

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (yang diinginkan).¹⁰ Sedangkan David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.¹¹

Strategi menurut Stephanie K. Marrus dalam Husein Umar didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai

¹⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Keempat, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008)

¹¹ David Freed R., *Manajemen Strategis Edisi Sepuluh*, Jakarta : Salemba Empat. 2006

penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹² Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker strategic adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Skinner “Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Hayes dan Weel Wright “Strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan.” Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut *etimologis* berarti penggunaan kata strategi dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.¹³

Dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal* yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁴

¹² Husen Umar, *Strategis Manajemen In Action* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001).

¹³ Akhdon, *Manajemen Strategik*

¹⁴ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.

Sebagaimana dikutip Iskandar Wassid dan Dadang Sunendar dalam bukunya, Gagne mengemukakan bahwa dalam konteks pengajaran strategi adalah kemampuan internal seseorang untuk berfikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.¹⁵

Joni (1983) sebagaimana dikutip Hamdani berpendapat bahwa yang dimaksud strategi adalah suatu prosedur yang digunakan untuk memberikan suasana yang kondusif kepada siswa dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.¹⁶

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, jelaslah bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan dalam tujuan yang telah ditentukan. Namun, bukan hanya sekedar rencana, strategi juga menjadi rancangan pengembangan lembaga pendidikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pencapaian tujuan.

Sedangkan strategi dasar dari setiap usaha mencakup 4 hal yang sebagaimana dikutip Dina Destari dari Newman dan Logan sebagai berikut : a) Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi serta kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadikan sasaran usaha dengan memperhatikan aspirasi dan selera masyarakat, b) Pertimbangan dan pemilihan jalan pendekatan yang ampuh dalam mencapai sasaran, c) Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mencapai sasaran, d) Pertimbangan dan

¹⁵ Iskandarwassid, Dadang Sunendar, *Strategi Pembelajaran Bahasa*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

¹⁶ Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung : CV PUSTAKA SETIA,2011)

penetapan tolak ukur yang baku untuk mengukur tingkat keberhasilan.¹⁷

2. Ciri-ciri Strategi

Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani adalah sebagai berikut

- a. *Wawasan waktu*, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. *Dampak*, walaupun hasil akhir dengan mengikuti strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu lama, dampak akhir akan sangat berarti
- c. *Pemusatan upaya*. Sebuah energy yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang saran yang sempit.
- d. *Pola keputusan*. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. *Peresapan*. Sebuah strategi mencakup suatu spectrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya

¹⁷ Dina Destari, *Peningkatan Kualitas Program Studi PBI Sekolah Tinggi Agama Islam Negri Samarinda*.

sampai dengan kegiatan operasi harian. Selain itu, adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan semua tingkatan organisasi bertindak secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.¹⁸

Strategi berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus dilakukan oleh seorang perencana, misalnya keputusan tentang waktu pelaksanaan dan jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pembagian tugas dan wewenang setiap orang yang terlibat langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh setiap orang yang terlibat, penetapan kriteria keberhasilan, dan lain sebagainya.¹⁹

3. Tahap-tahap Strategi

Menurut Crown dalam Agustinus, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu.²⁰

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktifitas-aktifitas yang utama antara lain:

1. Menyiapkan strategi alternatif

¹⁸ Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*.

¹⁹ Wina Sanjaya, *Perencanaan Dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana 2008)

²⁰ Agustinus Sri Wahyudi *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Bandung : Bina Rupa Aksara, 1996)

2. Pemilihan strategi

3. Menetapkan strategi yang akan digunakan

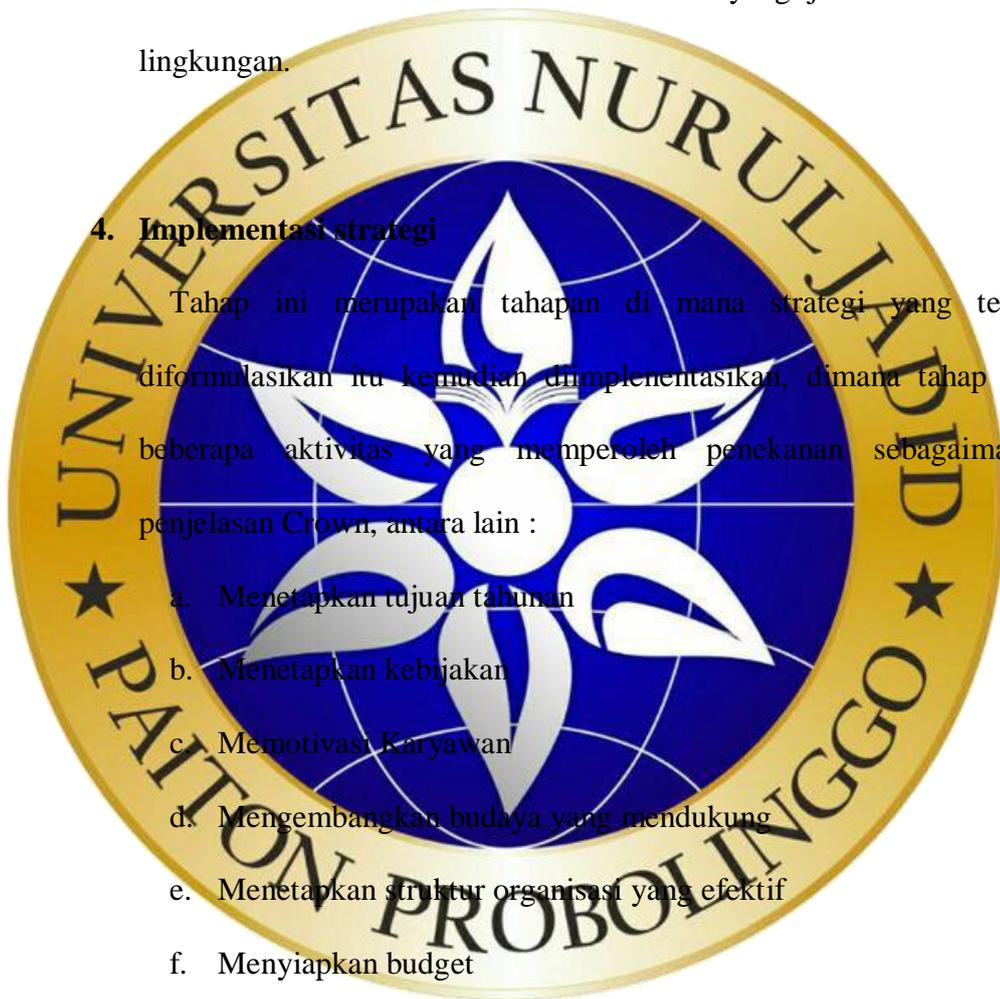
Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan dengan analisa lingkungan di mana formulasi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

4. Implementasi strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, dimana tahap ini beberapa aktivitas yang memperoleh penekanan sebagaimana penjelasan Crown, antara lain :

- a. Menetapkan tujuan tahunan
- b. Menetapkan kebijakan
- c. Memotivasi Karyawan
- d. Mengembangkan budaya yang mendukung
- e. Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f. Menyiapkan budget
- g. Mendayagunakan system informasi
- h. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.

Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik belum tentu bisa menjamin keberhasilan



implementasinya, hal ini berkaitan dengan komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankannya.

5. Pengendalian Strategi

- a. dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni Evaluasi. Dalam Evaluasi terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut. Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada.
- b. Menilai performance strategi
- c. Melakukan langkah koreksi

Drucker dalam Agustinus menyatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efektif dan efisien, maka diperlukan suatu Evaluasi terhadap hasil strategi sebagai system pengendali

6. Bentuk Strategi

Seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan

personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen dengan komunikasi yang baik. Ada sebagian pendapat menyebutkan bahwa hal tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu : karismatik, transaksional dan transformasional.²¹

Sebagian ahli menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, para guru, personil dan murid-murid sekolahnya. Saat ini kepala sekolah memiliki sekurang-kurangnya tiga strategi luas, yaitu : hirarkial, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

a. Strategi Hirarki

Strategi hirarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun strategi hirarki cenderung untuk mrnghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu keteraturan yang ketat.

b. Strategi Transformasional

Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan

²¹ Syafaruddin dan Asrul, 2013, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media.

perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa kepala sekolah dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi.

c. Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Tindakan kepala sekolah yang menggunakan strategi fasilitatif bila mereka menangani hambatan sumber daya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, manajemen konflik, menciptakan jaringan komunikasi melaksanakan kerjasama politik dan sebagai model dalam visi sekolah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan kerja administratif dan menciptakan sumber daya yang ada.²²

²² *Ibid*, hal. 146-149.

B. Konsep kepala sekolah

1. Defenisi Kepala Sekolah

Kata kepala sekolah memiliki dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala sekolah dapat diartikan pemimpin atau ketua dalam sebuah kantor atau perkumpulan. Sedang „sekolah“ adalah bangunan atau lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.²³ Apabila penulis gabungkan kedua pengertian secara bahasa diatas, maka kepala sekolah adalah seseorang yang memimpin sekolah/ lembaga pendidikan.

M. Daryanto berpendapat bahwa “kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah”.²⁴ Jadi dapat dipahami bahwa kepala sekolah tidak hanya sekedar memimpin dan membuat kebijakan, kepala sekolah juga bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Semua kegiatan di sekolah berada dalam pengawasan kepala sekolah.

Kompri berpendapat “kepala sekolah adalah orang yang memiliki pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah itu, kehidupan sekolah diatur sedemikian rupa melalui kepemimpinan kepala sekolah”.²⁵ Dari pengertian kepala sekolah yang dijelaskan oleh kompri di atas, penulis dapat memahami bahwa, kepala sekolah merupakan seorang yang memimpin dan mengatur setiap kegiatan

²³ Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Edisi Ketiga, (Jakarta: Perum Balai Pustaka)

²⁴ H. M. Daryanto, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)

²⁵ Kompri, Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)

yang ada di sekolah. Mengingat beratnya tugas dan tanggungjawab kepala sekolah .Maka, dibutuhkan seseorang yang memang sudah berpengalaman dibidang pendidikan.Oleh sebab itu, untuk menjadi seorang kepala sekolah minimal memiliki pengalamanmengajar selama 5 tahun.

Dari teori-teori tentang definisi kepala sekolah diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki jabatan tertinggi disekolah dan memiliki tanggungjawab untuk terhadap kegiatan di sekolah. Mengingat tugas Kepala sekolah yang tidak ringan,maka dari itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang mumpuni. Selain memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak, kepala sekolah harus bisa kreatif untuk berinovasi ditengah tuntutan dan harapan masyarakat yang tinggi terhadap lembaga pendidikan.

Teori-teori mengenai strategi dan kepala sekolah diatas, telah memberikan gambaran kepada penulis untuk mengambil sebuah kesimpulan, apa itu strategi kepala sekolah. Jadi, strategi kepala sekolah adalah rencana dan tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan di sekolah agar mencapai tujuan yang telah ditentukan.

C. Konsep Disiplin

1. Pengertian disiplin

Disiplin punya makna dan konotasi tersendiri yang berbeda- beda. Ada yang mengartikan disiplin sebagai hukuman, pengawasan, kepatuhan, latihan, kemampuan tingkah laku.²⁶

Tim kelompok kerja gerakan disiplin nasional 1995, merumuskan pengertian disiplin sebagai berikut disiplin sebagai ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku , yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir batin, sehingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Perilaku tersebut diikuti berdasarkan keyakinan bahwa bahwa hal itulah yang benar, dan keinsyafan bahwa hal itu bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.²⁷ Pada sisi lain, menurut Martsiswati dan suryono menjelaskan bahwa disiplin merupakan suatu ketaatan terhadap peraturan yang telah disepakati bersama, sehingga disiplin perlu untuk diajarkan sedini mungkin kepada siswa agar dapat berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku di masyarakat.

Dengan memiliki perilaku disiplin, siswa akan lebih mudah dalam memecahkan masalah yang dihadapi dihidupnya dan mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Sehingga, siswa yang

²⁶ Piet sahartian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di sekolah*, (Surabaya: Usana Offset, 1994)

²⁷ Siti Haryuni, “Penerapan Bimbingan Konseling Pendidikan Dalam Membentuk Kedisiplinan Layanan Bimbingan Pengembangan Diri”, *Jurnal Edukasia*,

memiliki perilaku disiplin diharapkan dapat membentuk pribadi dan sosial yang baik.²⁸

Rumusan tersebut menekankan disiplin sebagai alat dan sarana untuk membentuk, mengendalikan dan menciptakan pola perilaku seseorang sebagai pribadi yang berada dalam satu lingkungan atau kelompok tertentu. Disiplin muncul terutama karena adanya kesadaran batin dan iman kepercayaan bahwa yang dilakukan itu baik dan bermanfaat bagi diri dan lingkungan.²⁹

Sedangkan Ibnu Suwandi dan Anno D. Sanjari menjelaskan secara rinci mengenai pengertian disiplin sebagai berikut:

a. Latihan yang memperkuat

Disiplin dikaitkan dengan latihan yang memperkuat, terutama ditekankan pada pikiran dan watak untuk menghasilkan kendali diri kebiasaan untuk patuh dan sebagainya. Latihan-latihan dalam rangka menghasilkan kebiasaan patuh dapat dilihat pada penanaman disiplin dikalangan Angkatan Bersenjata. Ibadah puasa dapat digolongkan sebagai suatu latihan dalam arti penanaman disiplin yang tujuannya untuk mempertinggi daya kendali diri.

b. Koreksi dan sanksi

Arti disiplin dalam kaitannya dengan koreksi dan sanksi terutama di perlukan dalam suatu lembaga yang telah

²⁸ Jihan, Hariyono, dan M. Ramli, "Bentuk Pola Asuh Demokratis Dalam Kedisiplinan Siswa SD", Jurnal Pendidikan, Vol. 1, 2016.

²⁹ Siti Haryuni, loc. Cit.

mempunyai tata tertib yang baik. Bagi yang melanggar tata tertib dapat dilakukan dua macam tindakan, yaitu berupa koreksi untuk memperbaiki kesalahan dan sanksi. Keduanya harus dilaksanakan secara konsisten untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap norma dan kaidah yang telah disepakati bersama.

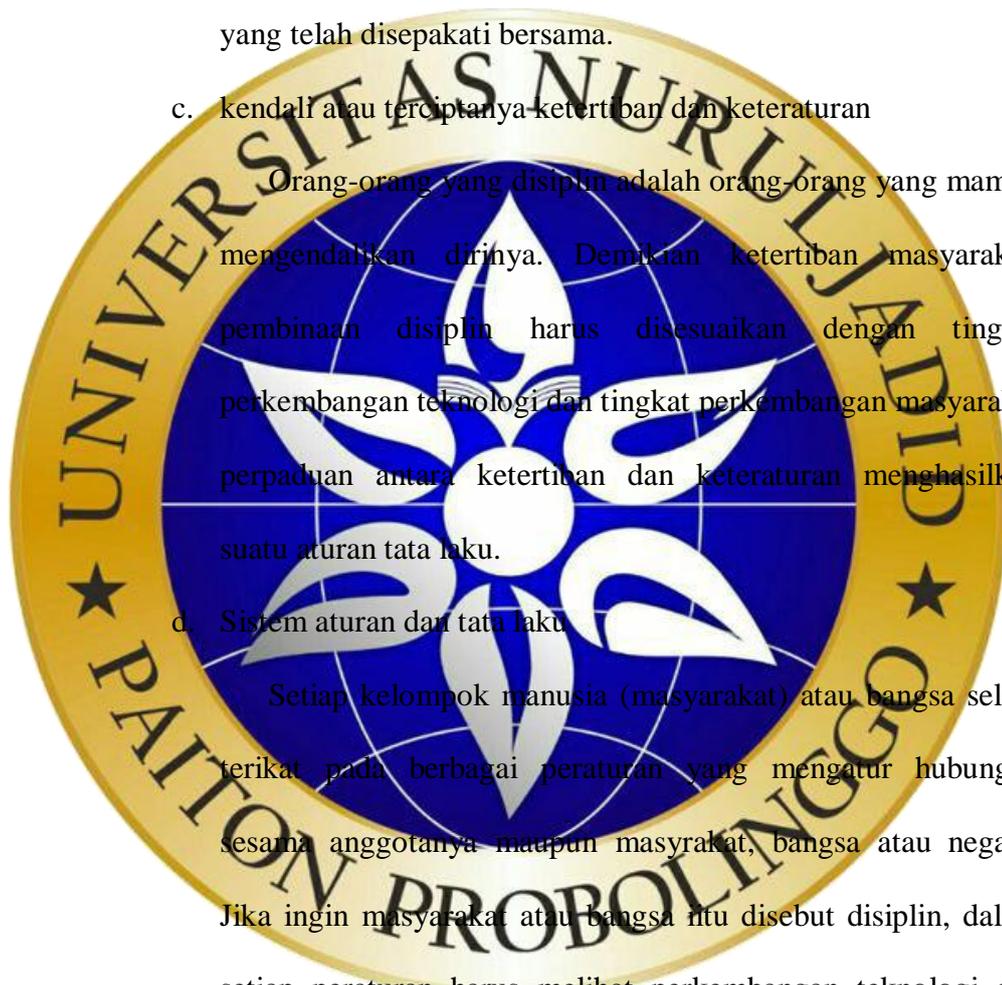
c. kendali atau terciptanya ketertiban dan keteraturan

Orang-orang yang disiplin adalah orang-orang yang mampu mengendalikan dirinya. Demikian ketertiban masyarakat, pembinaan disiplin harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan teknologi dan tingkat perkembangan masyarakat perpaduan antara ketertiban dan keteraturan menghasilkan suatu aturan tata laka.

d. Sistem aturan dan tata laka

Setiap kelompok manusia (masyarakat) atau bangsa selalu terikat pada berbagai peraturan yang mengatur hubungan sesama anggotanya maupun masyarakat, bangsa atau negara. Jika ingin masyarakat atau bangsa itu disebut disiplin, dalam setiap peraturan harus melihat perkembangan teknologi dan perkembangan masyarakat.

Karena disiplin tidak dapat ditanamkan dalam waktu yang singkat, karena pembinaan generasi yang dimulai dari lingkungan keluarga khususnya pada masa anak-anak adalah



masa yang paling peka bagi pembentukan watak manusia. Berdasarkan prinsip ini maka pembinaan disiplin melalui pemanfaatan lembaga formal maupun non formal sangat penting artinya.³⁰

2. Disiplin peserta didik

Disiplin sangat penting artinya bagi peserta didik. Karena itu, ia harus di tanamkan secara terus menerus maka disiplin tersebut akan menjadi kebiasaan bagi peserta didik. Orang-orang yang berhasil dalam bidangnya masing-masing umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Sebaliknya orang yang gagal, umumnya tidak disiplin.

Apa yang dimaksud dengan disiplin? Banyak para ahli yang memberikan pengertian sesuai dengan sudut pandang mereka. Menurut The Liang Gie disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.³¹

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kiranya jelas, bahwa disiplin adalah suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tidak ada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung atau tidak langsung.

³⁰ M. Yusuf, "Meningkatkan Hasil Pembinaan Kedisiplinan Proses Pembelajaran Melalui Etos Kerja Mandiri Guru SMK Negeri 1 Bireuen". Jurnal Pendidikan Serambi Ilmu, Vol 25, 2016

³¹ Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)

Adapun pengertian peserta didik adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh peserta didik di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peserta didik sendiri dan terhadap sekolah secara keseluruhan.

Ada tiga macam disiplin. Pertama, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Menurut kaca mata konsep ini, peserta didik di sekolah dikatakan mempunyai disiplin tinggi manakala mau duduk tenang sambil memperhatikan uraian guru ketika sedang mengajar. Peserta didik diharuskan mengiyakan saja terhadap apa yang dikehendaki guru, dan tidak boleh dibantah. Dengan demikian, guru bebas memberikan tekanan kepada peserta didik, dan memang harus menekan peserta didik. Dengan demikian, peserta didik takut dan terpaksa mengikuti apa yang diingini oleh guru.

Kedua, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Menurut konsep ini, peserta didik haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Aturan-aturan di sekolah di longgarkan dan tidak perlu mengikat kepada peserta didik. Peserta didik dibiarkan berbuat apa saja sepanjang itu menurutnya baik. Konsep permissive ini merupakan antitesa dari konsep otoritarian. Keduanya sama-sama berada dalam kutub ekstrim.

Ketiga, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab. Disiplin demikian, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada peserta didik untuk berbuat apa saja, tetapi konsekuensi dari perbuatan itu, haruslah ia tanggung. Konsep ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan permissive di atas.³²



³²Ali Imron, op. cit.,