

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **A. Pembahasan Strategi dalam Manajemen Strategik**

##### **1. Konsep Manajemen Strategik**

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. David menyebut manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategik berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi Komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.<sup>1</sup>

Wheelen dan Hunger menyatakan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi, dan evaluasi.<sup>2</sup> Menurut Pearce, manajemen

---

<sup>1</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba empat, 2010), 5.

<sup>2</sup>Thomas L. Wheelen, J David Hunger, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*, (Pearson, 2010), 105.

strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.<sup>3</sup> Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut, “*Strategik management is consists of the analyses, decisions and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*”.<sup>4</sup> Artinya, manajemen strategik ialah terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif). Richard Vancil yang ditulis oleh Karhi Nisjar Winardi mengemukakan manajemen strategik adalah perumusan konsep strategi sebuah organisasi, atau subunit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan. Hal tersebut berupa: sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut, kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan, yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak, atasannya, yang membatasi skop aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan, kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai

---

<sup>3</sup>Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

<sup>4</sup>Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007), 11.

sasaran-sasaran organisasi tersebut.<sup>5</sup>

Pengertian yang menyeluruh dari berbagai pemaknaan manajemen strategik di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik dalam konteks lembaga pendidikan adalah upaya yang dilakukan lembaga dalam menentukan sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan berikut analisis terhadap kendala-kendala luas dan pemilihan kebijakan-kebijakan strategis meliputi tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi dalam pencapaiannya.

## 2. Karakteristik Manajemen Strategik

Berangkat dari kenyataan bahwa manajemen strategik mencakup manajemen organisasi secara keseluruhan, manajemen strategik cenderung menjadi suatu pokok bahasan yang dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda sebagai berikut.

### a. Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional

Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas atau tindakan dengan benar (*doing things right*). Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar. Efektivitas terutama ditentukan oleh hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan eksternalnya. Pendek kata, efektivitas memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas yang benar (*doing right things*). Manajemen strategik terutama difokuskan pada penciptaan efektivitas organisasional, sebab efektivitas berhubungan

---

<sup>5</sup>Karhi Nisjar Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997 cet 1), 96.

dengan kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya yang relevan. Menciptakan suatu organisasi yang efisien relatif lebih mudah dengan menyusun dan menetapkan metode, prosedur dan sistem untuk menyelesaikan persoalan-persoalan sehari-hari. Menciptakan efektivitas organisasi mungkin lebih sulit karena berhubungan dengan kesesuaian lingkungannya yang selalu mengalami perubahan.

b. Manajemen strategik berorientasikan ke arah jangka panjang

Secara umum, strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran atau jangka pendek. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu. Banyak faktor atau variabel yang memengaruhi perencanaan atau manajemen strategik dalam jangka panjang antara lain diuraikan sebagai berikut.

- 1) Faktor-faktor pasar misalnya persaingan, prediksi permintaan masa yang akan datang, ancaman produk atau jasa substitusi, reliabilitas pemasak, dan sebagainya.
- 2) Faktor-faktor manusia misalnya kapabilitas, preferensi manajemen.
- 3) Faktor-faktor kinerja. Organisasi yang selalu mempertahankan atau memelihara kinerja atau kondisi yang sedang dicapai berarti hanya fokus pada jangka pendek.
- 4) Manajemen strategik berkenaan dengan keputusan-keputusan manajemen puncak atau manajer senior.

Walaupun suatu karyawan terlibat dalam implementasi keputusan strategik, kebanyakan keputusan strategik berasal dari para manajer puncak. Namun, para manajer puncak dapat berkonsultasi untuk mendapatkan masukan para karyawan sebelum mengambil keputusan yang bersifat strategik. Dengan melakukan konsultasi dengan para karyawan, para manajer tidak hanya akan menghasilkan keputusan-keputusan yang berkualitas, tetapi juga akan meningkatkan komitmen karyawan karena karyawan akan merasa telah menjadi bagian dalam proses pengambilan keputusan. Akibatnya, para karyawan akan merasa mempunyai tanggung jawab dalam mengimplementasikan keputusan-keputusan strategik tersebut. Seorang manajer akan dapat mengetahui cara-cara atau metode yang tepat untuk menghindari atau mengurangi besarnya kerugian yang diderita perusahaan, sebagai akibat ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang merugikan.<sup>6</sup>

c. Manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi

Menurut Schendel dan Charles Hofer (dalam Salusu), strategi dapat dianalisis pada tiga level atau tingkatan organisasi, yaitu dari empat tingkatan strategi yang disebut *master strategi*.<sup>7</sup>

1) *Enterprise strategy*. Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar

---

<sup>6</sup>Soeismo Djojosoedarso, *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*, (Jakarta: Salemba Empat, 1999), 5

<sup>7</sup> J.Salusu, *Pengambilan Keputusan strategik untuk organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta:Grasindo,1996), .101

organisasi yang tidak dapat di kontrol. Dalam strategi enterprise ini terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi.

2) *Corporate strategy*. Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi sehingga sering disebut *grand strategi* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.

3) *Business Strategy*. Strategi pada tingkat ini menjabarkan cara merebut pasaran di tengah masyarakat untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan startegik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4) *Functional strategy*. Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi. Ada tiga jenis strategi *functional*, yaitu berikut ini.

a) Strategi fungsional ekonomi, yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu-kesatuan ekonomi yang sehat.

b) Startegi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representating dan integrating*.

- c) Strategi isu strategik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.
- d. Manajemen strategik sebagai pengetahuan yang luas tentang organisasi

Sifat keputusan-keputusan strategik yang biasanya menyangkut perubahan kebiasaan dan perilaku diperlukan pandangan atau spektrum yang lebih luas tentang aktivitas-aktivitas lintas fungsi dalam suatu organisasi. Manajemen strategik merupakan wawasan *general management* bagi para manajer puncak atau CEO (*Chief Executive Officer*). CEO yang hanya fokus pada bidang tertentu (misalnya *engineering*, administrasi, akuntansi) akan gagal melaksanakan sifat integratif (terpadu) dari strategi dan tidak akan mampu mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.<sup>8</sup> Akdon menyebut hakikat manajemen strategik adalah dua hal pokok. Manajemen strategik terdiri atas tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi; manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan dan penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari bisnis.<sup>9</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, karakteristik manajemen

---

<sup>8</sup> Rahma Dwi Jatmiko, *Manajemen Strategik*, (Malang: UMM Press, 2003), 6-7

<sup>9</sup> Akdon, *Strategik management*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 17.

strategik: bersifat bersifat jangka panjang, bersifat dinamik, merupakan sesuatu yang terpadu oleh manajemen operasional, perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer puncak, berorientasi dan mendekati untuk masa depan, dan senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.<sup>10</sup>

### 3. Proses dan Tahapan Manajemen Strategik

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu. Secara umum tahapan manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan. Sebagaimana David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.<sup>11</sup>

#### a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

#### b. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini

---

<sup>10</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 7-8.

<sup>11</sup> Fred, R. David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 6.

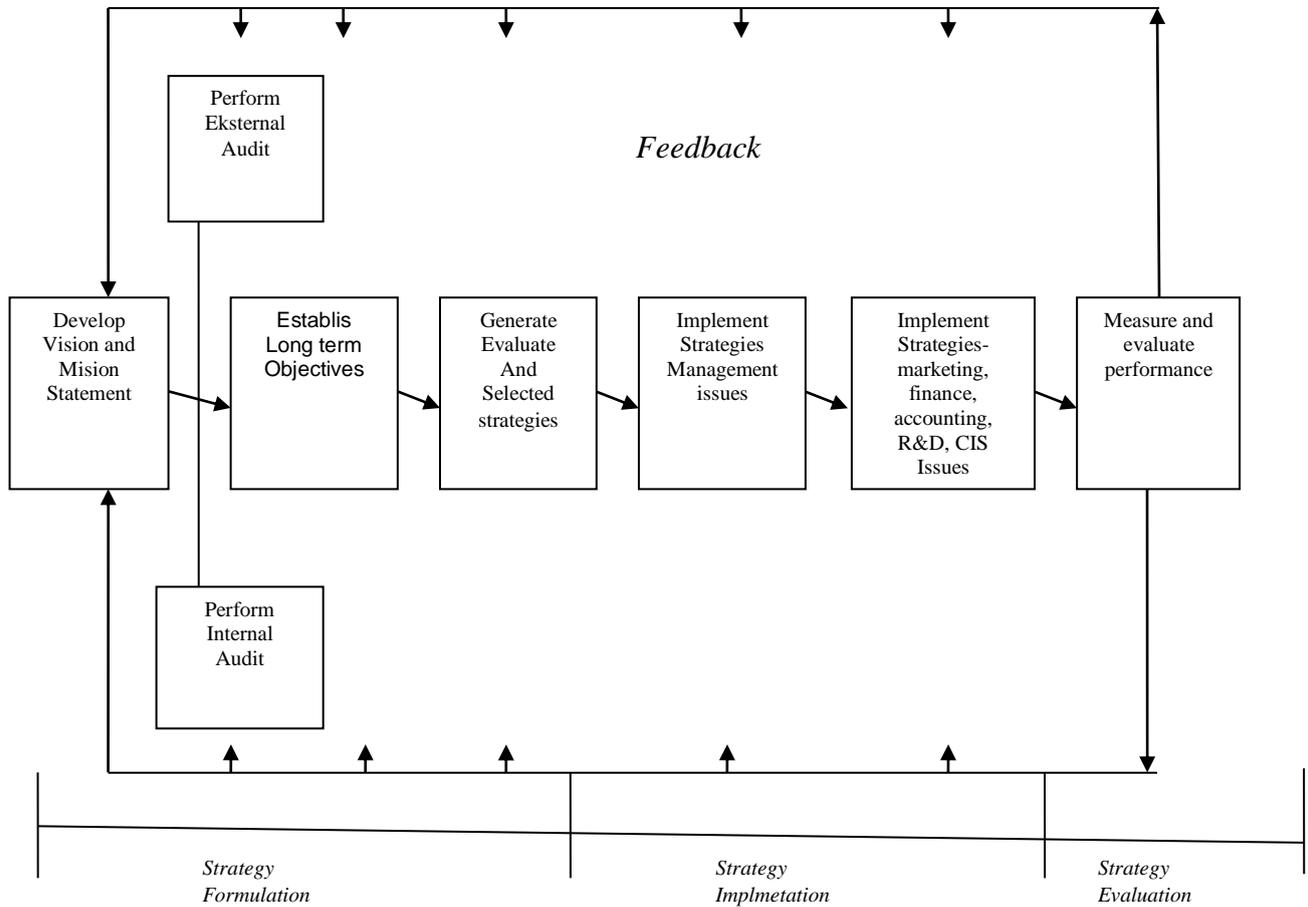
memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan *budget*, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu waktu strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

Berikut ini gambar tentang model manajemen strategis yang menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen

strategis rinci yang dapat diterima secara luas adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Sumber: David, 2010

Berdasarkan model manajemen strategis tersebut, sebagaimana yang dipaparan David (2011), model tersebut menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen strategis rinci yang dapat diterima secara luas. Jadi, dapat dijelaskan dalam setiap poin tahap-tahapnya sebagai berikut.

a. Menetapkan Visi dan Misi

Penetapan vivid an misi merupakan penetapan sasaran dan

penyesuaian objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen, dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.

b. Analisis Lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan, serta peluang ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

c. Sasaran Jangka Panjang

Pada dasarnya, implementasi strategi yang efektif selalu membutuhkan arahan tidak hanya sebatas tulisan dan retorika. Pada sasaran jangka panjang, yaitu pencapaian yang lebih dari 1 tahun inilah perusahaan menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan.

d. Menciptakan, Menilai, dan Memilih Strategi

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisis empat faktor lingkungan internal eksternal, Perusahaan merumuskan empat faktor, empat tipe strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

e. Implementasi Startegi Manajemen Jangka Panjang

Sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan spesifik. Di sini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi dan fungsionalnya.

f. Implementasi Strategi dalam Kebijakan Fungsional

Hal tersebut adalah langkah yang merupakan perwujudan dari implementasi strategi diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan ke dalam fungsional perusahaan yang sifatnya lebih operasional dan mengarah

berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pengembangan dan penelitian, Faktor informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

g. Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja.

Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut David adalah sebagai berikut<sup>12</sup>

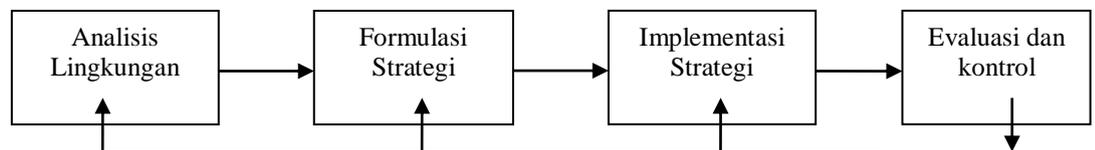
- 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
- 2) Pengukuran kinerja.
- 3) Pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya,

---

<sup>12</sup>Fred, R. David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 22

sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan

Secara sederhana, tahapan manajemen strategi dapat dilihat dari konsep yang diajukan Wheelen dan Hunger adalah analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol, sebagaimana ditunjukkan gambar berikut.<sup>13</sup>



Gambar 2.2 Proses Tahapan Manajemen Strategi Wheelen and Hunger<sup>14</sup>

#### 4. Manfaat Manajemen Strategik

Penerapan manajemen strategik di dalam perusahaan mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap setiap aspek perusahaan,.Secara umum manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan manajemen strategik adalah sebagai berikut.<sup>15</sup>

- a. Meningkatkan performasi perusahaan, baik dalam hal profitabilitas maupun keberhasilan lainnya. Beberapa penelitian menunjukkan perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategik

<sup>13</sup>J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition), (New York: Pearson, 2012), 53.

<sup>14</sup>*Ibid.*, 63.

<sup>15</sup>Jemsly Hutabarat, Martini Huseini, *Manajemen Strtegik Kontemporer Operasionalisasi Strategi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), 9-10.

mempunyai profitabilitas (lebih menguntungkan) dan keberhasilan yang lebih besar dari perusahaan yang tidak menggunakan.

b. Memperbaiki proses manajemen, dan partisipasi di dalam organisasi seperti hal-hal berikut ini.

1) Mendorong bawahan untuk terlibat dalam perencanaan dan membantu memonitor serta membuat peramalan dalam perencanaan.

2) Proses manajemen lebih baik karena melibatkan interaksi kelompok yang variatif dan didasarkan kepada spesialisasi dari anggota kelompok dalam membuat pilihan.

3) Mereduksi *gap* (kesenjangan/celah) dan *overlap* (tumpang tindih) dari aktivitas individu dan kelompok dengan mengklarifikasi formasi strategi.

4) Merepresentasikan kerangka untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian aktivitas.

5) Mengintegrasikan sikap individu terhadap usaha keseluruhan perusahaan.

6) Alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efisien untuk mengidentifikasi peluang

c. Memperbaiki pengambilan keputusan, seperti hal-hal berikut.

1) Keputusan utama untuk dukungan terbaik dalam mencapai tujuan

2) Minimalisasi dampak dari kondisi dan perubahan yang merugikan

- 3) Lebih peduli dengan parameter yang membatasi pilihan yang ada sehingga membuat mereka lebih memungkinkan menerima keputusan yang ada.
- d. Memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi, seperti hal-hal berikut.
- 1) Meningkatkan disiplin dalam mengelola bisnis
  - 2) Mendorong sikap-sikap untuk berubah sesuai visi dan misi organisasi.
  - 3) Mengerjakan basis untuk tanggung jawab individu.
  - 4) Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dengan melibatkan mereka dalam proses.
  - 5) Pendekatan koopertif, terintegrasi, dan bersemangat untuk menangani masalah dan peluang.
- e. Memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi seperti hal berikut.
- 1) Mendorong berpikir ke depan.
  - 2) Dapat mengidentifikasi prioritas dan eksploitasi peluang.

Menurut Salusu, terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, di antaranya sebagai berikut.<sup>16</sup>

- a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi sehingga organisasi dapat memperbaiki

---

<sup>16</sup>Salusu J., *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasiindo, 2008), 495.

kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.

- b. Semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- c. Perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen stretegrik maka dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.<sup>17</sup>

Dengan pendekatan manajemen strategis, manajer pada semua tingkatan perusahaan/organisasi berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi perilaku manajemen strategis serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga nonkeuangan pengukuran dampak berbasis perilaku. Faktanya, mendorong konsekuensi perilaku yang positif memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan keuangannya. Namun, tanpa memedulikan profitabilitas dari perencanaan strategis, beberapa perilaku dari manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan/organisasi.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. (Jakarta: Grasindo. 2006). 495

<sup>18</sup>John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *ManajemenStrategik- Formulasi, Implementasi dan Pengendalian edisi 10*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 13-14.

- a. Aktivitas formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk memerhatikan perencanaan akan terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui perlunya perencanaan strategik.
- b. Keputusan strategik berbasis kelompok kemungkinan besar akan diambil dari alternatif yang terbaik yang tersedia. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang khusus dari anggota-anggota kelompok meningkatkan proses penyaringan pilihan.
- c. Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategik, sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
- d. Kesenjangan dan tumpang tindih aktivitas antarindividu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam formulasi strategi mengklarifikasi perbedaan peran.
- e. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam formulasi strategik mungkin tidak akan lebih senang dengan keputusan yang mereka ambil sendiri dibandingkan keputusan yang diambil secara otoriter dan kesadaran lebih besar terhadap parameter

yang membatasi pilihan yang tersedia membuat mereka lebih mungkin menerima keputusan tersebut.

Terlepas dari manfaat yang diperoleh, manajemen strategik yang pada beberapa organisasi melibatkan partisipasi seluruh organisasi dan mewakili aspirasi yang ada dalam organisasi, ada risiko yang timbul sebagai konsekuensi dari penerapan manajemen strategik di dalam organisasi walaupun relatif tidak signifikan. Beberapa risiko yang (mungkin) timbul, terutama untuk manajer antara lain: waktu manajer tersita dalam proses manajemen strategik sehingga bisa memengaruhi tugas dan tanggung jawabnya secara operasional, pada beberapa organisasi penyusunan strategi ini tidak (kurang) terlibat dalam implementasi sehingga mengurangi tanggung jawab mereka dalam keputusan, dan memerlukan pelatihan dalam manajemen strategik untuk mengantisipasi ketidaksesuaian dengan bawahannya. Dengan mengatasi risiko yang timbul di atas, diharapkan strategi dapat diimplementasikan dengan baik sehingga fenomena strategi hanya merupakan pajangan dapat dihindari.<sup>19</sup>

## **B. Tinjauan tentang Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang

---

<sup>19</sup>Jemsly Hutabarat, Martini Huseini, *Manajemen Strtegik...*, 10.

memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>20</sup> Menurut Jamal Ma'mur Asmani, kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>21</sup>

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah”. Beberapa kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.<sup>22</sup>

Berdasarkan beberapa definisi ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional pendidikan yang ditunjuk baik oleh dinas pemerintahan (sekolah negeri) maupun oleh yayasan (sekolah swasta) untuk memimpin sekolah dalam proses pembelajaran dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

## 2. Standar Kepala Sekolah

Sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan

---

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 81

<sup>21</sup> Jamal Ma'mur Asnawi, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), 17

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, 82.

Nasional Nomor 13 Tahun 2007, standar kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Standar Kualifikasi

Kualifikasi kepala sekolah/madrasah terdiri atas kualifikasi umum, dan kualifikasi khusus.

1) Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut.

a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

b) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA;

c) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2) Kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah meliputi poin-poin sebagai berikut.

a) Berstatus sebagai guru;

b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru;

c) Memiliki sertifikat kepala yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Permendiknas. nomor 13 Tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Word Document.

b. Standar Kompetensi

Standar kompetensi kepala sekolah telah diatur oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 adalah sebagaimana tertulis pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1  
Standar Kompetensi Kepala Sekolah.

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif

---

		bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
		2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai

		keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. <sup>24</sup>

### 3. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan, sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.<sup>25</sup> Seorang pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab

<sup>24</sup> Permendiknas. nomor 13 Tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, 23

<sup>25</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, 101.

dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan.<sup>26</sup> Kelembagaan tersebut yaitu semua bagian yang ada dalam lembaga pendidikan, karena kepemimpinan merupakan yang mengatur dan mengawasi semua jalannya lembaga. Untuk itu, para pemimpin membagi tugas-tugasnya kepada anggotanya, menjelaskan tujuan dan program, memengaruhi dan mendorong dengan memberikan gaji atau insentif, serta menampilkan keteladanan.<sup>27</sup>

Menurut Indra Fachrudin, tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan tidak mudah dan ringan apabila keyakinan beragamnya tidak kuat dan landasan pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan oleh pemerintah. Sehubungan dengan tersebut, pemimpin harus memulainya dari dirinya sendiri, senantiasa memeriksa diri sendiri, serta menganalisis dan berusaha untuk memiliki sifat yang baik. Sifat-sifat kepemimpinan pada pemimpin yang bertanggung jawab dapat membantu anggota kelompoknya dalam memerangi sifat-sifat yang tidak diinginkan.<sup>28</sup>

Demikian juga menurut Wahyusumijo, kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus

---

<sup>26</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasinya*, Jakarta, Grasindo, 2002, 52.

<sup>27</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasinya*, 52

<sup>28</sup> Soekarto Indra Fachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor, Ghalia Indonesia 2006, 10.

diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>29</sup>

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah penentu kebijakan di sekolah dan bertanggung jawab penuh terhadap kesuksesan dan kegagalan sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Sebagai penentu kebijakan, sebagaimana diungkapkan Abdullah Munir, kepala sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki tersebut, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>30</sup>

Kepala sekolah yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi suka menyelesaikan tugas-tugas sulit; selalu menguasai, memanipulasi

---

<sup>29</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 115.

<sup>30</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7

atau mengorganisasikan objek-objek fisik, manusia atau gagasan-gagasan; melakukan sesuatu dengan cepat, bebas dan meyakinkan; mengatasi rintangan-rintangan dan mencapai standar tinggi; serta selalu berusaha meningkatkan harga diri dan kemampuan khusus.<sup>31</sup>

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, *administrator*, dan *supervisor* (EMAS). Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* (EMASLIM).<sup>32</sup>

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik, : *Pertama*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan guru, *Kedua*, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja. *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara

---

<sup>31</sup>Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepala-sekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 35-37.

<sup>32</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 97-98.

efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>33</sup> Menurut Wahyusumidjo, memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus mempelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan dan sasaran pendidikan dilaksanakan.<sup>34</sup>

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>35</sup>

Perilaku manajer yang efektif menurut Redin<sup>36</sup> adalah; mengembangkan potensi bawaan, tahu tentang hal yang diinginkan dan giat mengejanya, memiliki motivasi yang tinggi, memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya, dan bertindak secara tim manajer. Seorang manajer tidak boleh hanya

---

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 101

<sup>34</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 122

<sup>35</sup> *Ibid*, 103

<sup>36</sup> Lihat Redin, William J, *Managerial Effectiveness*, (Tokyo, Greaw Hull Kugakuska, 1970), 13.

memanfaatkan tenaga bawahannya yang sudah ahli ataupun terampil demi kelancaran organisasi yang dipimpin saja, melainkan harus memberikan kesempatan bahkan menghimbau atau memberi jalan agar bawahan dapat meningkatkan keahlian atau keterampilannya.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.<sup>37</sup>

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknik penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>38</sup>

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 107

<sup>38</sup> Soekarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar...*, 84

kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.<sup>39</sup> Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemampuan untuk meningkatkan profesionalismenya.<sup>40</sup>

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>41</sup> Seorang peserta didik yang belajar sekarang secara psikologis berada jauh dari pengalaman manusia yang harus dipahami, dicerna, dan diwujudkan dalam pendidikan. Hal tersebut selalu mengalami perubahan dalam setiap generasi dan perubahan yang dilakukan melalui pendidikan akan memberikan hasil positif.<sup>42</sup>

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran karena peserta didik akan belajar

---

<sup>39</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 115

<sup>40</sup>*Ibid*, 117

<sup>41</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 118

<sup>42</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), 44

dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi.<sup>43</sup> Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dorongan penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>44</sup>

Rivai dan Dedy menjabarkan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut.<sup>45</sup>

- a. Fungsi instruktif, yaitu kepala sekolah sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpin. Dalam hal ini, kepala sekolah harus pula berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, kapan melaksanakan dan melaporkan hasilnya, dan di mana agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
- b. Fungsi komunikatif, yaitu menggali pertimbangan dengan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Fungsi partisipasi, yaitu kesediaan untuk tidak berpangku tangan pada saat orang-orang yang dipimpin melakukan perintahnya.

---

<sup>43</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 58

<sup>44</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 120

<sup>45</sup> Veitzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta Rajawali Press, 2012) hal 34-35.

- d. Fungsi delegasi, yaitu memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya.
  - e. Fungsi pengendalian, yaitu mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.
4. Strategi kepala sekolah sebagai implementasi kepemimpinan kepala sekolah

Sebagaimana disampaikan terdahulu, sukses tidaknya suatu program pendidikan di sekolah bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam kepemimpinannya, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah selalu terkait erat dengan implementasi dari kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri. Sebagaimana definisi kepemimpinan, yaitu sebagai mengetahui, mengepalai, atau memandu perkumpulan (organisasi),<sup>46</sup> dan inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama;<sup>47</sup> juga aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.<sup>48</sup>

R. Kreitner dalam Zaini Muctarom memberikan definisi kepemimpinan (*leadership*) sebagai proses memengaruhi orang, yaitu

---

<sup>46</sup> Depdikbud, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Balai Pustaka, Jakarta, 2008), 276.

<sup>47</sup> J.K. Hemphill, A Proposed Theory of Leadership in Small Group Second Preliminary Report, Columbus, Ohio Personnel Research Board, Ohio State University, 1954, 8.

<sup>48</sup> George R. Terry, Principle of Management, 3 rd ed, Homewood, Illinois, Record D. Irwin, Inc, 1960), 493.

pemimpin mengusahakan keikutsertaan bawahan yang dengan hasrat dan kemauan sendiri berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>49</sup> Sementara menurut Zainuddin dan Mustaqim kepemimpinan, kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk memengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.<sup>50</sup>

Berbeda dengan definisi sebelumnya, Chemers lebih melihat kepemimpinan sebagai proses memberi pengaruh sosial, yaitu seseorang dapat memperoleh bantuan dan dukungan dari orang lain dalam penyelesaian tugas bersama/pencapaian tujuan bersama.<sup>51</sup> Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai ‘The ability to influence a group toward the achievement of goals’.<sup>52</sup> Mullins lebih menekankan konsep hubungan dalam kepemimpinan, mendefinisikan kepemimpinan sebagai ‘...a relationship through which one person influences the behavior or action of the people.’<sup>53</sup> Sementara menurut Lussier dan Achua kepemimpinan adalah ‘...the influencing proses of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.’ Maksudnya, yaitu proses memengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu

---

<sup>49</sup> H. Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwa*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 74.

<sup>50</sup> Zainuddin, Muhadi dan Abd. Mustaqim. 2008. *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif & Historis)*. Semarang: Putra Mediatama Press. 2.

<sup>51</sup> Chemers M. *An Integrative Theory of Leadership*, (New York; Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 1997), 235.

<sup>52</sup> Stephen P Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition (Newe Jersey, Pearson Education, Inc, 2003), 130.

<sup>53</sup> Lurie J. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, 7<sup>th</sup> edition, (Essex, Pearson Education Limited, 2005), 282.

arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengaruh adalah proses pemimpin mengomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan dan memotivasi pengikut untuk mendukung, serta melaksanakan gagasan tersebut melalui perubahan.<sup>54</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kesiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan tindakan (*action*) yang dilakukan seorang pemimpin untuk memimpin, memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, bisa disebut sebagai strategi kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan.

Sejauh penelusuran yang peneliti lakukan, salah satu teori kepemimpinan yang cukup diakui sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam memajukan organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam

---

<sup>54</sup> Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership; Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition (Mason, Ohio; South Western Cengage Learning, 2010), 6

Usman) adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepala sekolah transformasional sama juga mampu memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *teamwork* yang solid; membawa pembaruan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.<sup>55</sup>

Robbins dan Judge sebagaimana dikutip Danang menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.<sup>56</sup> Sementara menurut Covey dan Peter sebagaimana dikutip Usman, pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dalam transformasi yang terjadi dalam organisasi, berperan utama sebagai katalis perubahan dan bukan sebagai pengontrol perubahan, memiliki visi yang jelas dan memiliki gambaran holistik tentang organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.<sup>57</sup>

Esensi dari kepemimpinan transformasional menurut Yukl (dalam Usman) adalah memberdayakan pengikutnya untuk berkinerja

---

<sup>55</sup>Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 382

<sup>56</sup> Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, CAPS, 2011), 108.

<sup>57</sup>Usman, *Manajemen...*, 383

secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, serta menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.<sup>58</sup> Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada transformasi bersama pimpinan, bawahan dan organisasi dari yang kurang baik menjadi baik, dari yang baik menjadi lebih baik secara dinamis.

Korajan & Syahbady menyatakan bahwa tindakan kepemimpinan transformasional memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan yang bergejolak dan tidak terduga sehingga kepemimpinan transformasional (dengan semua komponennya) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk organisasi dalam persaingan strategis dan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Akan tetapi, tanpa kepemimpinan transformasional yang efektif, probabilitas yang dihadapi organisasi dalam tantangan ekonomi global untuk mencapai kinerja yang unggul dan memuaskan akan berkurang.<sup>59</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terutama difokuskan pada pengikut. Pemimpin transformasional berusaha memenuhi kebutuhan pengikut yang lebih tinggi yang menghasilkan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang mengarah pada motivasi

---

<sup>58</sup>Ibid, 382

<sup>59</sup> M. Moradi Korejan and H. Shahbazi, AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY, *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 2016, doi: <http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

dan moralitas timbal balik yang lebih tinggi. Akibatnya, perubahan dimungkinkan oleh para pemimpin tetapi melayani kepentingan semuanya, termasuk pengikut dan pemimpin.<sup>60</sup> Sehingga kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang mudah diterima dan menyenangkan yang dapat memengaruhi keseluruhan aspek organisasi, termasuk anggota organisasi, keluarga anggota organisasi bahkan masyarakat dari anggota organisasi tersebut.<sup>61</sup>

Selanjutnya, terkait prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (dalam Usman) mengemukakan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional seseorang, yaitu sebagai berikut.

- a. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpin. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, mempertimbangkan kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, perilaku moral dan etis;
- b. *Inspirational motivation*, berupa perilaku senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang yang dipimpin dan dibangun melalui antusiasme serta optimisme;

---

<sup>60</sup> Stefanie Faupel & Stefan Sub, The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis, *Journal of Change Management*, Routledge Taylor & Francis Group, 2018, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>

<sup>61</sup>Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 373

- c. *Intellectual stimulation*, yaitu senantiasa menggali ide baru dan solusi kreatif, serta selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan;
- d. *Individualized consideration*, yaitu selalu mendengar dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang yang dipimpin.<sup>62</sup>

Terkait keempat dimensi tersebut, Faubel & Stefan menyatakan bahwa pengaruh pemimpin transformasional terjadi melalui pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Hal tersebut sering disebut sebagai karisma yang mengarahkan para pengikut untuk percaya dan menghormati pemimpin melalui aura, perilaku dan fungsinya sebagai panutan. Inspirasi terjadi ketika pemimpin transformasional mengartikulasikan masa depan yang diinginkan dan menunjukkan cara untuk mencapainya. Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan kebutuhan dan makna perubahan terencana dan menciptakan visi positif perubahan. Stimulasi intelektual oleh pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka untuk menjadi kreatif dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah dengan mempertanyakan dan merevisi rutinitas untuk mempromosikan inovasi dan mendorong perubahan organisasi. Terakhir melalui pertimbangan individual, pemimpin transformasional berfungsi sebagai mentor untuk membantu karyawan mengelola tantangan, kebutuhan, dan tujuan

---

<sup>62</sup>Ibid, 385.

individu mereka. Dengan demikian, kepala sekolah membina pribadi pertumbuhan. Dengan demikian, pemimpin transformasional memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi dan gigih selama perubahan dan bahwa mereka tumbuh seiring dengan situasi.<sup>63</sup>

Pernyataan menarik disampaikan Sergiovani (dalam Usman) bahwa makna simbolik dari tindakan seorang pemimpin transformasional lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Pemimpin transformasional menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi, mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.<sup>64</sup> Dengan demikian pemimpin transformatif dengan segala kapasitasnya merupakan teladan ideal sekaligus dituntut untuk mampu membagi pengetahuan dan kekuasaannya (*power*) kepada seluruh anggota organisasi yang dipimpnannya untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Terkait konteks hubungan pemimpin dan anak buah yang dipimpin, menurut Kismono, pendekatan kepemimpinan

---

<sup>63</sup> <sup>63</sup> Stefanie Faupel & Stefan Sub, The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis, *Journal of Change Management*, Routledge Taylor & Francis Group, 2018, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>

<sup>64</sup> *Ibid*, 383

transformasional secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja karyawan.<sup>65</sup> Hal ini mengisyaratkan bahwa pemimpin transformatif bukan hanya dituntut untuk membangkitkan motivasi (motivator) bawahan, tetapi lebih dari itu, yaitu membangkitkan optimisme dan antusiasme berkinerja melampaui target, bahkan visi organisasi.

### C. Ruang Lingkup *Agropreneurship*

Pendidikan c pada dasarnya merupakan pendidikan entrepreneur di bidang pertanian (agro). Saudah mengungkapkan bahwa agropreneur secara sederhana didefinisikan sebagai suatu aktivitas usaha atau bisnis yang komoditas utamanya berbasis agro, baik bergerak di bidang *on farm* (budi daya) maupun *off farm* (pemasaran).<sup>66</sup> Jadi, pendidikan *agropreneurship* dapat didefinisikan sebagai upaya membelajarkan peserta didik untuk memiliki jiwa wirausaha (entepreneurship) di bidang pertanian, baik sebagai produsen komoditas pertanian (*agronomi-on farm*) ataupun sebagai pebisnis komoditas pertanian (*agrobisnis-off farm*) atau kedua-duanya.

---

<sup>65</sup> Gugup Kismono, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta, BPFE, 2001), 235.

<sup>66</sup> Nur Saudah al Arifah, *Agropreneur, Strategi Membangun Desa Mandiri*, diakses dari <https://saudhanur.wordpress.com/tag/agropreneur/> pada 3 Januari 2021. Nur Saudah al Arifah merupakan aktivis pertanian lulusan s1 Pertanian UGM serta s2 MMA UGM.

## 1. *Entrepreneurship*

Menurut Fayolle et all. dalam Purnomo, entrepreneurship, yaitu “*any pedagogical programme or process of education for entrepreneurial attitudes and skills, which involves developing certain personal qualities.*”<sup>20</sup> Artinya, yaitu setiap program atau proses pedagogis pendidikan untuk kewirausahaan sikap dan keterampilan yang melibatkan pengembangan kualitas pribadi tertentu.

Menurut Wibowo, pendidikan kewirausahaan merupakan upaya menginternalisasikan jiwa dan mental kewirausahaan, baik melalui institusi pendidikan maupun institusi lain seperti lembaga pelatihan, *training* dan sebagainya”.<sup>21</sup>

Menurut Lo Choi Tung, pendidikan kewirausahaan, yaitu “*The process of transmitting entrepreneurial knowledge and skills to students to help them exploit a business opportunity*”,<sup>22</sup> atau proses transmisi pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan kepada siswa untuk membantu mereka dalam memanfaatkan peluang bisnis. Hood and Young (dalam Lo Choi Tung mengatakan) “*Entrepreneurship education is to teach people to start new businesses successfully and*

---

<sup>20</sup> Margo Purnomo, Alternatif Model Pendidikan Kewirausahaan Untuk Indonesia Timur dalam Prosiding Seminar Nasional Indonesia TIMUR 2014 – SENANTI Yogyakarta, 14 Juni 2014, 52.

<sup>21</sup> Wibowo, Agus, *Pendidikan Kewirausahaan (Konsep dan Strategi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 30.

<sup>22</sup> Lo Choi Tung, *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Engineering Students*, (Disertasi). Cityu University of Hongkong, 2011, 36.

*operate the businesses profitably, and thus facilitates the economic growth*”.<sup>2370</sup> Artinya, yaitu pendidikan kewirausahaan bertujuan untuk mengajarkan siswa dalam memulai dan mengoperasikan bisnis baru agar berhasil dan menguntungkan sehingga dapat memfasilitasi pertumbuhan ekonomi.

Pendidikan kewirausahaan mampu membekali peserta didik dengan berbagai kompetensi kewirausahaan yang nantinya akan membawa manfaat yang besar dalam kehidupannya. Saroni mengatakan “Pendidikan kewirausahaan adalah program pendidikan yang menggarap aspek kewirausahaan sebagai bagian penting dalam pembekalan kompetensi anak didik”.<sup>24</sup> Kompetensi kewirausahaan bila mengacu Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 4 Tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produksi baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.<sup>71</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan kewirausahaan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menanamkan pengetahuan, nilai-nilai, jiwa,

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, 35

<sup>71</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 6-7

dan sikap kewirausahaan kepada peserta didik. Hal ini bertujuan agar mampu menciptakan wirausaha-wirausaha baru yang handal, berkarakter dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Selanjutnya terkait model pendidikan entrepreneurship, Neck & Green memandang bahwa saat ini perlu ada pendekatan baru dalam pengajaran kewirausahaan. Untuk itu, Neck & Green membuat ringkasan tentang model-model pengajaran kewirausahaan yang dapat diselenggarakan. Dalam pendidikan *entrepreneurship* biasanya melibatkan salah satu atau beberapa model pengajaran kewirausahaan sebagai berikut.<sup>25</sup>

1) *The Entrepreneur World.*

Model pengajaran ini lebih menitikberatkan pada kepribadian wirausahawan sebagai *superhero*. Peserta diajak untuk mengidentifikasi profil karakter yang dimiliki oleh wirausahawan sukses. Pengajar lalu mendeskripsikan tentang kepribadian wirausahawan seperti pengendalian diri, toleransi terhadap ketidakpastian, kecenderungan untuk mengambil risiko, dan hasrat untuk berprestasi.

2) *The Process World.*

Model pengajaran ini menitikberatkan pada penciptaan perusahaan baru. Peserta diajak untuk membuat perencanaan dan memprediksi

---

<sup>25</sup> Neck, H. M. & Greene, P.G., 2011, „*Entrepreneurship Education: Known Worlds and New frontiers*“, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, No. 1, 55-70.

atas ide *entrepreneurial* yang dimiliki. Pengajar memberikan arahan tentang pembuatan rencana bisnis, analisis kasus, dan model bisnis.

3) *The Cognition World.*

Model pengajaran ini menitikberatkan pada bagaimana mengidentifikasi peluang *entrepreneurial* dan mengelola pengetahuan sebagai sumber daya berwirausaha. Pengajar memberikan metode-metode pengambilan keputusan dalam aktivitas *entrepreneurial*.

4) *The Method World.*

Metode ini menitikberatkan pada praktik berwirausaha. Praktik disesuaikan dengan konteks kewirausahaan yang akan di alami. Pengajar bertugas mengajak peserta untuk merefleksikan praktik dan eksperimen yang telah dilakukan.

Menurut Pittaway dan Cope dalam Purnomo, saat ini belum ada kesepakatan tentang metode terbaik mengajarkan kewirausahaan. Namun jika melihat model di atas, pendekatan pengajaran kewirausahaan yang baik akan bergantung pada tujuannya. Lourenco & Jones (dalam Purnomo) menjelaskan bahwa permasalahannya bukan tentang metode apa yang terbaik, tetapi pengajar harus mampu mengenali fungsi dan keunggulan setiap metode pengajaran. Dengan demikian pengajar dapat mengolaborasikan metode yang cocok dengan

kebutuhan di lapangan.<sup>26</sup>

Pengajar dapat menggunakan metode sokratik dalam memberikan pendidikan kewirausahaan kepada para santri. Metode sokratik merupakan suatu metode belajar mengajar yang menitikberatkan adanya komunikasi dua arah antara sang pendidik dan sasaran pendidikan. Dalam metode ini, pihak yang aktif adalah bukan hanya pihak pendidik, melainkan juga pihak sasaran sebuah pendidikan. Termasuk dalam metode ini antar lain, yaitu demonstrasi (merupakan penyajian pendidikan dengan cara memperlihatkan cara melakukan tindakan atau bagaimana memakai sesuatu prosedur); diskusi (pembahasan mengenai topik, dengan tujuan untuk merumuskan kepentingan bersama); *role playing* (suatu permainan tentang keadaan atau kejadian yang dilakukan oleh peserta pelajar dengan tujuan untuk memperagakan atau menarik perhatian tentang hubungan sikap-sikap khas yang harus dipelajari); seminar (suatu kajian khusus bersama sang narasumber dalam suatu bidang yang sedang dikaji); simposium (serangkaian ceramah yang diberikan dalam beberapa aspek atau topik yang saling berkaitan); lokakarya (Pertemuan orang-orang yang memiliki pengalaman dalam pekerjaan untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi) dan sebagainya.<sup>27</sup>

## **2. Agronomi**

Arti agronomi (pertanian) menurut A.T Mosher, yaitu

---

<sup>26</sup> Margo Purnomo, *Alternatif Model Pendidikan Kewirausahaan Untuk Indonesia Timur*, Prosiding Seminar Nasional Indonesia Timur -SENANTI, Yogyakarta, 14 Juni 2014, 53.

pertanian adalah sejenis proses produksi khas yang didasarkan atas proses pertumbuhan tanaman dan hewan. Pertanian adalah kegiatan pemanfaatan sumber daya hayati yang dilakukan manusia menghasilkan bahan pangan, bahan baku industri, atau sumber energi, serta untuk mengelola lingkungan hidup. Oleh karenanya sektor pertanian adalah sektor yang paling dasar dalam perekonomian dan merupakan penopang kehidupan produksi sektor-sektor lainnya seperti subsektor perikanan, subsektor perkebunan, dan subsektor peternakan.<sup>74</sup>

Van Aarsten menyebut pertanian adalah kegiatan manusia untuk memperoleh hasil yang berasal dari tumbuh-tumbuhan dan hewan yang pada mulanya dicapai dengan jalan sengaja menyempurnakan segala kemungkinan yang telah diberikan oleh alam guna mengembangkan tumbuhan dan hewan tersebut.<sup>75</sup> Pertanian dalam arti luas mencakup hal-hal berikut ini.

a. Pertanian rakyat

- 1) Tanaman Pangan, yaitu padi, jagung dan palawija (kedele, kacang tanah, ketela, ubi jalar, uwi, talas, dsb).
- 2) Tanaman Hortikultura, yaitu tanaman sayur, (sawi, bayam, kacang panjang, kangkung, mentimun, tomat, cabe, dsb)
- 3) Tanaman Buah, yaitu mangga, nangka, durian, duku, pisang, apel, dsb.)

---

<sup>74</sup> Iskandar Putong, *Teori Ekonomi Mikro*, ( Jakarta: Mitra Wacana Media, 2005), 93.

<sup>75</sup> <http://www.budidayapetani.com/2015/06/11-pengertian-pertanian-menurutpara.html> diunduh pada 10 Oktober 2020

- 4) Tanaman Hias, (melati, anggrek, Bonsai, aglonema adenium, Sansevera, dsb) tanaman obat, (kunyit, jahe, kapulogo, dsb)
- b. Perkebunan (perkebunan rakyat dan besar): coklat(kakao), cengkeh, kelapa, teh, tebu, dsb.
- c. Kehutanan (jati, akasia, trabesi, pinus, sengon, dsb).
- d. Peternakan (ternak ruminansia (sapi, kerbau, kuda), ternak unggas (ayam, entok, merpati, puyuh), dan ternak kecil (kelinci, marmot, kambing).
- e. Perikanan: air tawar, air payau dan penangkapan ikan di laut.

Agronomi yaitu suatu usaha di bidang pertanian dalam konteks masyarakat pertanian dilakukan melalui usaha budi dayanya dalam pelaksanaan “ Panca Usaha Tani “ atau disingkat RABIGABAH.

- a. Rabuk: pemupukan yang sesuai dosis cara dan waktu yang tepat dan berimbang.
- b. Bibit: pemilihan bibit/benih yang unggul.
- c. Garapan: pengolahan tanah yang optimal.
- d. Ba: bayu yaitu pengairan yang optimal sesuai kebutuhan tanaman
- e. H : hama yaitu pengendalian.

### **3. Agrobisnis**

Agrobisnis adalah suatu kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian arti luas. Dimaksud “ada hubungannya” dengan pertanian dalam artian luas adalah kegiatan

usaha yang menunjukkan kegiatan pertanian dan kegiatan kegiatan usaha yang ditunjukkan oleh kegiatan pertanian.<sup>76</sup> Konsep agrobisnis sebenarnya adalah suatu konsep yang utuh, mulai dari proses produksi, mengolah hasil, pemasaran, dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian. Agrobisnis sebagai sistem adalah keseluruhan aktivitas produksi input, produksi, dan distribusi produksi pengolahan dari hasil suatu pertanian.<sup>77</sup>

Senada, Nurani menyebut bahwa agrobisnis adalah kegiatan pertanian yang ditunjukkan untuk mendapatkan keuntungan usaha, tenaga kerja, rencana penggunaan tanah, biaya penggunaan tanah, sarana, dan kebutuhan lain yang penting. Dengan demikian, agrobisnis merupakan konsep yang utuh mulai dari proses produksi, pengolahan hasil dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian.<sup>78</sup> Agrobisnis merupakan bentuk sistem komoditas, yakni meliputi komponen input, produksi dan distribusi. Dengan sendirinya, agrobisnis menjadi sebuah sistem, yakni sebagai suatu kesatuan organisasional yang melaksanakan fungsi produksi, pengolahan dan distribusi produk pertanian. Sebagai sebuah sistem, agrobisnis menyerap input dan melalui berbagai proses produksi, pengolahan dan distribusi menghasilkan produk untuk konsumen. Masing-masing komponen atau subsistem agrobisnis juga merupakan suatu sistem contohnya dalam

---

<sup>76</sup> Arsyad, *Konservasi Tanah dan Air*. (Bogor, Institut Pertanian Bogor, 2006), 16

<sup>77</sup> Soekartawi, *Agribisnis; Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta, Grafindo Persada, 2003), 42

<sup>78</sup> Nurani, Nina. *Daya Saing Agribisnis-Aspek Hukum dan Strategi Pengembangan*. (Bandung, Nuansa, 2007), 38

komponen agroservis, khususnya produksi teknologi baru sebagai *output*. Demikian pula dalam komponen agroindustri hilir. Agroindustri hulu dan agroservis berperan sebagai input dalam sistem agrobisnis berturut-turut sebagai pemasok barang input dan jasa input. Input-input tersebut dipadukan dalam proses menghasilkan produksi primer di komponen alamiah ditransformasikan menjadi produk primer. Berdasarkan produk primer, agroproduksi mengalami perpindahan secara ruang dan perpindahan berlangsung oleh jasa agroniaga.

Menurut Soekartawi, produk primer ada yang langsung dikonsumsi oleh rumah tangga konsumen dan ada yang diolah terlebih dahulu di agroindustri hilir dan menghasilkan produk antara (*intermediate product*) atau produk akhir (*final product*).<sup>79</sup> Hal senada disampaikan Suryanto, yaitu menyebut agrobisnis adalah usaha pertanian dalam arti luas mencakup semua kegiatan mulai dari pengadaan dan penyaluran sarana produksi sampai pada kegiatan budi daya produksi usaha tani, kegiatan pengolahan hasil dan kegiatan pemasarannya. Kegiatan mencakup a) subsistem agrobisnis hulu (*upstream agribusiness*), yaitu kegiatan ekonomi yang menghasilkan dan menyalurkan sarana produksi; b) subsistem usaha budi daya usaha tani (*on-farm agribusiness*) yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saprodi untuk menghasilkan produksi primer; 3) subsistem agrobisnis hilir (*down*

---

<sup>79</sup> Soekartawi, Agribisnis; Teori dan Aplikasinya, (Jakarta, Grafindo Persada, 2003), 27

*tream agribusiness*) yaitu kegiatan ekonomi yang mengolah hasil pertanian primer menjadi produk olahan yang siap dikonsumsi; d) subsistem pemasaran (*marketing agribusiness*) kegiatan memasarkan hasil pertanian primer dan produk olahannya.<sup>80</sup>

#### **4. Agropreneur dalam pandangan Islam**

Dalam Islam jika pertanian merupakan satu-satunya bidang yang seseorang boleh lakukan untuk mencari nafkah bagi diri sendiri dan keluarganya, hukum bertani itu adalah fardlu ain baginya. Sebaliknya, hal tersebut juga adalah menjadi fardu kifayah kepada siapa yang melakukannya demi kepentingan semua orang untuk menyediakan pangan dan makanan yang cukup bagi semua. Dalam hal ini, pertanian memiliki peran yang penting dan utama untuk diurus dalam mendukung sektor kehidupan lainnya.<sup>81</sup>

Dari aspek akidah, kegiatan pertanian dapat mendekatkan diri seseorang kepada Allah Swt. karena dapat melihat dengan jelas dalam proses kejadian tumbuh-tumbuhan atau tanaman. Apabila seseorang melakukan usaha pertanian, ia akan membuat seseorang lebih memahami hakikat sebenarnya konsep tawakal dan beriman kepada kekuasaan yang memberikan hasil tetap

---

<sup>80</sup> Suryanto, B, *Peran Usahatani Ternak Ruminansia Dalam Pembangunan Agribisnis Berwawasan Lingkungan. Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Diponegoro*. Semarang, 2004, ISBN 979. 7042669, 58

<sup>81</sup> <http://www.dakwatuna.com/2015/01/29/63251/pertanian-dalamperadaban-islam/#ixzz4rxf1wDBp> diunduh pada 12 September 2020

datangnya dari Allah Swt. sebagaimana dalam QS Yasin dijelaskan sebagai berikut.

وَأَيُّ لَّهُمُ الْأَرْضُ الْمَيِّتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ  
وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجْرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ  
لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ

*“Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, maka daripadanya mereka makan. Dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air. supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur (QS Yasin:33-35)*

#### **D. Tahapan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Agropreneurship**

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga sekolah mengatur jalannya pendidikan di sekolah dan sebagai manager yang mengembangkan kegiatan-kegiatan bersifat membantu masalah guru, juga termasuk masalah siswa. Salah satu langkah yang ditempuh dalam mengatasi keuangan siswa yaitu dengan pengembangan agropreneur di sekolah.

Tahapan-tahapan kepala sekolah dalam mengembangkan agropreneur di sekolah, yaitu melalui kepemimpinannya terhadap seluruh

---

<sup>27</sup> A. Halim, Rr. Suhartini, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2005), 88.

warga sekolah yang terlibat dalam pendidikan agropreneuship, meliputi berbagai pihak ini.

#### 1. Guru

Guru merupakan sorang pendidik langsung bekerja dan bergerak di garis depan dalam melakukan pendidikan kepada siswa, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, bahkan pendidikan moral siswa. Gurulah yang menjadi baris paling terdepan dalam memikul tanggung jawabnya. Maka dari itu, guru yang pertama mendapat mandat kepala sekolah di dalam mengembangkan agropreneurnya.

#### 2. Tenaga Lab Bengkel dan Gudang

Tenaga lab gudang yang dimaksud adalah karyawan yang menangani kegiatan siswa praktik di sekolah. Secara tugas, fungsi karyawan lab bengkel dan gudang di antaranya sebagai berikut.

- a. Membantu guru dalam penyediaan bahan praktik siswa
- b. Membantu guru dalam kegiatan praktik jika materi praktik dalam kondisi berat.

Contoh : - mengoperasikan *Hand Traktor*

- mengoperasikan *Farm Tractor* (traktor besar)
- mengoperasikan *Thresher* (perontok padi, jagung)
- mengoperasikan RMU (*rice milling unit*) selepan padi
- mengoperasikan *Combin Harvester* (pemanen padi) dan sebagainya.

- c. Membantu siswa yang melakukan kegiatan ekstra praktik setelah jam KBM (kegiatan belajar mengajar).
- d. Merawat alat-alat yang digunakan praktik siswa.
- e. Menyimpan alat-alat yang digunakan siswa setelah praktik, dan disiapkan kembali jika dibutuhkan.
- f. Menyimpan hasil panen produksi siswa
- g. Membantu siswa dalam memasarkan produksi pertanian hasil praktik siswa.

### 3. Siswa

Siswa merupakan objek utama dalam kegiatan agropreneur di sekolah, maka siswa di samping sudah mendapat materi produktif dan kewirausahaan di KBM setiap hari oleh guru kelas perlu sentuhan lain.

Sentuhan atau pendekatan lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu sebagai berikut.

1. Memberi motivasi kepada siswa pada waktu upacara setiap hari Senin.
2. Memberikan pengarahan singkat ketika akan praktik budi daya, dilakukan secara spontanitas dan sewaktu-waktu.
3. Memberikan *reward* (penghargaan) bagi siswa yang mempunyai produksi tinggi dalam kegiatan agropreneur.

Di dalam melakukan roda kepemimpinan, kepala sekolah pasti mempunyai masalah dan masalah itu itu harus ada solusinya. Salah

Satunya adalah masalah keuangan siswa. Solusi untuk permasalahan keuangan, yaitu dengan kegiatan agropreneur karena tugas kepala sekolah sebagai penanggung jawab dari manajemen keuangan sekolah. Pengembangan kewirausahaan pertanian/*agropreneurship* sekolah merupakan tren baru yang mendukung pengembangan satuan pendidikan di berbagai tingkatan.

Hal ini didasarkan pada realitas bahwa semangat dan jiwa wirausaha tidak hanya dimiliki oleh pengusaha, tetapi juga semua orang yang mampu berpikir kreatif dan bertindak inovatif. Dengan hal ini, kepala sekolah selaku pemimpin sekolah memiliki jiwa wirausaha pertanian (*agropreneur*) agar dapat menjalankan usaha sekolah dengan baik sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dengan baik.

Menimbang bahwa kemampuan berargopreneurship terkait erat dengan kemampuan manajerial, maka pembelajaran manajemen menjadi materi yang harus dibelajarkan kepada peserta didik. Prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana diungkapkan Terry, memiliki empat fungsi yaitu POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).<sup>83</sup>

- a. Perencanaan (*planning*). Perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan menggunakan sejumlah asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan meluruskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), , h 23-24.

<sup>84</sup> Abbas, Syahrizal, *Manajemen perguruan tinggi: Beberapa Catatan*. (Jakarta: Prenada Media

Roger A. Kauffman seperti yang dikutip oleh Fattah menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.<sup>85</sup>

- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur, serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.<sup>86</sup>
- c. Pelaksanaan (*actuating*) atau penggerakan adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien. Dengan demikian mereka dapat memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.<sup>87</sup>
- d. Pengawasan (*controlling*) adalah fungsi manajemen yang terakhir, tetapi bukan berarti yang lain kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran terhadap kesesuaian pelaksanaan dan hasil kerja dengan perencanaan. Kalau tidak sesuai dengan rencana, cari kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala tersebut agar

---

Group, 2009), h 97

<sup>85</sup> Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), h 49

<sup>86</sup> Daryanto, M. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h 86.

<sup>87</sup> Abbas, Syahrizal, *Manajemen perguruan tinggi: Beberapa Catatan*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h 101

hasil kerja dapat sesuai dengan cara yang diharapkan.<sup>88</sup> Tujuan pengawasan dalam lembaga pendidikan yakni untuk membantu mempertahankan hasil atau *output* yang sesuai dengan syarat-syarat sistem. Artinya dengan melakukan kerja pengawasan, diharapkan dapat mencapai kualitas produk organisasi berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

1. Mustadi, *Internalisasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)*<sup>89</sup>

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa (1) tiap individu memiliki bakat bawaan yang berbeda dengan individu lain. Pada umumnya, nilai-nilai entrepreneurship santri belum terlihat dan bersifat abstrak (laten) berupa nilai kepercayaan diri dan motivasi yang bersumber dari pembelajaran di keluarga. (2) Proses internalisasi nilai-nilai entrepreneurship melalui tiga jalur yaitu pendidikan diniyah, pengajian kitab salaf dan lembaga ekonomi. (3) Kiai, pengurus, dan ustaz berperan dalam proses internalisasi nilai-nilai entrepreneurship. (4) Tingkat keberhasilan nilai-nilai entrepreneurship maupun visi

---

<sup>88</sup> Abbas, Syahrizal. *Manajemen perguruan tinggi: Beberapa Catatan*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h 102

<sup>89</sup> Mustadi, *Internalisasi Nilai Nilai Kewirausahaan di Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)*, Disertasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, <http://digilib.uinsby.ac.id/710/>, diakses pada 20 November 2019

entrepreneurship santri sesudah proses internalisasi masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.

Posisi peneliti dilihat dari persamaannya adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan berbentuk disertasi. Selain itu, penelitian ini juga membahas tentang kewirausahaan. Dilihat dari perbedaannya penelitian ini berfokus pada internalisasi atau pengembangan nilai-nilai wirausaha yang dilakukan pondok pesantren, sedangkan milik peneliti berfokus pada kepala sekolah dalam mengembangkan agropreneurship siswa.

2. Imam Syafi'i, *Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pendidikan Entrepreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Pacitan Lamongan*<sup>91</sup>

Temuan yang diperoleh dalam peneliytiam ini, yaitu pertama kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam mengembangkan pendidikan entrepreneurship memiliki tipologi sebagai "Kiai Entrepreneur." Oleh sebab itu, dari kategori kiai entrepreneur ini, akan muncul beberapa tipologi kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam mengembangkan pendidikan entrepreneurship di pesantrennya. Kedua strategi pelaksanaan pendidikan entrepreneurship yang dilakukan oleh Kiai Abdul Ghofur antar lain 1) menanamkan karakter entrepreneurship kepada santri, 2) memberikan tanggung jawab kepada para santri untuk

---

<sup>91</sup> Imam Syafi'i, *Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pendidikan Entrepreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Pacitan Lamongan*. Disertasi UIN Sunan Ampel Surabaya, 2016. <http://digilib.uinsby.ac.id/710/>, diakses pada 20 November 2019

mengelola perusahaannya, 3) memberikan pelatihan-pelatihan entrepreneurship, 4) membuka SMK untuk para santri, 5) memberikan lahan kesempatan kepada santri untuk bekerja di perusahaannya, 6) mengirim para santri untuk mengikuti pelatihan keterampilan dan 7) mengikutkan santri dalam pameran produk baru. Ketiga, bentuk bentuk entrepreneurship berbasis pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Kiai Abdul Ghofur meliputi bidang industri dan agrobisnis yang cukup beragam.

Posisi peneliti dilihat dari persamaannya adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan berbentuk disertasi selain itu penelitian ini juga membahas tentang kewirausahaan. Dilihat dari perbedaannya, penelitian ini berfokus pada kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam pengembangan pendidikan entrepreneurship sedangkan milik peneliti berfokus kepala sekolah dalam mengembangkan entrepreneurship pertanian siswa.

3. Moh. Rasyad, *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalisme (Studi tentang Manajemen Kewirausahaan Pondok Modern Darussyahid Sampang Madura)*<sup>92</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kewirausahaan Pondok Modern Darussyahid Sampang menerapkan dua model yaitu

---

<sup>92</sup> Moh. Rasyad, *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalisme (Studi Tentang Manajemen Kewirausahaan Pondok Modern Darussyahid Sampang Madura)*, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2013, . <http://digilib.uinsby.ac.id/710/>, diakses pada 2 November 2020

*Integrated nonstruktural*, dan *integrated struktural*. Model pertama, *integrated nonstruktural* yakni semua elemen kewirausahaan secara struktural tidak menyatu dengan struktur organisasi pesantren. Model kedua, *integrated structural*, yakni semua elemen yang ada di pesantren merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Aktivitas manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Pengelolaan unit usaha ekonomi Pondok Modern Darussyahid terdapat dua jenis yaitu usaha ekonomi mandiri dan tidak mandiri yang keduanya mempunyai peran penting dalam operasional pesantren. Peran yang nyata adalah membantu pengadaan sarana dan prasarana, pemberian keringanan bagi santri kurang mampu, pemberian beasiswa kepada guru. Sementara itu penanaman nilai kewirausahaan bagi santri Pondok Modern Darussyahid, yaitu mengarah pada aspek kognitif, afektif, konatif, dan psikomotorik dilaksanakan agar santri mampu berwirausaha minimal untuk dirinya sendiri.

Posisi peneliti dilihat dari persamaannya adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, Selain itu, penelitian ini juga membahas tentang pendidikan kewirausahaan. Dilihat dari perbedaannya penelitian ini berfokus pada kemandirian dan profesionalisme serta manajemen kewirausahaan, sedangkan milik peneliti berfokus pada kepala sekolah dalam mengembangkan *entrepreneurship* pertanian siswa.

4. Rizki Renaldo, *Pendidikan Entrepreneurship pada Pondok Pesantren DR.M. Natsir Alahan Panjang*<sup>3094</sup>

Hasil penelitian menunjukkan (1) pendidikan entrepreneurship memiliki nilai urgen, tetapi nilai urgen tersebut tidak hanya dimiliki oleh Ponpes DR. Mohammad Natsir dan santrinya sebagai pelaksana secara langsung. Urgen tersebut juga dimiliki seluruh pemangku kepentingan yang ada. Urgensi bagi pesantren sendiri terlihat pada: membantu pendanaan operasional pesantren, membuka peluang usaha bagi warga pesantren, dan membangun kemandirian lembaga pesantren. Urgensi bagi santri terlihat pada: membentuk kemandirian, membentuk santri kreatif, memperluas kesempatan kerja, penyebaran ilmu, dan tambahan uang saku. Urgensi bagi pemerintah, yaitu mengurangi pengangguran, mengentaskan kemiskinan. Urgensi bagi perguruan tinggi, yaitu sarana pengabdian pada masyarakat, tempat magang bagi mahasiswa. Urgensi bagi masyarakat, yaitu memberikan kesempatan belajar, membuka peluang kerja. Urgensi bagi dunia usaha, yaitu memperoleh SDM siap kerja, memperoleh mitra usaha baru. (2) dalam melaksanakan pendidikan entrepreneurship ini, langkah yang dilakukan pesantren yaitu dengan memasukkan muatan materi dan nilai-nilai entrepreneurship menjadi sebuah mata pelajaran muatan lokal dan melalui kegiatan pengembangan diri, (3) faktor pendukung antara lain:

---

<sup>94</sup> Rizki Renaldo, *Pendidikan Entrepreneurship Pada Pondok Pesantren DR.M. Natsir Alahan Panjang*. Konsentrasi Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Imam Bonjol Padang, 2014, <http://repository.uinib.ac.id/187/1/Abstrak%20088111513.pdf> diakses pada 20 November 2020

ketersediaan sarana dan prasarana, lahan pesantren yang luas, banyak tersedia sumber daya manusia, tersedia waktu yang luang bagi santri untuk belajar, dan adanya kerja sama dengan instansi-instansi lain. Beberapa faktor penghambat antara lain masalah pendanaan kegiatan, kendala pemasaran produk santri, pendapatan pesantren yang tidak pasti, dan adanya risiko kerugian.

Posisi peneliti dilihat dari persamaannya adalah sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, penelitian ini juga membahas tentang pendidikan kewirausahaan. Dilihat dari perbedaannya, penelitian ini berfokus pada pendidikan kewirausahaannya, sedangkan milik peneliti berfokus pada kepala sekolah dalam mengembangkan *entrepreneurship* pertanian siswa.

5. Nur Masyithah, *Manajemen Berbasis Entrepreneurship untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan, (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)*<sup>96</sup>

Hasil penelitian ini menunjukkan. 1) Perencanaan yang bersifat *bottom up* dengan memfungsikan sumber daya yang dimiliki. Sistem perencanaan yang dilakukan untuk pemasaran produk adalah menggunakan pendekatan emosional dan pendekatan professional. Untuk rencana keuangan, dibuat proyeksi keuangan di awal tahun dan

---

<sup>96</sup> Nur Masyithah, *Manajemen Berbasis Entrepreneurship untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan, (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang 2017. <sup>31</sup> <http://etheses.uin-malang.ac.id/9957/1/15711013.pdf> diakses pada 20 November 2020

menetapkan modal investasi tiap anggota. Perencanaan produksi melihat persediaan barang berdasarkan data produk yang laku dan untuk rencana sumber daya manusia dengan sistem kaderisasi alumni pondok pesantren Sidogiri menjadi prioritas utama dan kemudian alumni pondok pesantren manapun. 2) Pelaksanaannya ada lima fokus orientasi: a) pelaksanaan program tahunan yang telah ditetapkan dan sedang diimplementasikan, b) pemotivasian karyawan dan kinerja organisasi oleh pimpinan, c) pengembangan kultur organisasi, d). penetapan struktur organisasi dan e) menetapkan anggaran. 3). Kegiatan entrepreneurship di Pondok Sidogiri dilakukan evaluasi bersifat kontinu setiap mingguan (jika diperlukan), bulanan, atau tahunan dilakukan dengan mewujudkan pengawasan yang ketat oleh pengawasan manajemen dan oleh direktur atau yang terkait lainnya. 4) Kontribusi dan dampak entrepreneurship terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan di antaranya terpenuhi anggaran dana untuk seluruh program pendidikan, tersedia sarana dan fasilitas yang modern, adanya pengembangan SDM secara rutin, pemberian beasiswa kepada santri, terpenuhinya peralatan ATK, dan tersedianya pendidikan murah secara merata.

Posisi peneliti dilihat dari persamaannya adalah sama- sama menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, penelitian ini juga membahas tentang pendidikan kewirausahaan. Dilihat dari perbedaannya, penelitian ini berfokus pada manajemen berbasis

entrepreneurship untuk mengelola pembiayaan pendidikan, sedangkan milik peneliti berfokus pada kepala sekolah dalam mengembangkan entrepreneurship pertanian siswa.

6. *Tirta Rahayu Ningsih, Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Pengembangan Sumber Daya Lokal (Studi pada Pondok Pesantren Daarut Tauhid)*<sup>98</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola pemberdayaan ekonomi pesantren. Hasil penelitian menunjukkan pola pemberdayaan sumber daya pesantren dalam membangun kewirausahaan adalah pendidikan dan pelatihan bagi ustaz dan santri, mengikutsertakan dalam seminar, lokakarya, forum-forum diskusi, dan lomba karya ilmiah. Penelitian Ningsih memiliki kesamaan dengan penelitian ini terkait entrepreneurship. Akan tetapi, berbeda dengan penelitian Ningsih yang lebih menitikberatkan pada pola pemberdayaan entrepreneurship dalam konteks ekonomi pesantren, penelitian ini lebih berfokus pada strategi kepala sekolah dalam pendidikan agropreneurship di SMK pertanian.

7. *Prima Prayitno, Pemberdayaan Sumber Daya Santri Melalui Entrepreneurship di Pondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung-Bogor.*<sup>99</sup>

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui perencanaan,

---

<sup>98</sup> Tirta Rahayu Ningsih, *Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Pengembangan Sumber Daya Lokal (Studi pada Pondok Pesantren Daarut Tauhid)*, [Jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/lbrmasy/article/download/533/460/](http://Jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/lbrmasy/article/download/533/460/), diakses pada 16 Maret 2019

<sup>99</sup> Prima Prayitno, *Pemberdayaan Sumber Daya Santri Melalui Entrepreneurship Di Pondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung-Bogor*, *Jurnal QUALITY* Vol. 4, No. 2, 2016: 310-331 p-ISSN: 2355-0333, e-ISSN: 2502-8324 diakses pada 5 Desember 2020

pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pemberdayaan sumber daya santri berbasis wirausaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pemberdayaan *entrepreneurship* santri mencakup tiga bidang sebagai satu kesatuan, yaitu pendidikan, kepesantrenan, dan kewirausahaan. Aktivitas manajemen berupa tahapan; 1) perencanaan (*planning*); dikenalkannya santri-satri dengan ilmu kewirausahaan, melanjut ke perekrutan serta diteruskan adanya sebuah pelatihan; 2) pengorganisasian (*organizing*), penempatan pengabdian santri sesuai yang dipilihnya; 3) pengarahan (*directing*), pengarahan secara langsung dari atasan serta para anggotanya supaya dapat bekerja sama secara efektif; 4) pengendalian (*controlling*), adanya pengendalian dan pengawasan atau monitoring dari atasan kepada bawahan. Sementara faktor penghambat kegiatan di tiap-tiap unit kewirausahaan di antaranya adalah adanya kerusakan alat untuk pelaksanaan produksi, dalam penganggaran barang yang belum terealisasi dikarenakan ada kebutuhan pondok yang lebih diutamakan, faktor lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Faktor pendorong dalam pelaksanaan kegiatan kewirausaha di tiap-tiap unit yang ada di Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman *Islamic Boarding School* di antaranya adalah terpenuhinya sumber daya santri, niat tulus mengabdikan (ikhlas), motivasi pimpinan/pengasuh (kiai), bangga dengan hasil karya sendiri dan sarana yang memadai.

Penelitian Prayitno memiliki kesamaan dengan penelitian yang

peneliti lakukan terkait pendidikan kewirausahaan, tetapi berbeda dengan penelitian Prayitno yang meneliti pemberdayaan sumber daya santri yang dimiliki pesantren sebagai dasar (SDM) pengelolaan unit-unit usaha yang dimiliki pesantren, penelitian ini lebih fokus pada strategi kepala sekolah dalam pendidikan agropreneurship pada siswa SMK jurusan pertanian.

8. Ogi Suprayogi, Trisna Insan Noor, Muhamad Nurdin Yusuf,<sup>100</sup> *Persepsi dan Minat Mahasiswa Program Studi Agrobisnis Universitas Galuh Ciamis Untuk Berkarier di Bidang Pertanian (Suatu Kasus di Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Galuh Ciamis)*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) persepsi mahasiswa Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Galuh Ciamis untuk berkarier di bidang pertanian, 2) Minat mahasiswa Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Galuh Ciamis untuk berkarier di bidang pertanian, 3) Hubungan parsial persepsi dengan minat mahasiswa Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Galuh Ciamis untuk berkarier di bidang pertanian. Pengambilan data menggunakan metode *simple random sampling* dengan responden mahasiswa angkatan 2015 sampai 2018 sebanyak 84 orang. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 62%, persepsi mahasiswa berada pada kategori tinggi, dan 56% minat mahasiswa

---

<sup>100</sup> Ogi Suprayogi, Trisna Insan Noor, Muhamad Nurdin Yusuf, Persepsi dan Minat Mahasiswa Program Studi Agrobisnis Universitas Galuh Ciamis Untuk Berkarier Di Bidang Pertanian (Suatu Kasus di Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Galuh Ciamis). Jurnal Ilmiah Mahasiswa AGROINFO GALUH Volume 6, Nomor 3, September 2019 : 517-531 diakses pada 5 Desember 2020

berada pada kategori tinggi. Secara parsial, terdapat hubungan positif yang nyata antara faktor internal persepsi dan faktor eksternal persepsi dengan minat untuk berkarier di bidang pertanian. Hubungan positif tersebut menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi mahasiswa, akan semakin tinggi pula minatnya bekerja di sektor pertanian.

Penelitian Suprayogi, Noor, dan Yusuf ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan terkait minat peserta didik terhadap agrobisnis. Hasil penelitian ini sekaligus menjadi pertimbangan penulis dalam menganalisis strategi kepala sekolah dalam memotivasi peserta didik program pendidikan agropreneurship di SMK jurusan pertanian yang menjadi lokus penelitian ini

9. Mochamad Ilham Firdaus dan Dr. Luh Putu Suciati, SP., M.Si. *Potensi Wirausaha Pertanian pada Masyarakat Desa Penyangga Taman Nasional Meru Betiri*<sup>101</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui potensi wirausaha pertanian pada masyarakat Desa Wonoasri sebagai desa penyangga Taman Nasional Meru Betiri. Penelitian dilakukan di Desa Wonoasri Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember dengan pertimbangan bahwa Desa Wonoasri memiliki potensi desa yang berupa hasil hutan nonkayu ataupun objek ekowisata. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif-analitik. Metode pengumpulan data dilakukan dengan

---

<sup>101</sup> Mochamad Ilham Firdaus dan Dr. Luh Putu Suciati, SP., M.Si Potensi Wirausaha Pertanian Pada Masyarakat Desa PenyanggaTaman Nasional Meru Betiri <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/issue/view/687>, diakses pada 5 Desember 2020

wawancara menggunakan kuisioner, observasi dan dokumenasi. Responden dalam penelitian ini sebanyak 30 orang dan 3 responden ahli atau eksper (pihak yang dianggap mempunyai kemampuan mengerti permasalahan yang terkait). Analisis data menggunakan analisis skoring potensi wirausaha pertanian pada masyarakat desa. Hasil penelitian menunjukkan tingkat potensi wirausaha pertanian pada masyarakat Desa Wonoasri secara keseluruhan diperoleh nilai sebesar 83,28 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi. Pada ketujuh indikator tersebut terdapat beberapa perbedaan penilaian pada tiap-tiap indikator, yaitu indikator inovatif dan proaktif masuk dalam kategori cukup, kemudian lima indikator lainnya masuk dalam kategori tinggi yaitu berani mengambil risiko, orientasi pada hasil, komitmen dengan berbagai pihak, percaya diri, dan kepemimpinan, sedangkan indikator manajemen usaha masuk dalam kategori sangat tinggi. Masyarakat Desa Wonoasri sudah memiliki kelompok usaha bersama (KUBE) yang mendukung usaha yang dilakukan oleh masyarakat desa. Selain KUBE, terdapat toko ataupun usaha jasa yang lain sejumlah 87 toko di wilayah Desa Wonoasri yang memperkuat hasil penelitian bahwa tingkat potensi wirausaha pertanian masyarakat Desa Wonoasri tergolong tinggi.

Penelitian Firdaus dan Suciati memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan terkait kesadaran dan kemampuan membaca peluang usaha pertanian lokal sebagai salah satu materi dalam

pendidikan agropreneurship di SMK jurusan pertanian. Perbedaan penelitian terletak pada lokus, fokus dan metode penelitian.

10. Eka Nur Jannah dan Luh Putu Suciati, *Strategi Pengembangan Produk Unggulan Khas Meru Betiri*<sup>102</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran dalam rangka pengembangan produk unggulan khas Meru Betiri. Metode penelitian adalah deskriptif dan analitik. Metode pengambilan contoh adalah *purposive sampling*. Metode pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dengan kuisisioner, dan dokumenasi. Analisis data yang digunakan adalah evaluasi faktor internal dan eksternal, analisis SWOT dan QSPM. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pemasaran alternatif sebagai upaya pengembangan produk unggulan khas Meru Betiri berdasarkan hasil analisis QSPM: alternatif strategis prioritas, (1) penguatan kegiatan promosi penjualan dengan jumlah TAS (*total attractiveness score*) yaitu 6,20, alternatif strategis prioritas (2) konsistensi kualitas produk dan keberlanjutan usaha dengan jumlah TAS (*total attractiveness score*) yaitu 5,95, dan alternatif strategis prioritas, dan (3) penguatan kemitraan perekonomian lokal 5,76.

Penelitian Jannah dan Suciati memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan terkait strategi pemasaran sebagai bagian dari materi pendidikan agropreneuship di SMK jurusan pertanian. Berbeda dengan penelitian Jannah dan Suciati yang menguji

---

<sup>102</sup> Eka Nur Jannah 1 dan Luh Putu Suciati, Strategi Pengembangan Produk Unggulan Khas Meru Betiri, <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/issue/view/687> diakses pada 5 Desember 2020

pengaruh strategi pemasaran terhadap produk usaha pertanian, penelitian ini hanya meneliti keberadaan materi strategi pemasaran dalam kurikulum pendidikan *agropreneuship*.

11. Ni Made Sukraeni Asih, Wayan Windia, Ni Wayan Sri Astiti, *Pengaruh Modal Sosial dan Manajemen terhadap Pengembangan Usaha Agrobisnis di Subak Gede Bungan Kapal Kabupaten Tabanan*<sup>103</sup>

Tujuan dari penelitian ini adalah (i) untuk mengetahui pengaruh modal sosial terhadap pengembangan usaha pertanian di Subak Gede Bungan Kapal, (ii) untuk mengetahui pengaruh modal sosial terhadap manajemen dalam budaya pertanian di Subak Gede Bungan Kapal, dan (iii) untuk mengetahui pengaruh manajemen pertanian terhadap pengembangan bisnis pertanian di Subak Gede Bungan Kapal. Untuk mengetahui pengaruh yang terbentuk dalam penelitian, Smart PLS dan analisis deskriptif digunakan dalam pengolahan data.

Berdasarkan analisis Smart PLS, beberapa kesimpulan dapat ditarik misalnya (i) pengaruh modal sosial positif dan sangat signifikan terhadap pengembangan usaha pertanian di Subak Gede Bungan Kapal Tabanan Kabupaten, (ii) pengaruh modal sosial positif dan sangat signifikan terhadap manajemen pertanian di Subak Gede Bungan Kapal, dan (iii) manajemen pertanian berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap pengembangan bisnis pertanian di Subak Gede Bungan Kapal.

---

<sup>103</sup> Ni Made Sukraeni Asih, Wayan Windia, Ni Wayan Sri Astiti, *Pengaruh Modal Social dan Manajemen Terhadap Pengembangan Usaha Agribisnis Di Subak Gede Bungan Kapal Kabupaten Tabanan, Jurnal Manajemen Agribisnis Vol.6, No.2, Oktober 2018 ISSN: 2355-0759* diakses pada 5 Desember 2020

Berdasarkan kesimpulan, saran yang dapat diberikan adalah bahwa modal sosial di Subak Gede Bungan Kapal harus diperkuat terutama dalam mengubah cara berpikir masyarakat dan memperluas jaringan sosial untuk memajukan pembangunan pertanian. Peran aktif setiap bagian dalam subak sangat penting dalam mengembangkan kegiatan pertanian. Oleh karena itu, perlu untuk mengadakan pelatihan manajemen agrobisnis dalam hal kegiatan usaha pertanian yang akan membantu untuk mengembangkan pendapatan Subak.

Penelitian Asih, Windia, Astiti memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan terkait manajemen agrobisnis serta faktor-faktor yang turut memengaruhinya. Berbeda dengan penelitian Asih, Windia, Astiti yang meneliti agrobisnis yang dilakukan masyarakat dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan lokus SMK Pertanian.

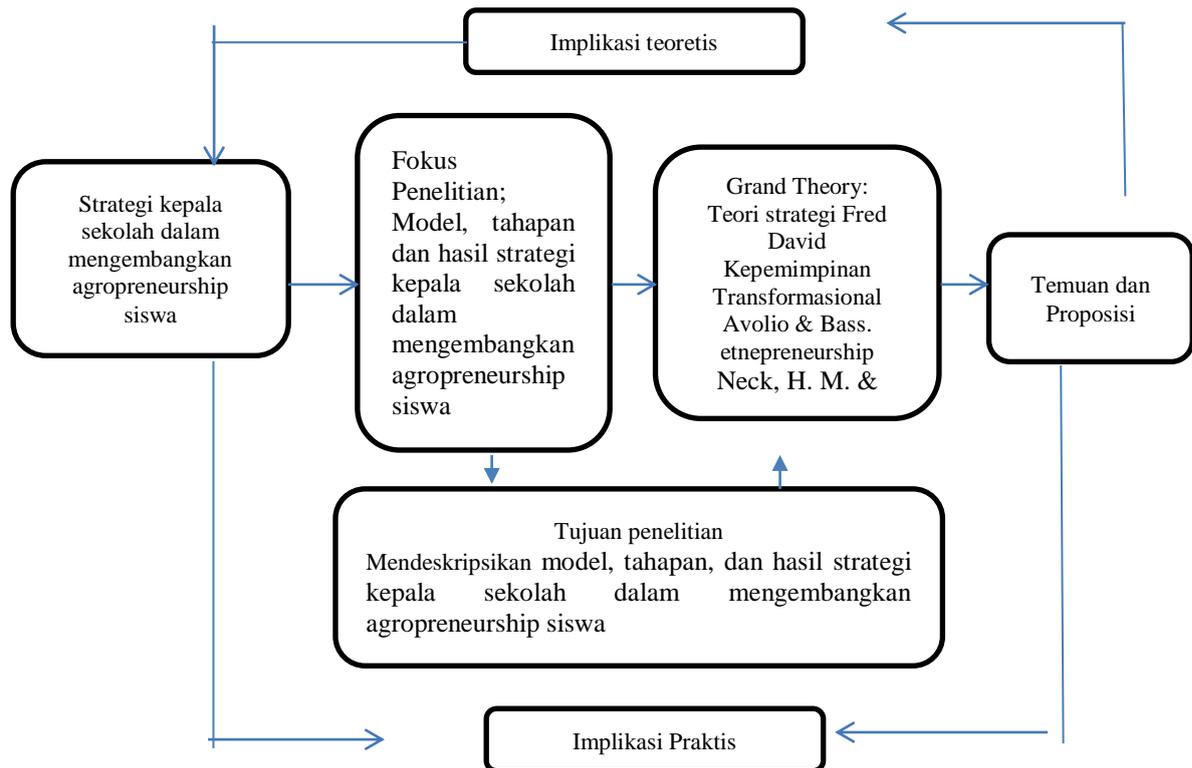
#### **F. Paradigma penelitian**

Paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivistik yang menggali informasi sebanyak-banyaknya dengan bersandar sebanyak mungkin atas pandangan para partisipan pada situasi tertentu. Penelitian ini secara induktif mengembangkan dan atau menguatkan teori. Paradigma konstruktivistik dalam penelitian ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap pengertian aksi sosial. Paradigma sebagai sarana peneliti meletakkan pandangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu

tentang hal yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari, yakni strategi kepala sekolah dalam mengembangkan agropreneurship siswa sekaligus menjadi alur peneliti dalam melakukan riset di lapangan.

Gambar 2.3

Alur Pikir Penelitian



Strategi kepala sekolah dipahami sebagai upaya kepala sekolah dalam menentukan arah dan tujuan lembaga pendidikan melalui tahapan analisis, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yang keseluruhan tindakan tersebut merupakan manifestasi dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mentransformasikan organisasi yang dipimpinnya sebagai upaya mengembangkan agropreneurship siswa.