking
Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah	0,12	2	0,24	IV
Administrasi Manajemen Pendidikan	0,14	4	0,56	II
Gotong royong dan kekeluargaan	0,1	1	0,1	V
Potensi Sekolah	0,13	3	0,39	III
Loyalitas pegawai	0,16	5	0,8	I
<b>Sub Total Kekuatan</b>	<b>0,65</b>		<b>2,09</b>	
Transparansi Sistem	0,07	4	0,28	IV
Lulusan Kurang Mampu Bersaing	0,08	2	0,16	II
Pengadaan Sarana dan Prasarana	0,06	3	0,18	III
Kerja Sama dengan Birokrasi	0,1	1	0,1	I
Kinerja Mutu Pelayanan	0,04	5	0,2	V
<b>Sub Total Kelemahan</b>	<b>0,35</b>		<b>0,92</b>	
<b>Total Faktor Internal</b>	<b>1</b>		<b>3,01</b>	

c. Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE)

Berdasarkan data yang diperoleh, maka Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE) dari penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.29  
Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Kesimpulan Prioritas
	0-1	1-5	BxR	Rangking
Kerjasama dengan organisasi pendidikan formal dan non formal	0,16	5	0,8	I
Organisasi profesi guru	0,11	1	0,11	V
Harapan terhadap kualitas pendidikan	0,12	2	0,24	IV
Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan	0,15	4	0,6	II
Adanya asosiasi peningkatan mutu sekolah	0,13	3	0,39	III
<b>Sub Total Peluang</b>	<b>0,67</b>		<b>2,14</b>	
Sistem politik yang kurang Stabil	0,08	2	0,16	II
Wawasan Sekolah yang Masih Sempit	0,06	3	0,18	III
Rendahnya Kepercayaan Masyarakat	0,05	4	0,2	IV
Rendahnya Sikap Mental	0,04	5	0,2	V
Rendahnya Produktivitas Kerja	0,1	1	0,1	I
<b>Sub Total Tantangan</b>	<b>0,33</b>		<b>0,84</b>	
<b>Total Faktor Eksternal</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>	

d. Asumsi atau Alternatif Strategi

Berdasarkan Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Analisis Faktor Eksternal (KAFE) di atas, maka ditentukan asumsi atau alternatif strategi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.30 Matriks SWOT

IFAS	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adminitrasi manajemen pendidikan</li> <li>➤ Loyalitas pegawai</li> <li>➤ Potensi Sekolah</li> <li>➤ Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah</li> <li>➤ Gotong royong dan kekeluargaan</li> </ul>	<b>Kelemahan (<i>Weaknes</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kerja sama dengan birokrasi</li> <li>➤ Lulusan Kurang Mampu Bersaing</li> <li>➤ Pengadaan Sarana dan Prasarana</li> <li>➤ Transparansi sistem</li> <li>➤ Kinerja mutu Pelayanan</li> </ul>
EFAS	<b>STRENGTHS-OPPORTUNITIES (SO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menjalin kerjasama dengan organisasi/lembaga pendikan lain baik formal maupun non formal..</li> <li>➤ Memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kualitas pendidik dan <i>reward loyalty</i>.</li> <li>➤ Mengupayakan potensi sekolah untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam peningkatan pendidikan, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas gedung dan fasilitas lain.</li> <li>➤ Meningkatkan kualitas kompetensi guru melalui program-program pemerintah.</li> <li>➤ Meningkatkan kualitas guru melalui organisasi profesi dan kegiatan lain yang menunjang.</li> </ul>	<b>STRENGTHS-THREATS (ST)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meningkatkan hubungan intens dengan birokrasi</li> <li>➤ Memberikan pelatihan kompetensi tambahan pada peserta didik</li> <li>➤ Mengusulkan penambahan sarpras guna peningkatan mutu pendidikan.</li> <li>➤ Keterbukaan seluruh informasi agar kualitas pendidikan dan tenaga pendidik tetap terjaga</li> <li>➤ Meningkatkan kinerja pelayanan dengan mengikuti pelatihan keprofesian.</li> </ul>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kerjasama dengan organisasi pendidikan formal dan non formal</li> <li>➤ Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan</li> <li>➤ Adanya asosiasi peningkatan mutu sekolah</li> <li>➤ Harapan terhadap kualitas pendidikan</li> <li>➤ Organisasi profesi guru</li> </ul>	<b>Tantangan (<i>Threats</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendahnya Produktivitas Kerja</li> <li>➤ Sistem politik yang kurang Stabil</li> <li>➤ Wawasan Sekolah yang Masih Sempit</li> <li>➤ Rendahnya Kepercayaan Masyarakat</li> <li>➤ Rendahnya Sikap Mental</li> </ul>	<b>WEAKNESSES-OPPORTUNITIES (WO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi arahan kepada seluruh tenaga pendidik untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja</li> <li>• Selalu memberi motivasi tinggi kepada seluruh tenaga pendidik</li> <li>• Memberikan program wajib pada kepegawain sekolah untuk meningkatkan potensi dan memperluas wawasan.</li> <li>• Memberikan sosialisasi dan pengetahuan terhadap masyarakat tentang program-program dari pemerintah di dunia pendidikan saat rapat komite.</li> <li>• Selalu menciptakan rasa kekeluargaan dalam kehidupan di lingkungan sekolah untuk meningkatkan mental dan kepercayaan.</li> </ul>
<b>Tantangan (<i>Threats</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendahnya Produktivitas Kerja</li> <li>➤ Sistem politik yang kurang Stabil</li> <li>➤ Wawasan Sekolah yang Masih Sempit</li> <li>➤ Rendahnya Kepercayaan Masyarakat</li> <li>➤ Rendahnya Sikap Mental</li> </ul>	<b>WEAKNESSES-THREATS (WT)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki sistem kerja dari birokrasi yang kinerjanya mulai menurun dengan perubahan sistem yang lebih efektif</li> <li>• Menyiapkan metode terbaru untuk meningkatkan kualitas dan daya saing lulusan.</li> <li>• Mencari informasi-informasi program dari pemerintah untuk peningkatan Sarpras sekolah.</li> <li>• Keterbukaan Informasi terhadap umum terkait kebijakan dan progran sekolah.</li> <li>• Membuat kotak saran dan masukan untuk meningkatkan mutu pelayan dan mental dari tenaga pendidik.</li> </ul>	

## e. Penetapan Pilihan Strategi

Berdasarkan Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI)

dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE) maka akan ditetapkan pilihan strategi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Selisih Skor Indikator

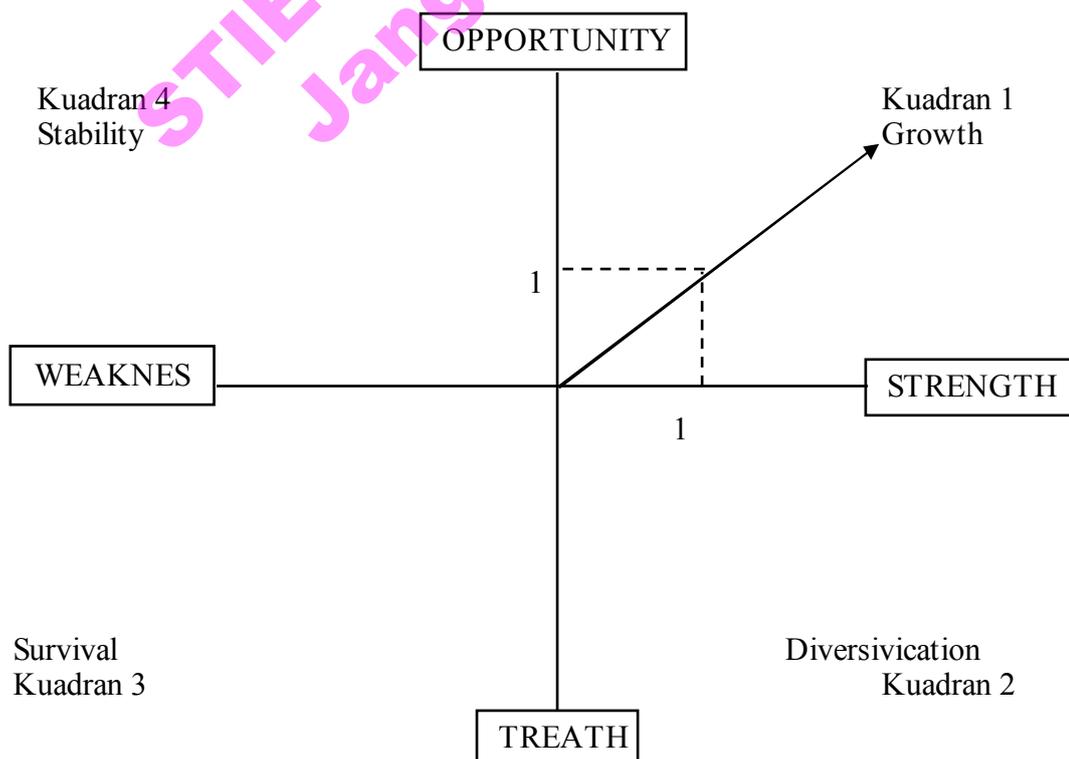
Perhitungan selisih skor yang akan dihitung adalah selisih skor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) pada faktor internal dan selisih skor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*) pada faktor eksternal, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.31 Selisih Skor Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
Kekuatan	2,09	Peluang	2,14
Kelemahan	0,92	Ancaman	0,84
Total (S-W)	1,17	Total (O-T)	1,3

2) Menetapkan Positioning

Posisi Kinerja Sekolah sesuai dengan hasil penghitungan selisih skor adalah sebagai berikut:



Berdasarkan bagan di atas posisinya berada pada kuadran 1, dengan demikian strategi S-O ditetapkan sebagai alternatif strategi bagi Peningkatan kinerja Sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Berdasarkan perumusan asumsi atau alternatif strategi S-O yang terpilih, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah adapun strateginya sebagai berikut:

1. Menjalin kerjasama dengan organisasi/lembaga pendidikan lain baik formal maupun non formal..
  2. Memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kualitas pendidik dan *reward loyalty*.
  3. Mengupayakan potensi sekolah untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam peningkatan pendidikan, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas gedung dan fasilitas lain.
  4. Meningkatkan kualitas kompetensi guru melalui program-program pemerintah.
  5. Meningkatkan kualitas guru melalui organisasi profesi dan kegiatan lain yang menunjang
- c. Faktor-faktor apa saja sebagai pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Kesehatan BIM Pacitan?

Dalam menjalankan suatu sistem ataupun suatu lembaga pasti ada hal-hal sebagai pendukung dan juga penghambat dalam menjalankannya, apalagi untuk meningkatkan suatu kinerja. Begitupun hal yang terjadi di SMK Kesehatan BIM Pacitan, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah ada beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat, sesuai hasil yang telah diperoleh dalam wawancara diantaranya:

a. Faktor Pendukung:

- 1) Keluarga SMK Kesehatan BIM Pacitan masih Kompak dan Solid,
- 2) Adanya penghargaan kepada guru yang berkompeten dan berprestasi,
- 3) SMK Kesehatan adalah satu-satunya sekolah bidang kesehatan di Pacitan,
- 4) Adanya sistem *reward* dan *punishment*.

b. Faktor Penghambat

- 1) Masih kurangnya sarana dan prasarana sekolah,
- 2) Dana anggaran yang masih terbatas,
- 3) Masih banyak guru yang merangkap kerja dengan instansi lain,
- 4) Kinerja guru yang berbeda karena kondisi yang rangkap kerja,
- 5) Lingkungan sekolah yang kurang bersih,
- 6) Fasilitas sekolah yang masih kuran memadai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pertanyaan penelitian serta analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan perumusan asumsi atau alternatif strategi S-O yang terpilih, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah adapun strateginya sebagai berikut:

- 1) Menjalin kerjasama dengan organisasi/lembaga pendidikan lain baik formal maupun non formal.
- 2) Memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kualitas pendidik dan *reward loyalty*.
- 3) Mengupayakan potensi sekolah untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam peningkatan pendidikan, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas gedung dan fasilitas lain.
- 4) Meningkatkan kualitas kompetensi guru melalui program-program pemerintah.
- 5) Meningkatkan kualitas guru melalui organisasi profesi dan kegiatan lain yang menunjang.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian ini, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Membuat kerja sama dan MOU dengan beberapa organisasi/lembaga pendidikan lain yang terkait sebagai mitra kerja.
2. Mengadakan dan mengikuti workshop dan pelatihan tambahan untuk peningkatan kualitas para pendidik, serta memberikan pelatihan dan uji kompetensi kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas guru.
3. Memberikan sosialisai dan pemberitahuan kepada masyarakat umum, kerja sama dengan lembaga pemerintahan untuk penambahan fasilitas yang lebih memadai.
4. Mengikutsertakan para pendidik untuk kegiatan dan program-program yang telah dicanangkan oleh pemerintah.
5. Mengikuti organisasi-organisasi kejuruan bagi para tenaga pendidik, seperti dalam lingkup MGMP dan sebagainya.

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Idhochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabet.
- Arikuntoro. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Edisi revisi, Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 1998. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, Edisi ketiga. Yogyakarta: Liberty
- As'ad, Moh. 1998. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Pikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPF E.
- Brandon, Charles H. & Ralph E. Drtina. (1998). *Management Accounting Strategy and Control*. Canada: McGraw – Hill Companies, Inc.
- Depdikbud 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet. I. Jakarta: Balai Pustaka
- Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*. Jakarta: BP. Cipta Karya.
- Depkes RI. 1989. *Perawatan I Dasar-dasar Keperawatan*. Pusdiknakes Depkes RI. Jakarta.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resources Management*, 7th Edition, Pretice Hall, Inc, New Jersey,
- Didin Kurnidin dan Imam Machali. 2013. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: AR Ruzz Media.
- Gibson J.L. At al. (1982). *Organization*. Alih bahasa. Djoerban Wahid. (1988). Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani., 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPF E
- Haryoto. 2008. *Kinerja Organisasi*. [Online] Tersedia: <http://lawu96.multiply.com/journal/item/8>. [26 April 2009].
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Keliat, BA. 1994. *Gangguan Konsep Diri*. Jakarta: EGC
- Kuntoro. H. 2011. *Dasar Filosofis Metodologi Penelitian*. Surabaya: Pustaka Melati
- Lumkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 21. p 135 – 172.
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. 13. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Muhajir Ilham. 2010. Tesis “Analisis gaya kepemimpinan, Kepuasan pegawai dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai”.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nadine Engels, dkk. 2008. “Principals in Schools with a positive School Culture” *Journal Published in Educationnal Studies*
- Notoatmodjo, S. 1993. *Metode Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Andi Offset
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Purwanto, Ngalim. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

- Richard Maite Sigilai. 2013. “ Review of Issues on the Importance of Head Teacher’s Management to Academic Excellence in Public Primary school in Kenya. *International Journal of Advanced Research*.
- Riduwan. 2013. *Metode dan Teknik menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama
- Simamora, Henry., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga., Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soekanto. S. 2009. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Edisi Baru. Jakarta: Rajawali Pers
- Suprihanto, John. 2007. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Usman, Moh. Uzer. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Wahjosumijo. 2007. *Kepemimpinan kepala sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- . 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiklund, Johan. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurship Orientation Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall. p. 37 – 55.