

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SISWA  
(Studi Kasus di SMAN 5 Surabaya)**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**DIFTA MEYLINDA WANDISTA**

**NIM: D93216042**



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2020**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : DIFTA MEYLINDA WANDISTA  
NIM : D93216042  
JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SISWA  
(STUDI KASUS DI SMAN 5 SURABAYA)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya

Surabaya, 18 Mei 2020  
Yang Menyatakan,



**DIFTA MEYLINDA W.**  
**NIM: D93216042**

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : DIFTA MEYLINDA WANDISTA  
NIM : D93216042  
JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SISWA  
(STUDI KASUS DI SMAN 5 SURABAYA)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

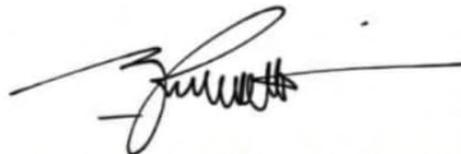
Surabaya, 18 Mei 2020

Pembimbing I



**Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd**  
**NIP. 196404071998031003**

Pembimbing II



**Muhammad Nuril Huda, M.Pd**  
**NIP: 198006272008011006**

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi ini telah dipertanggungjawabkan di depan Tim Penguji Skripsi

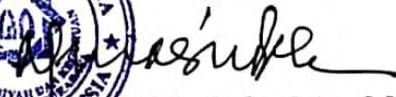
*Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*

Surabaya, 16 Juni 2020

Mengesahkan,



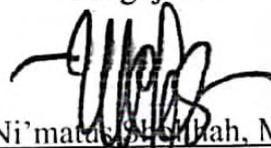
Dekan

  
Ali Mas'ud, M.Ag, M.Pd.I  
NIP. 196301231993031002

Penguji I

  
Dr. Mukhlisah A. M., M.Pd  
NIP. 196805051994032001

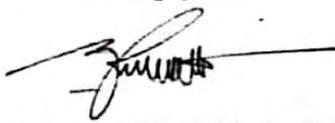
Penguji II

  
Hj. Ni'matus Sholikhah, M.Ag  
NIP. 197308022009012003

Penguji III

  
Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd  
NIP. 196404071998031993

Penguji IV

  
Muhammad Nuril Huda, M.Pd  
NIP. 198006272008011006

## LEMBAR PUBLIKASI



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Difta Meylinda Wandista  
NIM : D93216042  
Fakultas/Jurusan : Tahiyah dan Keguruan/ Pendidikan Islam/ MPI  
E-mail address : meylinda.difta97@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN

PRESTASI SISWA (STUDI KASUS DI SMAN 5 SURABAYA)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 16 Juni 2020

Penulis

(Difta Meylinda Wandista)

## ABSTRAK

Difta Meylinda W. (D93216042), 2020, Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa (Studi Kasus di SMAN 5 Surabaya). Dosen Pembimbing I, Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd, Dosen Pembimbing II, Muhammad Nuril Huda, M.Pd

*Skripsi ini dilatar belakangi oleh banyaknya prestasi yang diraih oleh siswa di SMAN 5 Surabaya baik di bidang akademik maupun non akademik dari tingkat regional, kota, provinsi, nasional bahkan internasional dan menjadikan SMAN 5 Surabaya masuk ke dalam daftar SMA rujukan yang ada di Indonesia khususnya provinsi Jawa Timur. Perolehan prestasi tersebut tentunya tidak lepas dari strategi yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dan pimpinan lain yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola lembaga agar memiliki mutu yang baik. Begitu juga dengan SMAN 5 Surabaya, prestasi yang dihasilkan tentunya tidak lepas dari strategi kepala sekolahnya. Adapun permasalahan yang akan peneliti kembangkan dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya?, 2) Bagaimana prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya? 3) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya?. Tujuan peneliti adalah mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah, prestasi siswa serta strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya. Jenis penelitian skripsi ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dimulaidari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Strategi yang dideskripsikan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya yaitu; melibatkan dan memaksimalkan stakeholder, orang tua dan siswa, melakukan pengawalan, membuat target pencapaian prestasi setiap tahun dan memberikan reward, serta memberikan dukungan kepada siswa secara langsung*

**Kata Kunci:** *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peningkatan Prestasi Siswa*

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI .....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PUBLIKASI .....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Konseptual.....	7
F. Keaslian Penelitian.....	9
G. Sistematika Pembahasan .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	15
1. Pengertian Strategi .....	15
2. Penyusunan Strategi .....	18
3. Kepala Sekolah.....	20
4. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah.....	22
5. Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan.....	29
6. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	40
B. Tinjauan tentang Prestasi Siswa.....	41
1. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Akademik .....	43
a. Faktor Internal.....	43

b. Faktor Eksternal .....	46
2. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Non Akademik .....	49
a. Faktor Internal .....	49
b. Faktor Eksternal .....	51
C. Tinjauan tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi .....	53
1. Mengomunikasikan Visi Sekolah .....	55
2. Pembinaan terhadap Guru .....	55
3. Melibatkan Masyarakat dan Orang Tua .....	56
4. Memberikan <i>Reward</i> atau Penghargaan .....	56
5. Mengembangkan Kurikulum Sekolah .....	56
6. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana Sekolah .....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	58
B. Lokasi Penelitian .....	59
C. Sumber Data dan Informan Penelitian .....	60
1. Sumber data primer .....	60
2. Sumber data sekunder .....	61
D. Metode Pengumpulan Data .....	61
1. Teknik Observasi .....	63
2. Teknik Wawancara .....	65
3. Teknik Dokumentasi .....	65
E. Analisis Data .....	66
1. Reduksi data .....	66
2. Penyajian data .....	67
3. Penarikan kesimpulan .....	67
F. Keabsahan Data .....	68
1. Triangulasi sumber .....	68
2. Triangulasi teknik .....	68
3. Triangulasi waktu .....	68

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	69
1. Sejarah SMA Negeri 5 Surabaya .....	69
2. Visi dan Misi SMA Negeri 5 Surabaya.....	70
3. Tujuan SMA Negeri 5 Surabaya .....	71
B. Penyajian Data .....	72
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya...72	
2. Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya .....	84
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya .....	91
C. Pembahasan.....	117
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya.117	
2. Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya .....	125
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya .....	126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	138
B. Saran .....	139
DAFTAR PUSTAKA .....	140
LAMPIRAN .....	142

## DAFTAR TABEL

3.1 Data Informan Penelitian .....	60
3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	62
3.3 Pedoman Observasi .....	64
3.4 Pedoman Dokumentasi .....	65
4.1. Tim Pengembang Sekolah.....	81
4.2. Triangulasi Data Strategi Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya .....	82
4.3. Jumlah prestasi siswa SMAN 5 Surabaya .....	87
4.4. Peraih nilai rata-rata UN tertinggi jurusan IPA SMA Negeri dan Swasta di Surabaya tahun pelajaran 2018/2019 .....	88
4.5. Peraih nilai rata-rata UN tertinggi jurusan IPS SMA Negeri dan Swasta di Surabaya tahun pelajaran 2018/2019 .....	89
4.6. Triangulasi Data Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya .....	90
4.7. Daftar Ekstrakurikuler SMAN 5 Surabaya .....	93
4.8. Triangulasi Data Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa (Studi Kasus di SMAN 5 Surabaya) .....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I

Dokumen SK Penetapan Sekolah Penyelenggara SKS

Lampiran II

Modul UKBM (Unit Kegiatan Belajar Mandiri)

Lampiran III

Suasana Kegiatan Belajar Mengajar

Lampiran IV

Visi dan Misi Sekolah

Lampiran V

RKS (Rencana Kerja Sekolah)

Lampiran VI

Data Prestasi Siswa SMAN 5 Surabaya

Lampiran VII

Piala dan penghargaan yang dipajang di lingkungan SMAN Surabaya

Lampiran VIII

SK Pembagian Pembina Ekstrakurikuler

Lampiran IX

Jadwal Program P3A bulan Desember dan Januari

Lampiran X

Data inventarisasi SARPRAS SMAN 5 Surabaya

Lampiran XI

Beberapa Sarana dan Prasarana Sekolah

Lampiran XII

Program Kerja OSIS yang memiliki kegiatan MPLS untuk mengenalkan lingkungan sekolah dan budaya sekolah kepada siswa baru

Lampiran XIII

Gambar kepala sekolah sedang memotivasi siswa

Lampiran XIV

Foto siswa berprestasi yang di pajang di lingkungan sekolah

Lampiran XV

Daftar SMA Rujukan dari KEMDIKBUD

Lampiran XVI

Dokumen akreditasi

Lampiran XVII

Profil sekolah

Lampiran XVIII

Jumlah Peserta Didik SMAN 5 Surabaya

Lampiran XIX

Jadwal Pelajaran

Lampiran XX

Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Lampiran XXI

Struktur Organisasi

Lampiran XXII

Pedoman Wawancara

Lampiran XXIII

Transkrip Wawancara

Lampiran XXIV

Hasil Dokumentasi

Lampiran XXV

Hasil Observasi

Lampiran XXVI

Proses Wawancara dengan Narasumber

Lampiran XXVII

Prestasi Kepala SMAN 5 Surabaya

LAMPIRAN XVIII

Surat Ijin Penelitian dari UIN Sunan Ampel

Lampiran XXIX

Surat Ijin Penelitian dari Dinas Pendidikan

Lampiran XXX

Surat Ijin Penelitian dari BANGKESBANGPOL

Lampiran XXXI

Surat Keterangan telah Melaksanakan Penelitian di SMAN 5 Surabaya

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan faktor yang memiliki peranan penting dalam kehidupan berbangsa serta bernegara. Dengan adanya pendidikan, diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu mengadakan perubahan kearah yang lebih baik. Pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup>

Pendidikan tentunya memiliki beberapa fungsi. Fungsi tersebut yaitu:

mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>2</sup>

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, sekolah yang merupakan lembaga pendidikan formal menjadi salah satu wadahnya. Sekolah akan dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam proses pengelolaan sekolah sehingga memiliki mutu yang baik. Hal tersebut seperti yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik

---

<sup>1</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003.Tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>2</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bab 6 pasal 15 ayat 1 dan 2 yang membahas mengenai tugas pokok kepala sekolah yaitu:

1. Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan,
2. Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan.<sup>3</sup>

Dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah sebagai *leader* yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan prestasi siswa. Hal tersebut merupakan wujud dalam pemenuhan fungsi pendidikan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi peserta didik dan dalam rangka peningkatan mutu sekolah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan. Prestasi siswa juga merupakan hal yang penting karena produk sekolah yang paling sering dan umum menjadi sorotan yakni prestasi yang didapatkan siswa baik di bidang akademik maupun non akademik yang menjadi ukuran keberhasilan manajemen sekolah yang dipandang oleh masyarakat pada umumnya. Definisi prestasi siswa menurut Zaiful Rasyid yaitu,

hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan dan dikerjakan. Prestasi dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh atau didapatkan karena adanya aktivitas belajar yang telah dilakukan.<sup>4</sup>

Keberhasilan sekolah dalam meraih prestasi di berbagai bidang dan tingkatan daerah adalah tugas dan tanggungjawab semua pihak, namun yang

---

<sup>3</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah

<sup>4</sup>Moh. Zaiful Rasyid, *Prestasi Belajar*, (Malang: Literasi Nusantara, 2019), 5.

terpenting adalah bagaimana kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mengelola dengan efektif dan efisien. Dalam melakukan proses kepemimpinannya, tentunya terdapat strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan yang ada di sekolah dalam rangka meningkatkan prestasi-prestasi siswa sebagai salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sekolah. Menurut Chandler dalam Linda,

strategi sebagai penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran organisasi serta penerapan serangkaian tindakan, dan alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran. Strategi menghasilkan serta akan mampu mengarahkan organisasi tentang apa, mengapa, siapa yang bertanggungjawab, serta hasil apa yang akan diperoleh. Hal tersebut membawa organisasi untuk dapat memprediksi, mempersiapkan, menjalankan, mengevaluasi tentang kegiatan atau kejadian yang akan terjadi.<sup>5</sup>

Salah satu sekolah unggulan yang ada di Indonesia adalah SMAN 5 Surabaya. Sekolah ini ditunjuk sebagai salah satu SMA rujukan yang ada di Indonesia, khususnya di provinsi Jawa Timur.<sup>6</sup> (data terlampir pada lampiran XV). Sekolah yang memiliki visi “Berkembangnya manusia unggul, beriman, bertaqwa, mampu bersaing di era baru dan berwawasan lingkungan” nampaknya memang benar-benar berupaya mewujudkan visi dari sekolah.

Perwujudan visi tersebut, tidak lepas dari upaya yang dilakukan oleh semua warga sekolah, utamanya kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.

Kepala sekolah SMAN 5 Surabaya adalah kepala sekolah yang visioner dan

---

<sup>5</sup>Linda Sari Rambe, “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MTs Negeri 2 Rantauprapat” dalam skripsi, (Medan: Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Medan, 2018)

<sup>6</sup>Diakses dari <https://psma.kemdikbud.go.id/index/lib/files/DAFTAR%20SMA%20RUJUKAN.pdf>, pada tanggal 13 Januari 2020 pukul 14.00

merupakan kepala sekolah yang berprestasi. Prestasi yang pernah diraih diantaranya yaitu; mendapatkan penghargaan Lencana Pancawarsa I tahun 2010 tingkat provinsi, Satyalencana Karya Satya XX tahun 2011 tingkat nasional, Surabaya *Eco Scholl* 2011, 2012, dan 2013, Juara I Kepala Sekolah SMA Berprestasi tahun 2014 tingkat Kota, dan Kepala Sekolah Berprestasi tingkat provinsi tahun 2014.<sup>7</sup>(data terlampir pada lampiran XXVII)

Dalam proses kepemimpinannya, Kepala SMAN 5 Surabaya selalu memberikan inovasi-inovasi yang berguna untuk perbaikan mutu lembaga dan selalu berusaha untuk mencapai visi yang dimiliki oleh lembaga. Misalnya dengan mendatangkan dosen yang kompeten untuk melatih para guru, mengadakan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi guna menyelenggarakan pendidikan bermutu tinggi.

Upaya tersebut terbukti mampu menghasilkan hasil yang baik dengan diraihnya banyak prestasi siswa yang ada, baik prestasi siswa di bidang akademik maupun non akademik. Salah satunya di bidang akademik SMAN 5 Surabaya meraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat Sekolah Menengah Atas di kota Surabaya tahun pelajaran 2018/2019 dengan perolehan rata-rata 86,65 untuk jurusan IPA dan 82,12 untuk jurusan IPS.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Diakses dari, <http://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/7858bcf9-3a1f-407d-b426-c4a03fa5f5b5>, pada 20 Januari 2020 pukul 11.30

<sup>8</sup>Diakses dari, <https://regional.kompas.com/read/2019/05/15/06130901/ini-daftar-10-sma-negeri-dan-swasta-peraih-nilai-un-tertinggi-di-surabaya?page=all>, pada Selasa, 07 Januari 2020 pukul 09.20

Dalam bidang non akademik juga banyak prestasi yang telah dicapai oleh siswa di SMAN 5 Surabaya, baik di tingkat nasional atau bahkan sampai tingkat internasional, seperti menjadi juara *Robofest* di Okayama Jepang pada tahun 2019, menjadi juara I dan *special award* dalam ajang IYAI (*Internasional Young Inventor Award*) yang diikuti oleh 8 negara (Canada, Egypt, Polandia, Thailand, Srilanka, Malaysia, Vietnam dan Indonesia) tahun 2019, juara PORPROV cabang olahraga panahan tahun 2019, dan masih banyak lagi prestasi siswa yang diraih oleh SMAN 5 Surabaya.

Dari banyaknya prestasi siswa yang telah diraih oleh SMAN 5 Surabaya, tentunya tidak lepas dari hasil strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan mutu sekolah, salah satunya dengan meningkatkan prestasi-prestasi siswanya. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya?
2. Bagaimana prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah,dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya
2. Mendeskripsikan bagaimana prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya
3. Mendeskripsikan bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya

### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan melakukan penelitian yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa (Studi Kasus di SMAN 5 Surabaya), peneliti berharap dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Secara umum penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap penelitian sejenis dan dapat menjadi tambahan pengetahuan yang berkaitan dengan pendidikan pada umumnya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa pada khususnya.

2. Secara Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa dan sebagai pengaplikasian ilmu yang telah didapat serta dapat berpikir secara kritis dan sistematis dalam memecahkan masalah
- b. Bagi lembaga yang diteliti, dapat menjadi bahan evaluasi untuk pengembangan mutu pendidikan dilembaganya agar lebih baik lagi

- c. Bagi UIN Sunan Ampel, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi kepustakaan yang terkait dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa

#### **E. Definisi Konseptual**

Untuk mempermudah dalam pembahasan dan terarahnya penulisan serta menghindari adanya kekeliruan penafsiran, maka peneliti perlu menjelaskan beberapa istilah yang terdapat dalam skripsi ini, diantaranya adalah:

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah: strategi yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan guna mencapai tujuan. Strategi memiliki peranan yang penting untuk mencapai tujuan, karena strategi berisi tentang cara, langkah, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup> Sedangkan Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan.<sup>10</sup> Kepala sekolah merupakan penentu masa depan sekolah. Sebagaimana seperti pendapat Mulyasa dalam Mujamil, Kegagalan serta keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya.<sup>11</sup>
2. Prestasi Siswa: prestasi yaitu hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan atau dikerjakan. Prestasi dapat diartikan sebagai hasil yang

---

<sup>9</sup>Mohammad saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan daya saing sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 246.

<sup>10</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah

<sup>11</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 287-289.

diperoleh karena adanya aktivitas belajar yang telah dilakukan.<sup>12</sup> Ada dua jenis prestasi, yang pertama yaitu prestasi akademik dan non akademik. Prestasi akademik menurut Soemantri dalam Rochma Ayu yaitu hasil yang dicapai oleh siswa dalam kurun waktu tertentu pada mata pelajaran tertentu yang diwujudkan dalam bentuk angka dan dirumuskan dalam bentuk raport. Sedangkan prestasi non akademik yaitu prestasi yang tidak dapat diukur dan dinilai menggunakan angka, biasanya dalam hal olahraga, misalnya: basket, voli, sepak bola, dan kesenian semisal melukis, drum band, tari, dan lain sebagainya. Prestasi ini biasa di dapat oleh siswa yang mempunyai bakat tertentu dibidangnya dan biasanya dapat dicapai oleh siswa sewaktu mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di sekolah.<sup>13</sup>

Jadi, yang dimaksud dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa adalah langkah atau cara apa saja yang dilakukan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa, baik akademik maupun non akademik sehingga banyak prestasi siswa yang telah diraih.

#### **F. Keaslian Penelian**

Berdasarkan hasil pencarian studi pustaka, terdapat beberapa karya ilmiah yang terkait dengan strategi kepala sekolah yang dapat dilihat dalam uraian dibawah ini:

---

<sup>12</sup>Moh. Zaiful Rasyid, *Prestasi Belajar*, 5.

<sup>13</sup>Rochma Ayu Kartika, "Konstruksi Sosial Siswa terhadap Prestasi Non Akademik" dalam Jurnal, (Surabaya: Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, 2016)

1. Vivi Novita Rahman dalam “Strategi Kepala sekolah Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro”, menyatakan bahwa guru yang *under qualified* di MA Islamiyah Balen Bojonegoro yaitu *under qualified* dari segi akademis, yakni guru-guru yang dari segi akademis belum mengenyam dan menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi atau lulusan sarjana yang mengajarkan materi pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka.

Strategi kepala sekolah dalam menangani masalah tersebut yaitu dengan mengontrol aktivitas para pengajar, memberikan saran dalam proses pengajaran, mengembangkan keilmuan para pengajar, dan mempersilahkan para guru untuk berkreasi.

Faktor penghambat strategi kepala sekolah dalam menangani masalah guru tersebut adalah: watak kepribadian guru yang pesimistis, keadaan kesejahteraan, ekonomi guru, kemalasan guru dan rendahnya sumberdaya manusia yang ada. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu: kondisi kesehatan guru yang baik, banyak guru yang berpengalaman dalam mengajar, kedisiplinan guru dan karyawan, tak lupa juga kedisiplinan kepala sekolah.

Terdapat kesamaan pada metode penelitian yang dilakukan oleh Vivi Novita Rahmah dengan penelitian ini, yakni dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan untuk analisisnya menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Sedangkan yang membedakan adalah penelitian Vivi

Novita Rahman terfokus pada guru *under qualified*, faktor penghambat serta faktor pendukung strategi kepala sekolah, sedangkan penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa, penelitian Vivi Novita Rahman berlokasi di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMAN 5 Surabaya.

2. Nur Habib Musyafa' dalam "Strategi Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Madinatul 'Ulum Mojokrapak Jombang dalam Mempersiapkan Siswa Menghadapi Ujian Nasional" dalam penelitiannya menyatakan bahwa strategi kepala sekolah di MI Madinatul 'Ulum dalam mempersiapkan Ujian Nasional yakni dengan adanya jam untuk tambahan belajar, mengadakan *try out*, melakukan evaluasi soal-soal ujian 3 tahun sebelumnya, bekerjasama dengan wali siswa, adanya kegiatan keagamaan seperti: istighosah, ziarah wali, dan ada kegiatan sholat dhuha, strategi yang terakhir yakni dengan memberikan motivasi kepada siswa.

Faktor pendukung strategi kepala sekolah yakni: sarana dan prasarana serta guru yang berpengalaman dan profesional di bidangnya. Sedangkan faktor penghambat strategi yakni: kondisi siswa yang heterogen, kondisi lingkungan, dan kurangnya dukungan dari orang tua siswa.

Terdapat kesamaan pada metode penelitian yang dilakukan oleh Nur Habib dengan penelitian ini, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan untuk analisisnya dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Sedangkan yang membedakan adalah penelitian Nur Habib terfokus pada strategi kepala

madrasah dan keberhasilan strategi kepala madrasah, sedangkan penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa, penelitian Nur Habib berlokasi di MI Madinatul ‘Ulum Mojokrapak Jombang, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMAN 5 Surabaya.

3. Nurul Fauziyah dalam “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan ISO 9001:2008 Di SMP Negeri 5 Surabaya” dalam penelitiannya menyatakan bahwa strategi yang dilakukan kepala sekolah yaitu melakukan pelatihan dan pengembangan guru, mengoptimalkan komitmen kepala sekolah, memberikan penghargaan, melakukan analisis, pengukuran, dan peningkatan serta evaluasi kerja.

Terdapat kesamaan pada metode penelitian yang dilakukan oleh Nurul Fauziyah, yakni menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan untuk analisisnya menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Sedangkan yang membedakan adalah penelitian Nurul Fauziyah terfokus pada strategi kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru, sedangkan peneliti ini terfokus pada strategi kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa, penelitian Nurul Fauziyah berlokasi di SMPN 5 Surabaya, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMAN 5 Surabaya.

4. Linda Sari Rambe dalam “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MTs Negeri 2 Rantauprapat” dalam penelitiannya menyatakan bahwa hasil penelitiannya mengungkapkan

bahwa terdapat beberapa hasil, yaitu: strategi yang dilakukan kepala madrasah sudah cukup baik dengan bentuk strategi yang dirancang juga lumayan cukup baik. Kendala yang dirasakan oleh kepala madrasah yaitu karena dengan adanya tiga lokasi sekolah, yang berbeda dan dukungan yang diberikan untuk kepala sekolah baik.

Terdapat kesamaan pada metode penelitian yang dilakukan oleh Linda Sarirambe dengan penelitian ini, yakni menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan yang membedakan adalah penelitian Linda Sari Rambe terfokus pada strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dan peningkatan kualitas pembelajaran, sedangkan penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa, penelitian Linda Sari Rambe berlokasi di MTs Negeri 2 Rantau prapat, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMAN 5 Surabaya.

5. Mariana Hasibuan dalam “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Lubuk Pakam” dalam penelitiannya menyatakan bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yakni dengan: mengikutkan kegiatan seminar, pelatihan atau *workshop* bagi guru, dan rapat rutin yang digunakan untuk membahas permasalahan-permasalahan yang dialami oleh guru.

Terdapat kesamaan pada metode penelitian yang dilakukan oleh Mariana Hasibuan dengan penelitian ini, yakni dengan memakai pendekatan kualitatif, dengan metode: observasi, wawancara, serta

dokumentasi, sedangkan yang membedakan adalah penelitian Mariana Hasibuan terfokus pada strategi kepala madrasah dan peningkatan profesionalisme guru, sedangkan penelitian ini terfokus pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan prestasi siswa, penelitian Mariana Hasibuan berlokasi di MTs Negeri Lubuk Pakam, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMAN 5 Surabaya.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Skripsi ini disusun berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

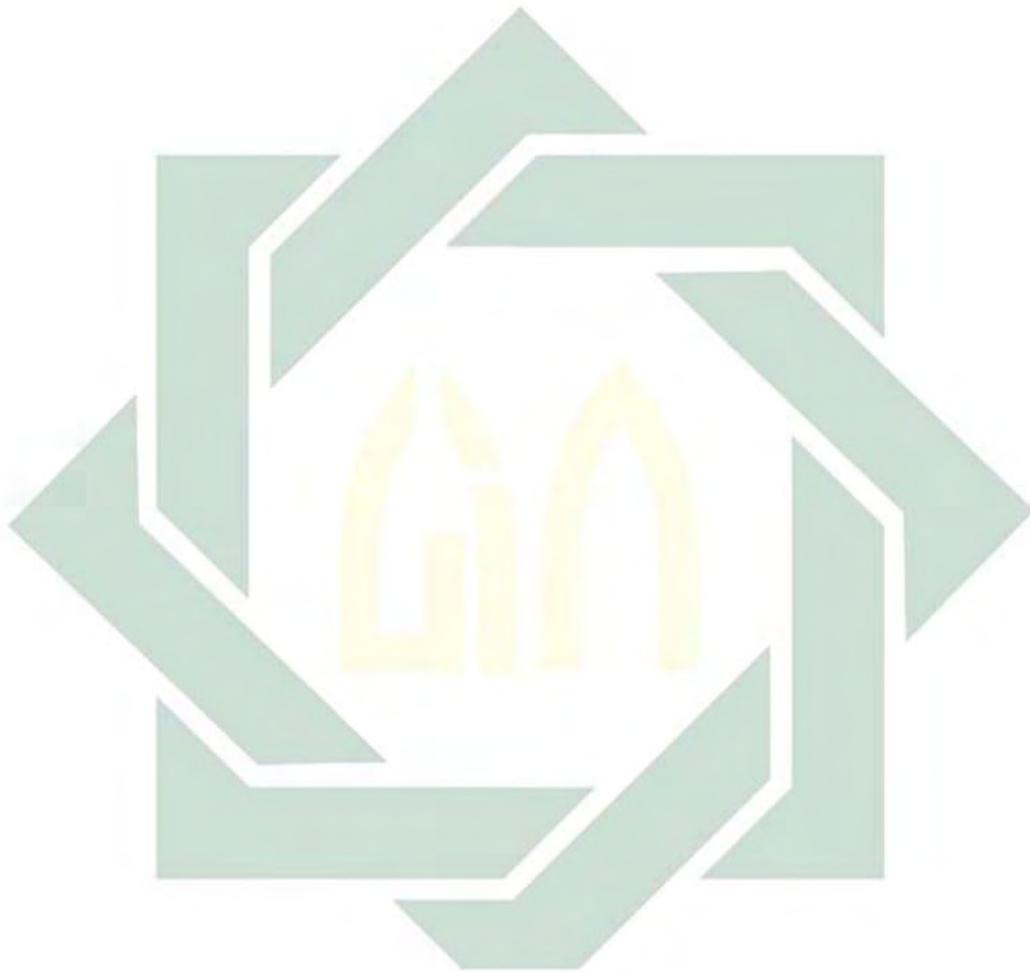
Bab *pertama* pendahuluan, yang meliputi; latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab *kedua* kajian pustaka, dalam hal ini menguraikan tentang teori-teori atau rujukan-rujukan yang digunakan sebagai pendukung skripsi ini, yaitu: Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya.

Bab *ketiga* metode penelitian, merupakan gambaran secara utuh tentang metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini, meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data dan keabsahan data.

Bab *keempat* hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab ini akan membahas hasil temuan-temuan di lapangan yang meliputi gambaran umum tentang subjek penyajian data dan analisis data

Bab *kelima* penutup, bab ini membahas tentang kesimpulan penelitian serta saran dari peneliti.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Strategi

Dalam mengembangkan sekolah agar menjadi berkualitas, dibutuhkan berbagai macam strategi. Merencanakan, merumuskan, mengatur, dan menentukan strategi harus didasarkan pada pengkajian yang matang mengenai kondisi objektif suatu lembaga pendidikan. Merumuskan rencana dengan baik sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki merupakan suatu keharusan agar apa yang ingin dilaksanakan dapat dicapai dengan baik.<sup>14</sup> Tanpa pengkajian terhadap kondisi sekolah tidak akan dapat merumuskan strategi yang tepat yang dapat digunakan dalam pengembangan pendidikan di sekolah tersebut. Setiawan dalam Nur Cholis mengatakan bahwa:

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*” yang berasal dari kata *stratos* yang memiliki arti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Dalam konteks awal strategi diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana guna menaklukan musuh dan memenangkan perang.<sup>15</sup>

Dalam lembaga pendidikan khususnya di sekolah, strategi tentunya dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah.

Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dari sebuah organisasi, namun strategi bukanlah hanya suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan. Strategi

---

<sup>14</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2018), 77.

<sup>15</sup>Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 5.

mengikat semua bagian yang ada dalam organisasi menjadi satu, sehingga strategi meliputi seluruh aspek penting dalam organisasi, strategi itu terpadu dari seluruh bagian rencana yang harus serasi satu sama lain dan berkesesuaian. Oleh sebab itu, penentuan strategi memerlukan tingkatan komitmen dari suatu organisasi, dimana tim organisasi tersebut bertanggung jawab dalam memajukan strategi yang mengacu pada hasil atau tujuan akhir.<sup>16</sup>

Jadi, walaupun terdapat strategi yang bagus namun tidak dilakukan kerjasama antar seluruh anggota organisasi, maka strategi tersebut akan sia-sia dan tidak akan mampu menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Definisi strategi lainnya yaitu,

rangkaian kegiatan yang dilakukan guna mencapai tujuan. Strategi memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan, karena strategi berisi tentang cara, langkah, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Setiap kegiatan dalam menerapkan program harus diikuti dengan penerapan strategi yang tepat. Bagi sekolah, penerapan strategi dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran merupakan keharusan yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini karena didalam kegiatannya, sekolah melakukan proses yang berlangsung secara berkelanjutan sehingga perlu cara-cara jitu agar tujuan tercapai.<sup>17</sup>

Dari berbagai macam definisi mengenai strategi, dapat diambil pengertian bahwa strategi merupakan cara, langkah, dan upaya dalam mencapai tujuan dalam organisasi. Dalam lembaga pendidikan, khususnya di sekolah, strategi merupakan cara, langkah dan upaya dalam mewujudkan tujuan dari sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga dan membutuhkan kerjasama dari seluruh *stakeholder* dalam implementasinya.

---

<sup>16</sup>Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan*, 6.

<sup>17</sup>Mohammad Saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan daya saing sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 246.

Strategi mampu membantu kepala sekolah dalam menjalankan amanahnya sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan untuk terus berupaya dalam perbaikan mutu sekolah karena setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya diakhirat kelak oleh Allah SWT atas apa yang dipimpinnya. Hal tersebut terdapat dalam Q.S Al-Baqarah ayat 134 yang berbunyi:

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Itu adalah umat yang lalu, baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggung jawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan”<sup>18</sup>

Hal tersebut terdapat juga dalam H.R Bukhari dan Muslim nomor 4789 bahwa seorang pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, hadits tersebut berbunyi:

حَدَّثَنَا أَبُو النُّعْمَانِ حَدَّثَنَا حَمَّادُ بْنُ زَيْدٍ عَنْ أَبِي يُوَيْبٍ عَنْ نَافِعٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ  
النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ فَأَلِامٌ رَاعٍ وَهُوَ  
مَسْئُولٌ

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya (rakyatnya). (H.R. Bukhari dan Muslim)<sup>19</sup>

<sup>18</sup>Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 134

<sup>19</sup>Masniati, “Kepemimpinan dalam Islam”, Jurnal Al Qadau Vol. 2 Nomor 1, 2015. 57.

## 2. Penyusunan Strategi

Terdapat tiga fase dalam penyusunan strategi. Fase-fase tersebut yaitu: fase penilaian keperluan penyusunan strategi, fase analisis situasi, dan fase pemilihan strategi.<sup>20</sup>

Penjelasan mengenai fase-fase penyusunan strategi menurut Ernie dan Kurniawan tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Penilaian keperluan penyusunan strategi

Sebelum strategi disusun, perlu ditanyakan terlebih dahulu apakah penyusunan strategi baru atau perubahan strategi perlu untuk dilakukan atau tidak. Hal tersebut terkait dengan apakah strategi yang akan dilakukan memang sesuai dengan tuntutan perubahan dilingkungan atau malah sebaliknya lebih baik mempertahankan strategi yang sudah ada. Salah satu cara untuk menilai perlu atau tidaknya sebuah baru adalah dengan menilai strategi yang sedang dijalankan, baik buruknya, serta hasil yang diperoleh organisasi ketika menggunakan strategi tersebut.<sup>21</sup>

Jadi, ketika akan merumuskan sebuah strategi, seorang manajer atau pengelola di lembaga pendidikan harus melihat terlebih dahulu apakah perlu adanya penyusunan strategi tersebut, dengan memperhatikan hal-hal yang telah disampaikan diatas.

<sup>20</sup>Ernie Tisnawati, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 135.

<sup>21</sup>Ernie Tisnawati, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 135.

## b. Analisis situasi

Dalam tahap analisis situasi, organisasi perlu melakukan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sekaligus juga menganalisis peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Salah satu metode yang paling sering digunakan adalah dengan analisis SWOT. SWOT adalah kependekan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threat* (Tantangan).<sup>22</sup> Setelah proses analisis keperluan, analisis situasi penting dilakukan untuk mengidentifikasi strategi apa yang dapat diterapkan untuk perbaikan mutu pendidikan di lembaga.

## c. Pemilihan strategi

Setelah sebuah organisasi melakukan analisis terhadap keadaan internal dan eksternal organisasi, maka perlu menentukan strategi yang akan diambil dari berbagai alternatif strategi yang ada. Alternatif strategi terbagi kedalam tiga bagian besar, yakni strategi yang cenderung mengambil resiko, yaitu strategi yang agresif (*aggressive or offensive strategy*), strategi yang cenderung menghindari resiko yaitu strategi bertahan (*defensive strategy*), serta strategi yang memadukan antara mengambil resiko dan menghindari resiko, artinya berada di tengah-tengah disebut *turn aroundsstrategy*.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Ernie Tisnawati, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 135-136.

<sup>23</sup>Ernie Tisnawati, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 136.

Apabila organisasi mempunyai banyak kelebihan dan sekaligus berada pada peluang yang tinggi, maka strategi yang dapat diambil yaitu strategi agresif. Jika kelemahan lebih banyak dimiliki oleh organisasi, sekaligus tantangannya juga tinggi, maka sebaiknya strategi defensif yang digunakan. Jika organisasi menghadapi tingginya peluang namun mempunyai banyak kelemahan, dan atau organisasi berhadapan dengan kekuatan yang tinggi tetapi tantangannya juga tinggi, maka sebaiknya digunakan strategi *turn around*, yakni strategi yang agresif secara bertahap diiringi dengan penguatan internal.<sup>24</sup> Pemilihan strategi yang tepat berdasarkan analisis situasi lembaga yang telah dilakukan akan dapat membantu menghasilkan strategi yang efisien.

### 3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah penentu masa depan sekolah. Sebagaimana menurut pendapat Mulyasa dalam Mujamil,

Kegagalan serta keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh seorang kepala sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya. Sekolah yang bermutu, efektif dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolahnya. Pada umumnya sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif.<sup>25</sup>

Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan sangat dibutuhkan. Utamanya dalam hal perumusan-perumusan strategi yang akan digunakan sebagai alat dalam mencapai tujuan pendidikan.

<sup>24</sup> Ernie Tisnawati, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 136.

<sup>25</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 287-289.

Peranan strategis kepala sekolah menimbulkan dua kemungkinan bagi sekolah. Bila figur kepala sekolah benar-benar profesional, maka dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respons positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan lain sebagainya. Bila figur kepala sekolah tidak profesional, maka justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan yang akan mendatangkan berbagai kerugian, misalnya: kemerosotan kualitas, penurunan prestasi, citra buruk, respons negatif dari masyarakat, konflik yang tidak sehat, dan berbagai fenomena yang kontraduktif.<sup>26</sup>

Oleh sebab itu, sebagai pimpinan di lembaga pendidikan juga harus paham betul mengenai tugasnya sebagai seorang *leader* dalam organisasi. Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait menjadi termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Dalam pandangan Wahdjosumidjo dalam Mujamil,

keberhasilan sekolah berarti keberhasilan kepala sekolah, begitupun juga sebaliknya. Maka efektivitas sekolah sebagai agen pembaharuan tidak akan terjadi tanpa pengertian dan dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan ketrampilan dalam melaksanakan perubahan, apabila mereka menginginkan sekolahnya menjadi lebih efektif.<sup>27</sup>

Kepala sekolah yang baik, akan mampu mendorong kemajuan bagi organisasi yang dipimpinya. Pemahaman terhadap peran dan fungsinya sebagai seorang kepala sekolah juga dibutuhkan agar lembaga yang dipimpinya mampu berkembang dengan optimal serta mampu mewujudkan tujuan yang telah dibuat dalam organisasi.

<sup>26</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, 287-289.

<sup>27</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, 289.

#### 4. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah sedikitnya harus memiliki tujuh fungsi, yaitu fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.<sup>28</sup>

Kesemua fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai edukator

Kepala sekolah sebagai edukator harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan nuansa sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta mengembangkan model pembelajaran yang menarik.

Dalam fungsi ini, kepala sekolah harus dapat memajukan empat macam nilai, yaitu: pembenaan mental, moral, fisik dan artistik. Upaya ini bisa berbentuk: mengikut sertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, mencarikan beasiswa bagi para guru untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih memacu murid belajar secara sungguh-sungguh, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.<sup>29</sup> Jika profesionalitas tenaga

---

<sup>28</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 148.

<sup>29</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 148.

kependidikan diperhatikan oleh kepala sekolah, maka akan berdampak positif pada kemajuan sekolah.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen sering diartikan sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya dan potensi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat, yaitu: *pertama*, memanfaatkan dan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau memanfaatkan semua sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. *Kedua*, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dengan maksud membangun tanggung jawab semua anggota sekolah untuk ikut memiliki dan bertanggung jawab membangun sekolah.<sup>30</sup>

Dengan adanya kepedulian terhadap *stakeholder* dan juga mampu melakukan pengelolaan yang baik terhadap sumberdaya yang ada disekolah, maka dalam proses pengelolaanya, kepala sekolah sebagai manajer akan dapat mendapatkan dukungan dari seluruh warga sekolah,

---

<sup>30</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 148-149.

sehingga proses manajemen yang dilakukan akan berjalan dengan efektif.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus dapat mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.<sup>31</sup>

Dalam hal ini, kepala sekolah biasanya dibantu oleh para wakil kepala sekolah untuk mengelola administrasi yang ada di sekolah. Hal tersebut dilakukan agar dalam proses administrasi bisa berjalan lebih optimal, walaupun dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai administrator juga tetap harus bertanggung jawab dalam proses administrasi ini.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi sesungguhnya dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem pendidikan modern

---

<sup>31</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149.

diperlukan juga supervisor khusus yang lebih independen sehingga dapat meningkatkan obyektivitas dalam pembinaan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.<sup>32</sup>

Supervisi penting dilakukan sebagai bentuk pengawasan terhadap kinerja. Hasil dari supervisi ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi sekolah agar dapat meningkatkan mutu lembaganya, dan juga dapat sebagai acuan perencanaan program ke depan.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, serta berjiwa besar.<sup>33</sup> Kepala sekolah

---

<sup>32</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149-150.

<sup>33</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149-150.

yang baik harus mampu menjadi tauladan bagi anggotanya agar dapat menjadi pemimpin yang disegani dan menjadi panutan bagi anggotanya.

Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dari kemampuan memahami: kondisi tenaga kependidikan, karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan, menerima masukan, saran dan kritik. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah tercermin dalam kemampuan untuk: mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan mewujudkan dalam program. Sedangkan kemampuan berkomunikasi tercermin dalam: komunikasi lisan dan tulisan.<sup>34</sup>

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai inovator, 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. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaanya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149-150.

<sup>35</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149-150.

Konstruktif maksudnya adalah dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan berbagai tugasnya. Kreatif maksudnya ialah dalam meningkatkan profesionalisme, kepala sekolah selalu mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delekatif maksudnya berusaha mendelegasikan tugas sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif maksudnya ialah mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>36</sup>

Sementara pragmatis maksudnya ialah bahwa kepala sekolah harus menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan. Sedangkan *adaptable* maksudnya adalah bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 150-151.

<sup>37</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 150-151.

Jika kepala sekolah tidak dapat melakukan inovasi-inovasi dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, maka sekolah bisa jadi akan tertinggal oleh keadaan zaman yang berubah-ubah seperti sekarang ini. Semakin hari akan semakin berkembang dalam dunia pendidikan, perlu inovasi-inovasi agar sekolah tetap dapat mempertahankan eksistensinya dan meningkatkan mutunya.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai seorang motivator harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi menurut Mulyasa dalam Fanani dapat ditumbuhkan dengan:

- 1) Pengaturan lingkungan fisik, yaitu lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Pengaturan lingkungan tersebut antara lain mencakup: ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.
- 2) Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan memangkitkan kinerja para tenaga kependidikan
- 3) Disiplin. Dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah harus mampu menanamkan disiplin kepada seluruh bawahannya.

- 4) Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun yang datang dari luar.<sup>38</sup>

Dari beberapa peran dan fungsi dari seorang kepala sekolah yang telah disebutkan, dapat kita ambil kesimpulan bahwa menjadi seorang manajer dalam lembaga pendidikan khususnya sekolah tidaklah mudah dan membutuhkan keahlian-keahlian karena kepala sekolah memiliki peran dan fungsi yang banyak dan posisinya sangat berpengaruh terhadap kemajuan sekolah.

## 5. Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan

Kepala sekolah dituntut agar memaksimalkan seluruh potensinya dalam melaksanakan tugas serta fungsinya untuk mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif serta mandiri. Keberhasilan sekolah menjadi keinginan bagi seluruh warga sekolah. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan secara khusus oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah menjadi efektif, efisien, produktif dan akuntabel menurut Andang.

Diantara perhatian khusus tersebut antara lain: mengomunikasikan visi sekolah secara utuh, memberdayakan staf, mengembangkan peserta didik, melibatkan orang tua dan masyarakat, memberikan penghargaan dan insentif, mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta manajemen sarana dan prasarana.<sup>39</sup>

Berikut penjelasan mengenai hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah:

<sup>38</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 151.

<sup>39</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 79.

#### a. Mengomunikasikan Visi Sekolah Secara Utuh

Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner tergambar dari kemampuan melihat masa depan dan berusaha sekuat tenaga meraih masa depan itu. Kepala sekolah harus memiliki visi kependidikan dan pembelajaran sebagai tujuan yang ingin dicapai. Visi sekolah sebagai suatu representasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dengan pandangan yang mendalam, komprehensif, meluas serta merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan yang amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu, ruang dan tempat.<sup>40</sup>

Kepemimpinan visioner tentu memiliki karakteristik tertentu yang merupakan ciri bahwa kepala sekolah tersebut merupakan kepala sekolah yang berorientasi kedepan atau bisa dibilang visioner. Kepemimpinan visioner ditandai dengan beberapa karakteristik-karakteristik. Diantaranya adalah: berpikir masa depan, membangun dan menggambarkan visi secara jelas dan mengembangkan metode untuk mencapai visi, serta terlibat bersama orang lain untuk memulai dan mendapatkan dukungan terhadap visi.<sup>41</sup> Visi sekolah menjadi hal yang penting agar dapat membawa sekolah kearah kemajuan dan kemandirian. Artinya, apa yang menjadi program dan kebijakan sekolah diarahkan seutuhnya kepada pencapaian visi. Oleh sebab itu, sekolah

---

<sup>40</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 80.

<sup>41</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016) , 45.

harus mempunyai kepala sekolah yang mempunyai wawasan yang luas dan berkompeten untuk dapat merumuskan dan membawa sekolah sesuai dengan apa yang divisikan.<sup>42</sup>

Sekolah yang tidak memiliki visi maka tidak akan jelas mau dibawa kearah mana lembaganya. Dalam pembuatannya, harus juga diperhatikan beberapa hal. Diantara beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan atau penyusunan visi menurut Andang yakni: visi sekolah harus dinyatakan secara jelas, penentuan visi harus menggunakan bahasa yang lugas, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh semua pihak, serta bersifat instruktif. Artinya visi yang ditetapkan memberikan dorongan kepada semua komponen sekolah untuk mewujudkannya.<sup>43</sup>

Setelah visi sekolah disusun atau dirumuskan dengan baik, kepala sekolah harus mengomunikasikanya kepada semua warga sekolah termasuk orang tua siswa dan masyarakat. Mengomunikasikan visi berarti mensosialisasikan tentang cita-cita sekolah yang ingin diwujudkan di masa depan sehingga semua komponen tersebut mempunyai pemahaman yang sama mengenai orientasi sekolah dan mau untuk secara bersama-sama dengan melibatkan dirinya dengan penuh perasaan memiliki, dan bertanggung jawab mewujudkannya.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 80.

<sup>43</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 80.

<sup>44</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 81-82.

Sebaik apapun sebuah visi, apabila hanya dipahami oleh pimpinan saja, maka akan percuma, karena dalam mewujudkannya dibutuhkan kerjasama dengan seluruh warga sekolah agar pencapaian visi tersebut efektif dan efisien.

#### b. Memberdayakan Staf

Lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi dalam mewujudkan visinya harus dapat mengoptimalkan semua potensi yang ada terutama potensi yang dimiliki oleh staf. Mengoptimalkan potensi staf adalah bentuk pemberdayaan. Artinya yaitu kepala sekolah memberikan kepercayaan atau wewenang pekerjaan kepada stafnya untuk melakukan atau memutuskan sesuatu. Pemberdayaan staf oleh kepala sekolah akan dirasakan sebagai bentuk perhatian yang membanggakan bagi staf, yang dapat mengangkat harkat dirinya. Pemberdayaan staf dikatakan sebagai langkah strategis dalam memperbaiki kinerja organisasi karena mampu mendorong keterlibatan para pegawai dalam mengambil keputusan serta tanggungjawab.<sup>45</sup>

Terdapat beberapa bentuk pemberdayaan guru dan staf mencakup perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian. Pengembangan guru dan staf berdasarkan beberapa aspek yang menjadi cakupannya tersebut dimaksudkan untuk menentukan pengelolaan personel yang mutlak

---

<sup>45</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 82.

perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja sehingga tujuan serta visi sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>46</sup> pemberdayaan staf penting dilakukan oleh kepala sekolah sebagai suatu strategi dalam meningkatkan mutu lembaga.

### c. Mengembangkan Peserta Didik

Terdapat beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kebutuhan peserta didik agar dapat belajar secara optimal. Pengembangan peserta didik yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluar sekolah. Seluruh fasilitas yang dimiliki oleh sekolah harus diarahkan untuk pengembangan peserta didik dalam proses pembelajaran. Guru yang merupakan *icon* kunci keberhasilan peserta didik dalam memberikan pembinaan dan pengembangan harus menggunakan berbagai sumberdaya yang ada secara maksimal, yang dimiliki oleh sekolah baik yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, seperti: penggunaan kelas laboratorium untuk praktik, penggunaan media pembelajaran, fasilitas perpustakaan, dan lain-lain. Atau yang berhubungan dengan kompetensi guru itu sendiri. Penggunaan sumberdaya tersebut diarahkan untuk tercapainya prestasi siswa terutama dalam bidang akademik atau non akademik.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 83.

<sup>47</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 83-84.

Keberhasilan dalam pengembangan terhadap peserta didik dalam bidang akademik maupun non akademik dapat dilihat dari bagaimana prestasi yang didapat. Hal tersebut dapat diukur dari hasil nilai ujian sekolah, nilai ujian akhir nasional, prestasi dalam lomba bidang studi, lomba pidato, penulisan karya ilmiah, maupun prestasi-prestasi pada keolahragaan dan seni yang lainnya.

#### d. Melibatkan Orang Tua dan Masyarakat

Keterlibatan orangtua peserta didik dan masyarakat sangat dibutuhkan dalam mengembangkan sekolah karena mereka juga merupakan bagian dari komponen pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menggalang partisipasi dari luar untuk secara bersama-sama memikirkan dan berupaya untuk mengembangkan sekolah. Keterlibatan masyarakat yang diupayakan tidak hanya dalam bentuk fisik yang berhubungan dengan sumbangan dana pendidikan, pemberian beasiswa, memberikan sumbangan buku untuk perpustakaan, atau bentuk bantuan lainnya, tetapi juga dalam bentuk nonfisik yang berkaitan dengan keikutsertaan dalam menentukan arah atau prospek sekolah ke depan maupun dalam pengambilan keputusan.<sup>48</sup>

Terdapat beberapa langkah yang dapat diambil oleh sekolah untuk mendorong partisipasi orang tua dan masyarakat untuk ikut mengembangkan sekolah, antara lain:

---

<sup>48</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 84.

1. Reorientasi ke arah hubungan yang lebih efektif dengan masyarakat melalui pembangunan koalisi dan jaringan komunikasi
2. Peningkatan rasa tanggung jawab masyarakat untuk pembangunan mereka sendiri dan peningkatan kesadaran mereka akan kebutuhannya, masalah mereka, kemampuan mereka, dan potensi mereka
3. Memperlancar komunikasi antar berbagai potensi lokal sehingga masing-masing dapat lebih menyadari perspektif partisipasi lain
4. Penerapan prinsip tertentu, yaitu tentang hidup, belajar merencanakan, dan bekerja bersama-sama dengan yang lainnya.<sup>49</sup>

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, orangtua dan masyarakat akan timbul kesadarannya untuk ikut bertanggung jawab dalam mengembangkan sekolah. Tolok ukur keterlibatan mereka yaitu mau mengambil bagian dalam pengembangan sekolah maupun dalam melaksanakan program-program yang ada di sekolah.

e. Memberikan Penghargaan dan Insentif

Langkah strategis yang dapat dilakukan untuk mendorong semangat kerja guru ataupun belajar siswa salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Siapa pun pasti akan merasa bangga mendapatkan penghargaan atau insentif apalagi diberikan oleh pemimpin. Penghargaan atau insentif diberikan sebagai bentuk kebanggaan terhadap prestasi yang diperoleh. Guru yang berprestasi baik dalam proses mengajar siswa, penemuan inovasi-inovasi baru ataupun dalam keberhasilannya mendapatkan nominasi terbaik ketika didelegasikan untuk mengikuti program-program tertentu di luar

---

<sup>49</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 85.

sekolah dapat diberikan penghargaan, baik fisik maupun nonfisik.<sup>50</sup> Pemberian penghargaan atau insentif akan semakin menambah semangat guru dalam meningkatkan etos kerja, menambah kompetensi, profesionalitas dan menumbuhkan minatnya serta semangat belajar bagi peserta didik.

#### f. Mengembangkan Kurikulum dan Pembelajaran

Di era desentralisasi pendidikan seperti sekarang, pemerintah memberikan kewenangan kepada pihak sekolah untuk mengembangkan kurikulum dan pembelajaran sekolahnya dengan tetap mengacu kepada standar-standar yang telah dikeluarkan oleh pemerintah terutama berkaitan dengan standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, dan standar penilaian.<sup>51</sup> Pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh sekolah akan lebih efektif karena setiap sekolah memiliki kondisi yang berbeda-beda, jika terdapat kebebasan dalam pengembangannya, maka sekolah akan lebih mampu menyesuaikan kurikulum tersebut dengan keadaan lembaganya masing-masing.

Kurikulum adalah komponen penting untuk menjelaskan tujuan dan arah pendidikan serta pengalaman belajar yang harus dimiliki oleh peserta didik. Kurikulum menjadi salah satu indikator yang menentukan berhasil tidaknya kinerja suatu pendidikan. Oleh karena itu,

---

<sup>50</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 87.

<sup>51</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 88.

pengembangan kurikulum dan pembelajaran harus dikelola secara baik dan bersifat kontekstual. Pengertian kurikulum terdapat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 yaitu seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>52</sup>

Mengingat pengembangan kurikulum dan pembelajaran menjadi komponen penting di sekolah, sudah seharusnya kepala sekolah dalam mengembangkan kurikulum harus memuat tujuan, isi atau materi, proses atau sistem penyampaian materi, serta evaluasi secara utuh. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengikuti prinsip-prinsip dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran.<sup>53</sup>

Dengan demikian, jika kepala sekolah mampu mengembangkan kurikulum dan pembelajaran dengan baik akan tercipta perubahan-perubahan sekolah yang diinginkan. Semakin baik kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakan, akan meningkatkan keberhasilan sekolah dan prestasi peserta didik.

---

<sup>52</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 88.

<sup>53</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 89.

#### g. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen pembiayaan adalah kegiatan merencanakan, menerima, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan keuangan yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran kegiatan pendidikan. Manajemen keuangan dan pembiayaan yang dilakukan dengan baik yang berdasarkan pada tingkat kebutuhan sekolah akan mampu menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam konteks demikian, peran kepala sekolah menjadi sangat penting keberadaannya sebagai aktor kunci untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>54</sup> Dengan manajemen keuangan yang baik, maka program-program yang dirancang oleh kepala sekolah untuk mewujudkan visi sekolah akan dapat terlaksana dengan baik.

#### h. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang dimiliki oleh sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan untuk menunjang kelancaran proses pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan tersebut dapat berupa gedung sekolah, ruang kelas, meja, kursi, laboratorium, perpustakaan, maupun media pembelajaran lainnya, taman sekolah, halaman, kebun sekolah, dan lain-lain.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 90.

<sup>55</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 91.

Sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran proses pendidikan haruslah dalam keadaan layak dipakai. Semakin layak sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah, semakin memadai proses pendidikan yang berlangsung. Perpustakaan yang dilengkapi dengan buku-buku yang layak, sesuai dengan disiplin ilmu atau mata pelajaran yang diajarkan secara langsung akan membantu guru-guru atau siswa meningkatkan kemampuan dirinya. Guru atau siswa dengan mudah untuk belajar, menemukan referensi-referensi untuk keperluan tugas belajarnya.<sup>56</sup>

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melakukan manajemen yang baik terhadap sarana dan prasarana sekolah, mulai dari perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan, dan pengawasan agar tujuan pendidikan sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan barang, penyimpanan, penginventarisasian, pemeliharaan, perbaikan, pendayagunaan, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan yang tidak diperlukan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik mampu menciptakan efektivitas pada proses pendidikan sehingga target pencapaian mutu pendidikan mudah dilakukan. Jika sarana dan prasarana yang

---

<sup>56</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 91.

merupakan *input* pendidikan didayagunakan dengan baik, dapat berpengaruh pada kualitas *output* yang dihasilkan.

## 6. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kunci sukses kepala sekolah adalah hal yang utama dalam mewujudkan sekolah yang berhasil. Keberhasilan suatu sekolah tidak terlepas dari peran pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya di sekolah. Kepala sekolah yang berhasil yakni kepala sekolah yang memahami akan faktor-faktor yang menjadikannya dapat berhasil dalam memimpin suatu sekolah sehingga memudahkan baginya menentukan langkah-langkah dalam upaya mewujudkan keberhasilan itu. Di samping itu, diharapkan kepala sekolah dan semua unsur yang ada didalamnya siap dan terdorong untuk menghadapi persoalan-persoalan yang mungkin terjadi, baik secara internal maupun eksternal, yang jika diredas akan menyebabkan sekolah tetap terjebak pada situasi kritis dan tidak akan mampu mendongkrak hasil belajar.<sup>57</sup> Menurut Mulyasa dalam Andang,

Dalam mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif dan mandiri serta akuntabel, kepala sekolah dituntut untuk sedikitnya memiliki 10 kunci sukses kepemimpinannya. 10 kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah yaitu sebagai berikut: bertanggung jawab, keteladanan, memberikan layanan yang terbaik, mengembangkan guru dan staf, membina rasa persatuan dan kesatuan, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan, fokus pada peserta didik, memanfaatkan kekuasaan dan keahlian untuk memberdayakan sekolah<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 146.

<sup>58</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 147.

Kunci sukses kepala sekolah tersebut cukup penting untuk dikembangkan kepala sekolah. Mewujudkan sekolah menjadi lebih baik memerlukan usaha yang tidak saja mengandalkan kemampuan personal yang dimiliki seorang kepala sekolah, tetapi harus melibatkan orang lain termasuk guru, staf, siswa dan masyarakat. Kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan kepemimpinan dengan mampu mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan.<sup>59</sup> Berkat kerjasama yang baik dari semua pihak, maka akan semakin mudah dalam mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

## **B. Tinjauan Tentang Prestasi Siswa**

Prestasi adalah hasil yang telah dicapai (dari yang sudah dilakukan). Kata prestasi berasal dari bahasa Belanda *prestatie* yang mempunyai arti hasil usaha.<sup>60</sup> Suwiji dalam Izmah membagi prestasi menjadi dua macam, yaitu prestasi akademik dan non akademik. Prestasi akademik dapat diartikan sebagai besarnya penguasaan bahan pelajaran yang telah diraih oleh siswa dan diwujudkan dalam nilai.<sup>61</sup>

Prestasi akademik siswa biasanya berupa hasil ujian semester, ujian akhir nasional, juara olimpiade mata pelajaran, dan masih banyak yang lainnya. Sedangkan Kegiatan non akademik adalah kegiatan yang dilaksanakan diluar

---

<sup>59</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 148.

<sup>60</sup> Moh. Zaiful Rosyid. *Prestasi Belajar*, (Batu: Literasi Nusantara, 2019), 6.

<sup>61</sup> Izmah Alfiah, "Korelasi antara Potensi Akademik, Motivasi Belajar dengan Prestasi Akademik pada Siswa Kelas X Program Unggulan MAN Tambakberas Jombang", dalam tesis (Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2012) 12.

ketentuan yang terdapat dalam kurikulum dan digunakan sebagai wadah bagi siswa agar mampu mengembangkan potensi yang ada pada dirinya melalui berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler bertujuan agar siswa dapat mengembangkan kepribadian, bakat dan kemampuan diberbagai bidang diluar bidang akademik.<sup>62</sup>

Dilihat dari pengertian tersebut, maka prestasi non akademik adalah prestasi yang didapatkan oleh siswa dalam bidang selain akademik. Secara umum ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi siswa, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang datangnya dari diri siswa, seperti faktor fisiologis (kesehatan dan keadaan tubuh), psikologis (minat, bakat, intelegensi, emosi, kelelahan dan cara belajar). Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang datangnya dari dari luar diri siswa yang dipengaruhi oleh lingkungan keluarga, masyarakat, sekolah, dan lingkungan alam.<sup>63</sup> Faktor eksternal yang mempengaruhi prestasi lainnya menurut Purwanto dalam Shinta yaitu hubungan siswa dengan guru, manajemen sekolah, kurikulum serta sarana dan prasarana sekolah.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Fatih Nashrul Islami, "Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Keagamaan di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung", dalam skripsi (Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018), 37.

<sup>63</sup>Moh. Zaiful Rasyid, *Prestasi Belajar*, 10.

<sup>64</sup>Shinta Susanty "Iklim Lingkungan Kelas Mempengaruhi Prestasi Akademik? (Sebuah Bantahan terhadap Kajian Winkel) dalam jurnal *Provita* Vol. 3 Nomor 1, (Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas, 2007),55.

## 1. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Akademik

Prestasi akademik menurut Shoimatul Ula dipengaruhi oleh beberapa faktor,

Terdapat faktor yang mempengaruhi proses belajar dan prestasi siswa dalam bidang akademik. Faktor tersebut yaitu; faktor internal (faktor fisiologis dan psikologis) dan faktor eksternal (faktor lingkungan dan faktor instrumental)

### a. Faktor Internal

Terdapat dua faktor dalam faktor internal, yakni fisiologis dan juga psikologis.<sup>65</sup>

#### 1) Faktor fisiologis

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi prestasi adalah faktor fisiologis. Faktor ini sangat berpengaruh terhadap proses belajar dan prestasi siswa. Seseorang yang sedang belajar dengan keadaan fisik yang sehat tentu proses belajar dan prestasinya akan optimal. Jika siswa belajar dengan kondisi fisik yang sehat, sudah pasti proses dan hasil belajarnya akan lancar dan dapat maksimal. Berbeda halnya dengan seseorang yang belajar dengan kondisi fisik yang kurang atau bahkan tidak sehat, tentu proses dan hasil belajarnya akan terganggu sehingga prestasinya pun tidak bisa didapatkan dengan sempurna.

---

<sup>65</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 17.

## 2) Faktor Psikologis

Selain faktor fisiologis, faktor psikologis juga berpengaruh pada proses dan prestasi siswa. Selain kondisi fisik yang sehat, seorang yang belajar juga memerlukan adanya kondisi psikis yang baik. Faktor psikologis diantaranya yaitu; minat, bakat, intelegensi, motivasi, kemampuan kognitif, kesiapan dan kematangan, dan perhatian<sup>66</sup>

Minat menurut Slameto dalam Shoimatul,

Minat yaitu kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenang beberapa kegiatan. Minat juga dapat didefinisikan dengan suatu rasa lebih suka dan ketertarikan pada suatu hal atau aktivitas, tanpa ada yang menyuruh.<sup>67</sup>

Minat sangat berpengaruh terhadap proses dan hasil belajar. Jika bahan yang dipelajari tidak sesuai dengan minat seseorang, tentunya ia tidak akan begitu bersemangat dalam proses belajar, sehingga akan berdampak negatif pada hasil belajarnya.

Faktor yang mempengaruhi prestasi selanjutnya yaitu bakat. Bakat yaitu kemampuan untuk belajar. Kemampuan itu akan terwujud dalam bentuk sebuah kecakapan yang nyata setelah melalui proses dan tahapan dalam belajar. Bakat diakui sebagai suatu kemampuan bawaan yang merupakan potensi yang masih perlu dikembangkan atau dilatih.

---

<sup>66</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, 19-24.

<sup>67</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, 19-24.

Intelegensi atau kecerdasan juga berpengaruh pada proses dan hasil belajar. Seseorang yang mempunyai intelegensi atau kecerdasan yang tinggi akan mudah mempelajari sesuatu. Ia akan mendapat kemudahan dalam proses belajar dan hasilnya hasil belajar yang diperoleh pun akan dapat optimal.

Faktor selanjutnya yaitu motivasi. Motivasi yaitu kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk belajar, ia akan memiliki kemudahan dalam proses belajar dan akhirnya akan mendapat hasil maksimal dalam belajarnya.

Yang mempengaruhi prestasi siswa selanjutnya yakni kemampuan kognitif. Kemampuan kognitif yaitu kemampuan berpikir dan mengerti. Kemampuan berpikir seseorang atau siswa tentunya memiliki pengaruh terhadap proses dan hasil belajarnya. Namun keberhasilan belajar bagi seseorang dengan kemampuan kognitif yang tinggi juga belum tentu bisa dipastikan. Hal ini dikarenakan begitu banyak faktor yang mempengaruhi hasil belajar.

Faktor selanjutnya yaitu faktor kesiapan dan kematangan. Kesiapan merupakan kesediaan untuk memberi respon atau memberikan reaksi. Sementara kematangan merupakan suatu tingkat atau fase dalam pertumbuhan seseorang, dimana alat-alat tubuhnya sudah siap untuk melaksanakan kecakapan baru.

Belajar akan lebih berhasil jika peserta didik sudah siap dan matang.

Faktor internal yang terakhir yaitu perhatian. Agar mampu mendapatkan hasil belajar yang baik, peserta didik harus memiliki perhatian terhadap bahan pelajaran yang akan ia pelajari. Jika bahan pelajaran tidak mengundang perhatian peserta didik, akan menimbulkan rasa bosan sehingga peserta didik tidak bersemangat untuk belajar, sehingga akan berdampak buruk pada hasil belajar.<sup>68</sup>

#### **b. Faktor Eksternal**

Selain faktor internal, terdapat beberapa faktor eksternal yang memengaruhi dalam proses dan hasil belajar. Faktor tersebut diantaranya yaitu:<sup>69</sup>

##### **1) Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan yang memengaruhi proses dan hasil belajar terdiri dari dua macam, yakni lingkungan alami dan lingkungan social budaya. Keduanya memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap proses serta hasil belajar peserta didik.

---

<sup>68</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, 19-24.

<sup>69</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, 24-30.

**a) Lingkungan alam**

Lingkungan alam merupakan tempat dimana seseorang tinggal, tempat seseorang hidup dan juga menjalankan rutinitasnya. Bagi peserta didik, keadaan lingkungan cukup memberi pengaruh terhadap proses dan hasil belajarnya. Keadaan lingkungan yang bersih, aman dan nyaman tentu akan mampu menimbulkan semangat belajar bagi peserta didik. Dengan demikian hasil belajar dari peserta didik akan dapat maksimal.

**b) Lingkungan sosial budaya**

Tidak dapat kita pungkiri, manusia terlahir sebagai makhluk sosial. Manusia tidak akan dapat hidup tanpa manusia lain. Hidup dalam kebersamaan dan saling membutuhkan akan mampu menghasilkan interaksi sosial. Sebagai seorang masyarakat atau peserta didik, tidak dapat melepaskan diri dari ikatan sosial. Lingkungan sosial budaya memberikan pengaruh terhadap proses dan hasil belajar peserta didik. Bagaimana interaksi peserta didik dengan orang lain, bagaimana norma sosial, susila dan hukum berjalan dapat mempengaruhi proses dan juga hasil belajar.

## 2) Faktor Instrumental

Faktor yang tak kalah penting selanjutnya dan memiliki pengaruh terhadap proses serta hasil belajar yaitu faktor instrumental. Dimana proses dan hasil belajar peserta didik dapat dipengaruhi oleh:

### a) Kurikulum

Kurikulum adalah rencana pembelajaran yang merupakan substansi dalam pendidikan. Jika tidak ada kurikulum, kegiatan pembelajaran tidak akan dapat berlangsung. Bahan pelajaran yang harus dipelajari, sistem, pola pembelajaran, sampai pada evaluasi hasil belajar terdapat dalam kurikulum.

### b) Program

Tujuan dari adanya program yaitu agar kegiatan belajar dan pembelajaran dapat berjalan efektif sesuai dengan harapan dan dapat memberikan hasil yang maksimal.

### c) Sarana dan fasilitas

Peserta didik yang belajar dengan keadaan sarana dan prasarana yang cukup dan memadai tentu akan mampu menghasilkan hasil yang maksimal dalam belajar.

### d) Guru

Terdapat banyak hal yang terdapat di dalam pribadi seorang guru yang akan mempengaruhi proses serta hasil

belajar. Hal tersebut seperti: bagaimana pola pembelajarannya, bagaimana model pembelajarannya, bagaimana sikap, kepribadian, intelegensinya dan bagaimana kompetensinya.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Non Akademik**

Selanjutnya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi non akademik siswa. Faktor-faktor tersebut menurut Muhibbin Syah dibedakan menjadi dua, faktor internal dan faktor eksternal. Sebagaimana penjelasan dari faktor tersebut adalah sebagai berikut:<sup>70</sup>

### **a. Faktor internal**

#### **1) Minat**

Minat adalah kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenang beberapa kegiatan. Kegiatan yang diminati seseorang akan diperhatikan terus-menerus oleh seseorang yang disertai dengan rasa senang. Minat memiliki perbedaan dengan perhatian, karena perhatian sifatnya hanya sementara dan belum tentu diikuti dengan perasaan senang. Sedangkan jika minat selalu diikuti dengan perasaan senang dan dari situ diperoleh kepuasan. Apabila siswa memiliki minat terhadap kegiatan tertentu, maka dia akan menyukai kegiatan tersebut. Dari minat tersebut, prestasi akan bisa didapatkan.

---

<sup>70</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 3.

## **2) Harapan tertentu**

Setiap peserta didik pasti memiliki harapan yang ingin dia dicapai, hal tersebut perlu ditanamkan pada peserta didik dengan cara memberikan semangat terhadap peserta didik agar selalu mengembangkan potensi dirinya, misalnya dengan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. Jika peserta didik atau siswa memiliki harapan dan memiliki kesadaran untuk mengembangkan dirinya, maka semangat untuk memperoleh prestasi akan ada.

## **3) Rekreasi**

Rekreasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyegarkan kembali jasmani ataupun rohani, aktifitas ini dilakukan seseorang diluar pekerjaannya. Dengan adanya kegiatan diluar kegiatan kurikuler seperti kegiatan ekstrakurikuler, peserta didik dapat diajarkan berbagai kegiatan yang positif sehingga kemampuan individu dapat dibangun dan dapat ditingkatkan kembali. Melalui kegiatan tersebut, diharapkan peserta didik akan dapat memperoleh prestasi.

## **4) Kepribadian**

Kepribadian perilaku kita adalah cerminan dari diri kita sendiri. Perilaku atau aktivitas yang ada pada setiap individu tidak muncul dengan sendirinya, akan tetapi sebagai akibat dari adanya stimulus atau rangsangan terhadap individu tersebut.

## 5) Kesehatan

Kesehatan sangat berperan di dalam kualitas gerak dan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang. Apabila tubuh sedang dalam keadaan yang sehat, maka di dalam melakukan aktivitas kesehariannya tidak akan mendapat masalah. Oleh sebab itu kesehatan sangat berpengaruh terhadap proses aktivitas belajar peserta didik. Ketika mampu beraktivitas dengan lancar, maka akan menjadi faktor pendukung dalam berprestasi bagi seseorang.

### b. Faktor Eksternal

Selain faktor internal, terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi prestasi non akademik siswa, faktor-faktor tersebut yaitu:<sup>71</sup>

#### 1) Lingkungan

Lingkungan yaitu semua yang ada di luar individu yang meliputi fisik serta masyarakat. Masyarakat juga berpengaruh dalam proses belajar bagi peserta didik. Pengaruh tersebut terjadi karena keberadaan peserta didik ada di dalam masyarakat. Apabila lingkungan mendukung dalam proses pengembangan diri peserta didik, maka akan mendorong adanya prestasi yang akan diraih siswa.

---

<sup>71</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 3.

## 2) Keluarga

Keluarga yaitu seseorang atau pihak yang masih mempunyai hubungan darah dan keturunan. Prestasi dapat dipengaruhi dari cara orang tua mendidik anaknya. Pengaruh tersebut misalnya dengan cara orang tua mendidik anaknya entah dengan memanjakannya atau dengan bersifat tegas. Orang tua yang terlalu memanjakan anaknya seperti tak sampai hati untuk memaksa anaknya belajar, bahkan membiarkan saja anaknya untuk tidak belajar dengan alasan segan adalah tindakan orang tua yang tidak benar karena jika dibiarkan terus menerus, anak akan menjadi nakal dan nantinya akan terbawa di lingkungan sekolah. Jadi bagaimana keluarga mendidik juga berpengaruh dalam prestasi siswa.

## 3) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan alat dan fasilitas yang sangat penting guna menunjang terciptanya kualitas kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler. Apabila sarana dan prasarana sudah memenuhi maka kegiatan latihan untuk ekstrakurikuler dapat berjalan efektif dan efisien.<sup>72</sup> Sarana dan prasarana yang memadai dan mendukung dalam kegiatan ekstrakurikuler, akan dapat menunjang juga dalam perolehan prestasi non akademik siswa.

---

<sup>72</sup>Fatih Nashrul Islami, "Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Keagamaan di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung", 41.

#### **4) Pelatih**

Pelatih yakni seseorang yang memiliki kemampuan profesional untuk membantu mengasah potensi yang ada di dalam diri peserta didik sehingga memiliki kemampuan yang nyata secara optimal. Dengan adanya bantuan dari seorang pelatih, peserta didik atau siswa akan mampu mengoptimalkan diri melalui kegiatan-kegiatan pengembangan diri, sehingga dapat membantu siswa memperoleh prestasi.

#### **5) Ekonomi**

Faktor ekonomi merupakan penunjang dalam memperoleh prestasi siswa di bidang non akademik. Seorang atlet akan lebih maksimal dalam mencapai prestasi jika fasilitas penunjang untuk berlatih dapat terpenuhi. Fasilitas penunjang dalam proses pembelajaran yang memenuhi standar tidak lepas dari taraf ekonomi yang dimiliki oleh seseorang.

### **C. Tinjauan Tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa**

Terdapat beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah, salah satunya yaitu kebutuhan peserta didik agar dapat belajar secara optimal.

Pengembangan peserta didik yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan atau berhubungan dengan peserta didik, mulai masuk hingga keluar sekolah. Seluruh fasilitas yang dimiliki oleh sekolah juga harus diarahkan untuk pengembangan peserta didik dalam proses

pembelajaran. Guru yang merupakan *icon* kunci keberhasilan peserta didik dalam memberikan pembinaan dan pengembangan harus menggunakan berbagai sumberdaya yang ada secara maksimal, yang dimiliki oleh sekolah baik yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, seperti: penggunaan kelas laboratorium untuk praktik, penggunaan media pembelajaran, fasilitas perpustakaan, dan lain-lain. Atau yang berhubungan dengan kompetensi guru itu sendiri. Peran guru dalam pencapaian prestasi siswa sangat besar.<sup>73</sup>

Sebagaimana dalam hasil penelitian oleh John Hattie di New Zealand yang hasilnya menunjukkan bahwa kontribusi dari guru terhadap hasil belajar siswa sebesar 58 %. Penelitian sejenis juga dilakukan di Amerika oleh Mourshed, Chijioke, dan Barber yang menunjukkan kontribusi guru terhadap hasil belajar siswa sebesar 53%.<sup>74</sup> Penggunaan sumberdaya tersebut diarahkan untuk tercapainya prestasi siswa terutama dalam bidang akademik atau non akademik.

Peran kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam rangka melakukan pengelolaan terhadap kebutuhan siswa agar dapat belajar secara optimal, baik dari segi pengembangan SDM termasuk para pendidik yang memiliki peran penting terhadap prestasi siswa, sarana prasarana, atau apa saja yang dapat menunjang pembelajaran sehingga mereka akan mampu mengembangkan dirinya dengan baik dan mampu menghasilkan prestasi.

Keberhasilan dalam pengembangan terhadap peserta didik dalam bidang akademik maupun non akademik dapat dilihat dari bagaimana prestasi yang didapat. Hal tersebut dapat diukur dari hasil nilai ujian sekolah, nilai ujian akhir

---

<sup>73</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 83-84.

<sup>74</sup>Kisyani Laksono, *Seri Manual GLS Guru Sebagai Teladan Literasi*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019, 1.

nasional, prestasi dalam lomba bidang studi, lomba pidato, penulisan karya ilmiah, maupun prestasi-prestasi pada keolahragaan dan seni yang lainnya. Dalam proses manajerial, kepala sekolah dapat menggunakan strategi-strategi dalam meningkatkan prestasi siswa. Strategi tersebut yaitu:

### **1. Mengomunikasikan Visi Sekolah**

Visi sekolah adalah hal yang penting agar sekolah mengetahui apa tujuan yang hendak dicapai dan akan dibawa ke arah mana lembaga tersebut. Mengomunikasikan visi berarti mensosialisasikan tujuan atau cita-cita dari sekolah yang ingin dicapai di masa depan. Sebagaimana menurut Andang,

Kepala sekolah harus mengomunikasikan visi agar semua komponen yang ada di sekolah memiliki pemahaman yang sama mengenai orientasi sekolah ke depan sehingga seluruh warga sekolah akan merasa bertanggung jawab mewujudkannya.<sup>75</sup>

Oleh sebab itu, jika seluruh komponen memahami visi yang berkaitan dengan prestasi, maka seluruh komponen akan mampu membantu mewujudkan visi tersebut sehingga peningkatan prestasi siswa dapat diraih.

### **2. Pembinaan terhadap Guru**

Guru adalah faktor yang penting yang berhubungan dengan prestasi peserta didik. Guru adalah orang yang secara langsung berhadapan dengan peserta didik dan memberikan ilmunya. Kepala sekolah dapat mengadakan kegiatan pembinaan kepada guru dalam meningkatkan kompetensinya seperti mengadakan *workshop*, mendatangkan pelatih yang kompeten di

---

<sup>75</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 79.

bidangnya untuk menambah wawasan kepada guru sehingga nantinya akan mampu berdampak pada peningkatan prestasi siswa.

### **3. Melibatkan Masyarakat dan Orang Tua**

Dalam meningkatkan prestasi siswa, kepala sekolah dapat melibatkan orang tua. keterlibatan tersebut diupayakan tidak hanya dalam bentuk fisik yang berhubungan dengan sumbangan dana pendidikan saja, namun juga keikutsertaan dalam menentukan arah atau tujuan sekolah ke depan.<sup>76</sup>

### **4. Memberikan *Reward* atau Penghargaan**

Untuk mendorong semangat peserta didik untuk berprestasi, kepala sekolah dapat memberikan penghargaan atau hadiah agar siswa termotivasi untuk berprestasi. Setiap orang pasti akan senang jika mendapatkan hadiah dari usaha yang telah dilakukan.

### **5. Mengembangkan Kurikulum Sekolah**

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Pasal 1, Kurikulum dikatakan sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>77</sup> Pengembangan kurikulum di sekolah dengan tetap mengacu kepada standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah akan dapat membantu meningkatkan

---

<sup>76</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 79.

<sup>77</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

prestasi siswa. Misalnya dengan adanya kelas tambahan sehingga jam belajar siswa akan bertambah atau kegiatan-kegiatan lainnya.

## **6. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana Sekolah**

Sarana dan prasarana sekolah adalah fasilitas yang dimiliki oleh sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan untuk menunjang kelancaran proses pendidikan. Sarana tersebut bisa berupa meja, kursi, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, halaman sekolah, dan lain-lain.<sup>78</sup> Sekolah yang memiliki fasilitas yang memadai akan membantu dalam proses siswa belajar dan juga dalam pengembangan dirinya di bidang akademik maupun non akademik, sehingga akan dapat mendukung pencapaian prestasi siswa.

---

<sup>78</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 79.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Sugiyono mendefinisikan penelitian kualitatif:

metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.<sup>79</sup>

Hal tersebut didukung oleh pendapat yang diungkapkan oleh John W. Creswell yaitu;

peneliti dalam penelitian kualitatif menjadi instrumen penting. Peneliti mengumpulkan data sendiri dengan mempelajari dokumen-dokumen, mengamati perilaku, serta mewawancarai para partisipan.<sup>80</sup>

Penelitian ini bersifat deskriptif. Metode penelitian kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha mengungkap fakta suatu kejadian, objek, aktivitas, proses dan manusia secara apa adanya pada waktu sekarang atau jangka waktu yang masih memungkinkan dalam ingatan responden.<sup>81</sup>

Obyek dalam penelitian kualitatif yaitu obyek yang alamiah, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode naturalistik. Obyek yang alamiah adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti

---

<sup>79</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 8.

<sup>80</sup>John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 60.

<sup>81</sup>Andi Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu tinjauan teoritis dan Praksis*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 203.

sehingga kondisi ketika peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah.<sup>82</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di salah satu sekolah yang ada di kota Surabaya, yaitu di SMAN 5 Surabaya yang beralamat di Jl. Kusuma Bangsa No.21, Ketabang, Kec. Genteng, Kota Surabaya, Jawa Timur. Lokasi penelitian ini diambil berdasarkan latar belakang bahwa sekolah ini adalah merupakan salah satu sekolah unggulan yang ada di Indonesia dan ditunjuk sebagai SMA rujukan yang ada di Indonesia, khususnya di provinsi Jawa Timur. (data terlampir pada lampiran XV)

Sekolah ini memiliki banyak prestasi yang telah diraih oleh siswanya. Baik prestasi siswa di bidang akademik maupun non akademik. Salah satunya di bidang akademik SMAN 5 Surabaya meraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat Sekolah Menengah Atas di kota Surabaya tahun pelajaran 2018/2019 dengan perolehan rata-rata 86,65 untuk jurusan IPA dan 82,12 untuk jurusan IPS. Dalam bidang non akademik juga banyak prestasi yang telah dicapai oleh siswa di SMAN 5 Surabaya, Baik di tingkat nasional atau bahkan sampai tingkat internasional, seperti menjadi juara Robofest di Okayama Jepang pada tahun 2019, menjadi juara I dan *special award* dalam ajang IYAI (Internasional Young Inventor Award) yang diikuti oleh 8 negara (Canada, Egypt, Polandia, Thailand, Srilanka, Malaysia, Vietnam dan

---

<sup>82</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 9.

Indonesia) tahun 2019, juara porprov cabang olahraga panahan 2019, dan masih banyak lagi prestasi siswa yang diraih oleh SMAN 5 Surabaya. (data terlampir pada lampiran VI)

### C. Sumber Data dan Informan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terdapat dua sumber data yang akan dikumpulkan, yaitu:

#### 1. Sumber data primer

Data primer adalah sumber informasi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap pengumpulan ataupun penyimpanan data atau disebut juga sumber data atau informasi tangan pertama.<sup>83</sup> Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tim pengembang sekolah dan siswa. Berikut data informan dalam penelitian ini:

**Tabel 3.1 Data Informan Penelitian**

No	Nama Informan	Jabatan di Madrasah	Kode Data Penelitian	Pendidikan
1	Sri Widiati, S.Pd, M.M	Kepala Sekolah	KS	S2
2	Mokhammad Imron, S.Pd.	Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan	WKK	S1
3	Damari, M.Pd	Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum	WKKR	S2
4	Drs. Bambang Eko Purnomo	Wakil Kepala Sekolah bidang	WKH	S1

<sup>83</sup>Muhammad Ali. Penelitian Kependidikan: Prosedur dan strategi (Bandung: Angkasa, 1987), 42

		Hubungan Masyarakat		
5	Margaretha Tri Widowati, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana dan Prasarana	WKSP	S1
6	Eva Indrasari, M.Si	Guru	GBK	S2
7	Yuliana Minarti, S.Ag	Tim Pengembang Sekolah	TPS	S1
8	Rafzi	Siswa	SW	-

## 2. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah data yang mendukung data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai hubungan dengan judul dan pembahasan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu hal-hal yang berkaitan dengan literatur serta dokumen yang sesuai dengan fokus penelitian seperti catatan-catatan dan dokumen sekolah yang mempunyai hubungan dengan judul

## D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah langkah yang penting dalam penelitian, karena tujuan dari adanya penelitian adalah untuk memperoleh data. Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

No	Rumusan Masalah	Deskripsi Pertanyaan	Jenis Data yang Diperlukan	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya?	a. Rumusan tentang visi, misi organisasi b. Bentuk strategi kepemimpinan	a. Dokumen visi dan misi b. Strategi kepemimpinan kepala sekolah	a. Dokumen rencana kerja tahunan b. Hasil analisis situasi/ EDM	Wawancara, observasi, dan dokumentasi
2	Bagaimana prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya?	a. Prestasi akademik siswa b. Prestasi non akademik siswa	a. Prestasi akademik siswa b. Prestasi non akademik siswa c. statistik peningkatan prestasi siswa dari 3 tahun terakhir	a. Dokumentasi prestasi akademik siswa (foto, rekapitulasi prestasi) b. Dokumentasi prestasi non akademik siswa (foto, rekapitulasi prestasi) c. Dokumentasi arsip statistik prestasi siswa	Wawancara, observasi, dan dokumentasi
3	Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya?	a. Strategi dalam meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik: b. Strategi dalam meningkatkan prestasi siswa di bidang non akademik:	a. Kegiatan siswa (ekstrakurikuler maupun jam tambahan yang ada) b. Program sekolah yang berkaitan dengan peningkatan prestasi siswa c. <i>Reward</i> bagi siswa berprestasi	a. Dokumentasi kegiatan siswa (ekstrakurikuler maupun jam tambahan yang ada) (foto, jadwal kegiatan) b. Dokumen program/ kegiatan sekolah yang berhubungan	Wawancara, observasi, dan dokumentasi

				dengan prestasi siswa	
				c. Dokumentasi reward yang diberikan kepala sekolah bagi siswa yang berprestasi	

### 1. Teknik Observasi

Observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada suatu objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa, sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki yang disebut dengan observasi langsung.<sup>84</sup>

Penelitian ini menggunakan metode atau teknik pengumpulan data observasi dengan cara datang dan mengunjungi lokasi penelitian agar dapat melakukan pengamatan secara langsung baik dari segi situasi, kondisi, dan hal-hal yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian. selain itu, observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan observasi terusterang, dimana menurut Sugiyono, observasi terusterang adalah observasi yang menyatakan terusterang kepada sumber data, bahwa akan melakukan suatu penelitian.<sup>85</sup>

<sup>84</sup>S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010),159.

<sup>85</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 108.

**Tabel 3.3**  
**Pedoman Observasi**

No.	Tanggal	Peristiwa dan situasi yang diamati	Keterangan
1		Keadaan fisik sekolah: a. Suasana lingkungan sekolah b. Ruang kepala sekolah c. Ruang wakil kepala sekolah d. Ruang guru e. Ruang kelas f. Perpustakaan, laboratorium, lapangan olahraga, dll.	Situasi dan peristiwa yang perlu akan diambil gambarnya
2		Situasi kerja di sekolah: a. Proses belajar mengajar b. Pelayanan siswa c. Pegawai d. Interaksi kepala sekolah dengan guru, pegawai, siswa	Situasi dan peristiwa yang perlu akan diambil gambarnya
3		Kegiatan pengembangan diri siswa: a. Kegiatan ekstrakurikuler siswa b. Kegiatan tambahan di bidang akademik	Situasi dan peristiwa yang perlu akan diambil gambarnya

## 2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam wawancara terstruktur, peneliti telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang akan ditanyakan kepada narasumber untuk memperoleh data. (data terlampir pada lampiran XXII). Agar data yang didapatkan lebih mendalam lagi, maka peneliti juga menggunakan wawancara tidak terstruktur untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang mungkin belum tertulis pada

instrumen wawancara pada saat dilakukan wawancara dengan narasumber yang terkait dengan fokus penelitian.

### 3. Teknik Dokumentasi

Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang. Dokumen adalah pelengkap dari metode observasi dan wawancara.<sup>86</sup> Dalam penelitian ini, dokumentasi yang ada di sekolah akan dicari guna memperkuat observasi dan juga wawancara yang dilakukan, tentunya yang sesuai dengan fokus penelitian terkait dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa.

**Tabel 3.4**  
**Pedoman Dokumentasi**

No	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Data profil sekolah: a. Catatan sejarah sekolah b. Visi, misi, dan tujuan sekolah c. Catatan prestasi sekolah d. Foto/ rekaman kegiatan sekolah e. Dokumen akreditasi sekolah f. Struktur organisasi sekolah g. Sertifikat dan kelengkapan legalitas lainnya	
2	Data program peningkatan prestasi	
3	Data kesiswaan: a. Kegiatan pengembangan diri b. Catatan prestasi akademik dan non akademik siswa c. Statistik prestasi yang sudah didapat oleh siswa	

<sup>86</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 124.

## **E. Analisis Data**

Analisis data yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit melakukan sintesa, menyusun dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri ataupun orang lain.<sup>87</sup>

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model Miles dan Huberman, dimana prosesnya adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### **1. Reduksi data**

Setelah data terkumpul, maka peneliti akan melakukan reduksi data. Reduksi data adalah merangkum, memilih serta memilah-milah hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan data yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya jika diperlukan.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 131.

<sup>88</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 134.

## 2. Penyajian data

Setelah data direduksi, selanjutnya yakni penyajian data. Dalam penelitian kalitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel, bahan antar kategori, dan lain sebagainya.<sup>89</sup>

## 3. Penarikan kesimpulan

Tahap terakhir dari analisis data dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga selepas dilakukan suatu penelitian dapat menjadi jelas, berbentuk hubungan kausal, hipotesis atau teori.<sup>90</sup>

## F. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, digunakan dengan triangulasi. Triangulasi dalam pengujian validasi diartikan sebagai pengecekan data yang berasal dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.

### 1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari beberapa sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan mana yang pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari berbagai sumber data tersebut. Data

---

<sup>89</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 137.

<sup>90</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 142.

yang telah dianalisis akan menghasilkan suatu bentuk kesimpulan, yang selanjutnya akan dimintakan kesepakatan atau *member check* dengan sumber-sumber data tersebut.<sup>91</sup>

## 2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji validitas data dilakukan dengan cara memeriksa data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.<sup>92</sup>

## 3. Triangulasi waktu

Dalam rangka pengujian validitas menggunakan triangulasi waktu dilakukan pengecekan dengan teknik penelitian namun dalam rentang waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 191.

<sup>92</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 191.

<sup>93</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*, 192.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah SMA Negeri 5 Surabaya**

Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Surabaya (SMAN 5 Surabaya) didirikan pada tanggal 1 Agustus 1957 sebagai pecahan dari SMA II/B, berdasarkan surat keputusan menteri PP & K tanggal 18 Desember 1956 nomor 6738/B III. Pada saat itu, SMAN 5 Surabaya bernama SMA V/B (jurusan Pasti/ Alam). Lokasinya ditempatkan di gedung yang sama dengan SMA 1/A dan SMA II/B. Kemudian pada 18 Oktober 1957 terbentuklah persatuan pelajar yang sekarang disebut dengan organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) yang sekaligus menjadi hari kelahiran SMA Negeri 5 Surabaya.<sup>94</sup>

Sejak didirikannya SMA V/B pada tanggal 1 Agustus 1957, dimulai dengan adanya 10 kelas yang terbagi atas 4 kelas satu, 3 kelas dua, dan 3 kelas tiga. Saat itu sekolah memiliki sumber daya manusia 25 orang yang terdiri dari guru dan karyawan. Kemudian pada tahun 1963 merupakan awal dibukanya penjurusan Pasti/Alam dan sosial budaya sekaligus perubahan nama SMA V/B menjadi SMA Negeri 5 Surabaya. Membangun tambahan kelas sebanyak 4 lokal dengan bantuan dari pemerintah. Dalam

---

<sup>94</sup>Hasil dokumentasi dari website SMAN 5 Surabaya, <https://www.sman5surabaya.sch.id/> diakses pada tanggal 21 Januari 2020

rentan waktu tahun 1978 hingga 1983, dibuka kelas pagi dan siang karena jumlah siswa semakin bertambah.<sup>95</sup>

Pada masa kepemimpinan Soehartojo, kepala SMA Negeri 5 pada periode 1983-1989, bentuk fisik dari SMA Negeri 5 Surabaya diubah. Sekolah yang semula berlokasi di Jalan Wijaya Kusuma nomor 48 berubah menjadi Jalan Kusumabangsa nomor 21. Pada tahun 1994, SMA Negeri 5 berhasil membangun 8 lokal baru, sehingga mulai saat itu kelas siang dihapuskan. Berdirinya perpustakaan dan masjid dengan bantuan dana dari pemerintah serta kerja sama dengan BP3. Sedangkan berdirinya aula atas dengan bantuan dari Gubernur Jawa Timur.<sup>96</sup>

## 2. Visi dan Misi SMA Negeri 5 Surabaya

Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Surabaya memiliki visi “Berkembangnya manusia unggul, beriman, bertaqwa, mampu bersaing di era baru dan berwawasan lingkungan.”<sup>97</sup> Adapun misi dalam mewujudkan visi tersebut yaitu:

- a. Menggambarkan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Mengembangkan *life skill* melalui kegiatan intrakurikuler
- c. Mengembangkan *life skill* melalui kegiatan ekstrakurikuler

---

<sup>95</sup>Hasil dokumentasi dari website SMAN 5 Surabaya, <https://www.sman5surabaya.sch.id/> diakses pada tanggal 21 Januari 2020

<sup>96</sup>Hasil dokumentasi dari website SMAN 5 Surabaya, <https://www.sman5surabaya.sch.id/> diakses pada tanggal 21 Januari 2020

<sup>97</sup>Hasil dokumentasi dari arsip dokumen visi, misi dan tujuan sekolah milik tata usaha SMAN 5 Surabaya, diambil pada tanggal 20 Februari 2020

- d. Mengembangkan potensi diri peserta didik menjadi manusia tangguh menghadapi persaingan global mengembangkan karakter peserta didik melalui pembelajaran yang berbasis kearifan lingkungan.<sup>98</sup>

### 3. Tujuan SMA Negeri 5 Surabaya

Sedangkan tujuan SMA Negeri 5 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan.
- b. Mewujudkan kearifan keberagaman agama, bangsa suku, ras dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global.
- c. Mengembangkan kepedulian terhadap kelestarian lingkungan.
- d. Meningkatkan manajemen perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.
- e. Meningkatkan mutu lulusan.
- f. Memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana pengembangan pendidikan.
- g. Meningkatkan potensi peserta didik dalam mengembangkan komunikasi sosial melalui kemitraan yang berskala nasional hingga internasional.
- h. Mengembangkan bakat, minat siswa baik di bidang seni, budaya, dan olahraga.

---

<sup>98</sup>Hasil dokumentasi dari arsip dokumen visi, misi dan tujuan sekolah milik tata usaha SMAN 5 Surabaya, diambil pada tanggal 20 Februari 2020

- i. Meningkatkan peran serta peserta didik di berbagai lomba di bidang intrakurikuler dan ekstrakurikuler, baik tingkat nasional maupun internasional.
- j. Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>99</sup>

## **B. Penyajian Data**

Dalam penyajian data ini, peneliti akan mendeskripsikan temuan penelitian yang merupakan jawaban dari fokus penelitian yang peneliti angkat yakni tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa (studi kasus di SMAN 5 Surabaya). Dalam mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan metode observasi, dokumentasi dan wawancara. Berikut pemaparan hasil temuan dilapangan:

### **1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya**

Strategi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Strategi mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan karena berisi tentang cara, langkah, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik wawancara dengan KS tentang strategi kepemimpinan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, didapatkan hasil paparan sebagai berikut:

“Kepala sekolah harus banyak membaca. Sedikit banyak membacalah saya tentang apa sih kepemimpinan itu, bagaimana sih seorang pemimpin itu seharusnya. Kalau *research* saya lebih kepada

---

<sup>99</sup>Hasil dokumentasi dari arsip dokumen visi, misi dan tujuan sekolah milik tata usaha SMAN 5 Surabaya, diambil pada tanggal 20 Februari 2020

mencontoh gaya kepala sekolah sebelumnya, ketika saya masih menjadi bawahannya. Dari para kepala sekolah tersebut saya pelajari gaya kepemimpinannya, saya ambil sisi positif dari masing-masing kepala sekolah. Oh jadi kepala sekolah yang disenangi oleh guru-guru dan yang paling mudah instruksinya diterima itu yang seperti ini, maka akan saya ambil caranya.”<sup>100</sup>

Strategi KS yang pertama yakni dengan membaca literatur bacaan tentang kepemimpinan dan juga melakukan penelitian secara langsung mengenai bagaimana kepemimpinan yang baik, yang mudah diterima instruksinya oleh anggota dan juga disenangi. KS mempelajarinya dari para kepala sekolah terdahulu ketika KS menjadi bawahannya. Apabila yang dilakukan mendapat respon positif dari anggota, maka akan diambil caranya oleh KS untuk memimpin lembaga sehingga dapat mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat buku-buku bacaan yang terdapat di ruang kepala sekolah yang diletakkan pada almari kaca. Hal tersebut membuktikan bahwa KS memang membaca untuk menambah pengetahuannya tentang kepemimpinan.<sup>101</sup>

Dalam kepemimpinannya, strategi KS menggunakan campuran gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Jika dalam keadaan sedang kacau, maka KS bersikap otoriter untuk meluruskan. Selain itu, pemimpin juga harus dapat mencontohkan hal baik kepada anggotanya. Berikut penjelasan KS

“Seni memimpin harus dilakukan, jadi pemimpin tidak bisa dengan gaya demokratis terus atau otoriter terus kan tidak bisa. Harus sesuai dengan situasi. Kalau memang situasinya kacau balau, kita harus otoriter untuk meluruskan. Kalau sudah aman, kita lepas. Gunakan

<sup>100</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>101</sup>Hasil observasi pada tanggal 06 Januari 2020

gaya demokratis. Kalau menjadi pimpinan harus bisa mencontohkan, jika kita ingin anggota kita disiplin kita juga harus bisa mencontohkan. Misalnya: berangkat tidak terlambat dan pulang sesuai dengan jamnya.”<sup>102</sup>

Bentuk pemberian contoh secara langsung oleh KS kepada anggotanya diperkuat oleh pendapat WKSP

“Ibu itu memberi motivasi ke kita, memberi contoh. Beliau misalnya ya, tidak segan-segan Ibu itu menanam sendiri tanaman-tanaman yang ada di sini, walaupun sudah ada penata tamanya. Jadi langsung terjun, sehingga saya pun akhirnya ikut membantu karena Ibu terjun langsung jadi kan termotivasi. Kedekatan dengan kami juga bagus Ibu kepala sekolah itu.”<sup>103</sup>

Berdasarkan hasil observasi peneliti, KS adalah pemimpin yang ramah terhadap para anggotanya, KS sering menyapa para anggota yang lewat di depannya sehingga kedekatan terjalin baik antara KS dan mereka. Hubungan antara KS dan guru serta karyawan terlihat sangat harmonis dengan saling tegur sapa.<sup>104</sup>

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat WKK bahwa KS melakukan pendekatan secara personal dalam kepemimpinannya dan juga melakukan gaya kepemimpinan demokratis, tidak selalu otoriter.

“Ibu kepala sekolah itu dalam kepemimpinannya menggunakan pendekatan secara personal, intinya dalam kepemimpinannya tidak otoriter Ibu kepala sekolah itu. Kekeluargaannya luar biasa.”<sup>105</sup>

<sup>102</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>103</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, hari Jum’at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

<sup>104</sup>Hasil Observasi peneliti terkait interaksi kepala sekolah dengan para guru dan karyawan pada tanggal 09 Januari 2020

<sup>105</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, hari Jum’at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

Salah satu bentuk dari kepemimpinan KS yang demokratis dijelaskan oleh WKSP sebagai berikut

“Kalau Bapak Ibu guru yang mungkin punya masukan, kririk, saran yang tidak mungkin disampaikan di forum, biasanya langsung ke Ibu kepala sekolah. Dan Ibu ya begitulah, bukan pimpinan yang otoriter, jadi sangat menerima masukan. Sering sekali meminta masukan dari bawahan”<sup>106</sup>

Dari penjelasan diatas, didapatkan hasil bahwa strategi KS selanjutnya yakni menggunakan campuran gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis sesuai dengan situasi dan dalam kepemimpinannya berusaha memberikan contoh agar anggotanya juga dapat melakukan hal-hal baik yang KS inginkan. Bentuk gaya kepemimpinan demokratisnya yakni dengan menerima masukan dari para anggota.

Strategi KS berikutnya yaitu dengan melakukan pembaharuan strategi sesuai dengan kondisi zaman. Seperti yang dijelaskan KS

“Kita harus melakukan pembaharuan, ini seperti yang sekarang misalnya, karna ada zonasi. Kita merubah strategi 180 derajat. Kalau yang kemarin, 2 tahun yang lalu anak-anak kita kan inputnya kan bagus-bagus, sehingga kita tidak serumit sekarang. Kalau sekarang ya pasti strateginya akan kami ubah sesuai dengan situasi di lapangan. Tidak mungkin strategi sama terus. Kalau sekarang strateginya sudah mulai sejak input. Terus kita pantau sampai di akhir semester. Jadi berproses memantau sangat panjang sekali.”<sup>107</sup>

Strategi yang dimaksud yang dibuat sesuai dengan perkembangan zaman misalnya dengan adanya kebijakan baru yakni sistem zonasi, KS mempunyai pembaharuan strategi, berikut penjelasannya

<sup>106</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang humas, hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

<sup>107</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

“Dari input ini kita sudah mulai melakukan pemetaan secara masukan. Contoh anak-anak kelas sepuluh ini, kan zonasi ini, kita lakukan pemetaan dimulai dari mereka masuk, bersamaan dengan peminatan. Kita lakukan psikotesnya, kita lakukan matrikulasi, kita lihat hasil UN nya, setelah itu dari ketiga kategori ini kita analisa secara kolaboratif, antara BK dengan kurikulum, jadi kolaboratif tidak bisa berdiri sendiri semuanya, saling ada kerjasama yang baik disitu, jadi setelah kita melakukan pemetaan tadi, baru kita bisa lihat, oh ternyata saya punya anak-anak yang genius sekian anak, yang superior sekian, punya anak-anak dengan rata-rata bawah sekian.”<sup>108</sup>

Penjelasan oleh KS diperjelas oleh GBK

“Kalau disini, setelah masuk nanti ada tesnya Mbak, dari BK akan melakukan psikotes untuk dilakukan pemetaan ada juga tes matrikulasi. Hasil tersebut dianalisa semuanya dan hasilnya digunakan sebagai patokan atau acuan guru untuk memberikan *treatment* seperti apa kepada siswa”<sup>109</sup>

Dengan adanya kebijakan sistem zonasi, maka siswa yang ada di SMAN 5 Surabaya menjadi heterogen. Tidak seperti sebelumnya yang memang input siswa yang diterima di SMAN 5 Surabaya sudah baik-baik. Maka dari itu strategi baru diterapkan oleh KS agar SMAN 5 Surabaya tetap dapat mempertahankan prestasinya meskipun dengan adanya kebijakan baru tersebut. Adanya pemetaan digunakan sebagai acuan dalam guru mengajar untuk memberikan perlakuan-perlakuan kepada siswa. Sedangkan pemilihan kelas untuk siswa dilakukan secara acak, tidak dikategorikan berdasarkan hasil pemetaan tersebut. Berikut penjelasan dari WKK

“Jadi input siswa itu dikategorikan, tapi itu tidak serta merta diumumkan, kalau kelasnya tidak berdasarkan itu. Jadi kelas itu acak. Di BK itu dikelompokkan anak yang tes IQ nya tinggi dan seterusnya itu kan ada pengelompokannya. Itu sebagai dasar. Jadi di kelas itu macam-macam, dari yang jenius sampai terendah ada. Itu digunakan

<sup>108</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>109</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Eva Indrasari, M.Si, guru bimbingan konseling SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 10.00-11.50

untuk acuan guru, anak ini harus diapakan ya, begitu. Dalam kelas dikelompokkan, ada yang kelompok cepat ada yang lambat seperti itu. Tidak boleh ada justifikasi ada kelas pintar, ada yang kurang. Seperti itu.”<sup>110</sup>

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi secara langsung yang dilakukan peneliti dengan mengikuti kegiatan belajar mengajar di kelas. Dari pengamatan peneliti, ditemukan temuan bahwa pembelajaran di SMA Negeri 5 menggunakan SKS (Sistem Kredit Semester). SMAN 5 Surabaya ditunjuk sebagai sekolah penyelenggara SKS di Jawa Timur sejak tahun pelajaran 2018/2019.<sup>111</sup> (data terlampir di lampiran I) SKS ini dibantu dengan media belajar berupa modul dengan nama UKBM (Unit Kegiatan Belajar Mandiri).<sup>112</sup> (data terlampir di lampiran II) Dengan UKMB siswa dapat belajar lebih mandiri dan menyelesaikan Uji Kompetensi yang ada di UKBM sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Siswa yang ada di dalam kelas bermacam-macam. Ada yang cepat dan ada yang biasa saja dalam menyelesaikan UK di UKBM.<sup>113</sup>

Guru di kelas akan membentuk kelompok sesuai dengan kemampuan siswa. Hal ini bisa berpedoman pada UKBM yang sedang dipelajari atau nilai yang telah diperoleh dari ujian. Kelompok yang terbentuk ini bersifat dinamis dan tidak selalu sama disetiap mata pelajarannya. Siswa akan

<sup>110</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

<sup>111</sup>Dokumentasi SK Penetapan Sekolah Penyelenggara SKS dari arsip bagian tata usaha, diambil pada tanggal 20 Februari 2020, data terlampir

<sup>112</sup>Dokumentasi modul UKBM siswa milik guru PAI SMAN 5 Surabaya, diambil pada tanggal 09 Januari 2020, data terlampir

<sup>113</sup>Hasil Observasi proses kegiatan belajar mengajar di kelas 10 IPA 7 pada tanggal 09 Januari 2020 pukul 06.30-08.00

berdiskusi dengan rekan satu frekuensi dengan materi yang sama. Siswa dapat saling berdiskusi antar teman. Apabila menemui kendala guru dapat menerangkan pokok permasalahan yang sedang dihadapi.<sup>114</sup> (data terlampir di lampiran III)

Apabila siswa telah mampu menyelesaikan UKMB yang dimiliki dapat mengajukan UKBM materi selanjutnya. Sebelum siswa melanjutkan UKBM selanjutnya guru akan mengevaluasi hasil belajar siswa melalui Uji kompetensi pada UKBM tersebut. Apabila siswa dirasa telah menguasai maka dapat melanjutkan UKBM. Pada akhir pembelajaran siswa akan menjalani ujian formatif. UKBM yang ada di sekolah adalah hasil perumusan bersama dengan guru sesama mata pelajaran dan yang mengajar rombongan tersebut.<sup>115</sup>

Untuk mencapai tujuan sekolah, tentunya terdapat visi dan misi yang menggambarkan tujuan dari suatu organisasi. Dalam perumusannya, strategi KS melibatkan warga sekolah, orang tua dan masyarakat yang dilakukan dengan rapat bersama untuk menampung aspirasi.

“Perumusan visi dan misi sekolah prosesnya yakni rapat dengan bapak ibu dewan guru, dengan komite, kemudian dengan perwakilan masyarakat dan orang tua bersama-sama merumuskan sebuah visi yang pas untuk SMAN 5 itu apa, kalau memang ada perubahan ya akan diadakan perubahan seperlunya, kalau memang tetap ya tetap menggunakan visi dan misi yang lama. Strategi pembuatan visi dan misinya begitu, menampung aspirasi dari bapak dan ibu guru karyawan, orang tua, masyarakat, komite dan *stake holder* yang ada.”<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup>Hasil Observasi proses kegiatan belajar mengajar di kelas 10 IPA 7 pada tanggal 09 Januari 2020 pukul 06.30-08.00

<sup>115</sup>Hasil Observasi proses kegiatan belajar mengajar di kelas 10 IPA 7 pada tanggal 09 Januari 2020 pukul 06.30-08.00

<sup>116</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

Diperkuat oleh pendapat WKH

“Ya kalau visi misi ya dengan rapat bersama Mbak, ditampung masukan-masukan itu”<sup>117</sup>

Agar visi dan misi sekolah diketahui dan dipahami oleh seluruh *stake holder* dan juga para orang tua, KS menyampaikan visi dan misi tersebut ketika rapat-rapat. Tujuannya adalah agar semua mengerti dan memahami sehingga memiliki irama yang sama dalam mewujudkan visi dan misi tersebut.

“Ya waktu rapat orang tua, rapat dengan bapak dan Ibu guru, dengan siswa, disampaikan visi dan misi itu. Agar mereka tau, mengenal, mengerti dan memahami tentang visi dan misi sekolah sehingga mempunyai irama yang sama dalam mewujudkan visi dan misi itu.”<sup>118</sup>

Tidak hanya melalui rapat, penyampaian visi dan misi sekolah dilakukan mulai dari proses pengenalan lingkungan sekolah bagi siswa baru dan juga dipasang papan-papan visi dan misi di lingkungan sekolah

“Ya diawal itu sering sekali diawal masuk itu kan sudah ada semacam pengenalan lingkungan sekolah, itu yang diterapkan selama satu minggu, misalnya ketika telat pintu akan dikunci. Baik siswa, guru, kepala sekolah tidak akan bisa masuk. Termasuk etos pembelajaran disini bagaimana, karena KKM disini cukup tinggi, jadi siswa harus bisa menyesuaikan. Terdapat papan visi dan misi di depan sekolah dan dikelas, agar siswa dapat mengetahui visi dan misi dari sekolah.”<sup>119</sup>

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi peneliti di lingkungan sekolah SMAN 5 Surabaya, dari observasi tersebut peneliti menemukan visi dan misi sekolah terpasang di beberapa bagian di lingkungan sekolah,

<sup>117</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs. Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

<sup>118</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

<sup>119</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

seperti di gerbang akan masuk sekolah dan lorong-lorong sekolah.<sup>120</sup> (data terlampir di lampiran IV)

Visi dan misi dari sekolah diwujudkan dalam bentuk program-program sekolah agar tujuan dapat tercapai. Dalam proses kepemimpinannya, strategi KS yakni membentuk tim pengembang.

“Jadi saya punya tim pengembang yang menangani program-program sekolah. Yang membuat rencana kerja sekolah.”<sup>121</sup>

Penjelasan KS diperjelas oleh TPS mengenai tugasnya

“Kalau kami disini lebih ke bagaimana merancang pengembangan sekolah ya. Jadi tim pengembang ini yang nanti akan merancang program. Program ini dibuat baik jangka menengah (4 tahun) kemudian di *breakdown* ke RKS yang setahun. Nanti kalau ini sudah selesai, tinggal di klop kan, kalau kaitanya dengan keuangan ya dengan bendahara. Disusun setiap tahun dalam RKAS itu kalau di sekolah. Jadi bentuknya lebih ke program-program itu.”<sup>122</sup>

Diperkuat dengan studi dokumentasi peneliti dari dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah) yang didapat dari arsip tim pengembang sekolah. Dari data tersebut diperoleh hasil bahwa RKS berisi visi dan misi sekolah, tujuan, sasaran yang ingin dicapai dalam satu tahun, analisis kondisi sekolah yang mana pada analisis ini berisi mengenai kondisi sekolah saat ini dan juga kondisi sekolah yang diharapkan untuk satu tahun kedepan. Selain analisis kondisi sekolah, terdapat rencana kerja sekolah yang berisi program-program yang memuat delapan standar nasional pendidikan, mulai dari standar isi sampai dengan standar penilaian. Program-program

<sup>120</sup>Hasil Observasi lingkungan sekolah pada tanggal 13 Januari 2020

<sup>121</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

<sup>122</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Yuliana Minarti, S.Ag, Koordinator tim pengembang, hari Kamis, 05 Maret 2020 pukul 10.00-10.20

yang dimasukkan ke dalam RKS dibuat setiap satu tahun sekali.<sup>123</sup> (data terlampir di lampiran V)

Berikut daftar nama tim pengembang sekolah SMAN 5 Surabaya

**Tabel 4.1. Tim Pengembang Sekolah<sup>124</sup>**

<b>Penanggung jawab</b>		Hj. Sri Widiati, S.Pd, MM.
<b>PPTK</b>		Damari, M. Pd
<b>Tim Ahli</b>		Drs. Bambang Eko Purnomo
		Margaretha Tri W., S. Pd
		Mokhamad Imron, S. Pd
<b>Pelaksana</b>		
<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN DALAM TUGAS</b>
1	Yuliana Winarti, S.Ag	Koordinator
2	Suharyono, S.Pd, M.Si	Anggota
3	Eva Indrasari, S. Psi	Anggota
4	Siti Nur Chayati, S.E	Anggota
5	Wahyu Widayati, M.Pd	Anggota
6	Drs. Syafi'i, M.PdI	Anggota
7	Luluk Isnawati, S.Pd	Anggota
8	Agus Widodo, S.Pd, M.Pd	Anggota
9	Drs. I Ketut Artha, M.PdH	Anggota
10	Bambang Irawan, S. Pd	Anggota
11	Emmy Indria Dewi, S.Pd	Anggota

<sup>123</sup>Hasil studi dokumentasi RKS (Rencana Kerja Sekolah) milik tim pengembang sekolah, diambil pada hari Kamis, 05 Maret 2020, data terlampir

<sup>124</sup>Hasil Studi dokumentasi dari Surat Keputusan Kepala SMAN 5 Surabaya nomor 424/290/101.6.1.5/2019, pada hari Kamis, 20 Februari 2020

12	Drs. Soedirman	Anggota
----	----------------	---------

Strategi KS selanjutnya yakni melakukan pendekatan secara religius kepada Allah Swt agar dilindungi dan dilancarkan dalam melaksanakan tugasnya.

“Selain itu, strategi lain yaitu kita tidak boleh sombong ya, walaupun sehebat apa pun kita tetap manusia. Ini kita dititipin seribu anak setiap hari, dia punya kaki, punya mata, telinga, punya keinginan, bagaimana kalau kita tidak meminta pertolongan kepada Allah supaya anak-anak ini dilindungi, orang tingkah lakunya macam-macam. Kalau kepeleset gagar otak, kan bisa jadi masalah. Kalau kita tidak meminta pertolongan kepada Allah, mau minta pertolongan kepada siapa lagi? Jadi dimana-mana saya ditempatkan, saya yakini bahwa itu karena Allah, yakin bahwa Allah tau saya kuat dan saya minta perlindungan kepada Allah. Dan tidak hanya minta saja, saya memberikan sesuatu yang semoga Allah bisa menerima amal saya.”<sup>125</sup>

Diperkuat oleh pendapat WKSP

“Dari segi religinya Ibu itu bagus. Kemana-mana selalu membawa tasbih, sering berpuasa. Menurut Ibu kepala sekolah itu kemampuan beliau tidak cukup, jadi supaya dijauhkan dari masalah-masalah harus ada pendekatan kepada Tuhan untuk meminta pertolongan agar dihindarkan dari masalah-masalah.”<sup>126</sup>

**Tabel 4.2. Triangulasi Data  
Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya**

Pertanyaan	Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya?	
Wawancara	Kepala Sekolah	a. membaca literatur bacaan tentang kepemimpinan b. melakukan <i>research</i> secara langsung tentang model kepemimpinan dari kepala sekolah terdahulu

<sup>125</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>126</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang humas, hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

		<p>c. menggunakan campuran gaya kepemimpinan (otoriter dan demokratis) sesuai situasi</p> <p>d. memberi contoh pada anggota</p> <p>e. melakukan pembaharuan strategi sesuai keadaan zaman</p> <p>f. perumusan visi dan misi menampung aspirasi dari warga sekolah, orang tua dan masyarakat</p> <p>g. pengenalan visi dan misi dilakukan ketika ada rapat, pengenalan lingkungan sekolah bagi siswa baru dan terdapat papan-papan visi dan misi di lingkungan sekolah</p> <p>h. visi dan misi diwujudkan dalam bentuk program-program yang disusun dalam RKS dan pengelolaan dilakukan oleh tim pengembang sekolah</p> <p>i. melakukan pendekatan secara religius kepada Allah Swt agar dilindungi dan dilancarkan dalam melaksanakan tugas</p>
	Waka HUMAS	Visi misi dirumuskan bersama dengan menampung aspirasi ketika rapat
	Waka SARPRAS	<p>a. memotivasi anggota dengan terjun secara langsung memberikan contoh kepada anggota</p> <p>b. kepemimpinannya tidak otoriter, sering meminta masukan dan saran dari anggota</p> <p>c. melakukan pendekatan kepada Tuhan dengan selalu meminta pertolongan. Sering melakukan ibadah seperti berpuasa</p>
	Waka Kurikulum	<p>a. melakukan pendekatan secara personal dalam kepemimpinannya, melakukan gaya kepemimpinan demokratis</p> <p>b. adanya pengelompokan kemampuan siswa, yang hasilnya digunakan sebagai pegangan guru dalam mengajar. Pengelompokan tersebut merupakan hasil tes yang dilakukan oleh BK. Hasil pengelompokan tidak digunakan untuk menentukan kelas bagi siswa.</p>
	Guru BK	a. melakukan pemetaan kemampuan siswa untuk acuan mengajar guru

	Tim Pengembang	a. merancang program-program yang dimasukkan kedalam RKS (Rencana Kerja Sekolah)
Dokumentasi		a. Modul UKBM siswa b. Dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah) c. Dokumen visi, misi dan tujuan sekolah d. SK Tim Pengembang Sekolah e. SK Penetapan Sekolah Penyelenggara SKS (Sistem Kredit Semester)
Observasi		a. Kegiatan belajar mengajar di kelas b. Interaksi kepala sekolah dengan guru dan pegawai c. Lingkungan sekolah

## 2. Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya

Prestasi adalah hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan atau dikerjakan. Terdapat dua macam jenis prestasi siswa, yakni prestasi akademik dan prestasi non akademik. Prestasi akademik yaitu besarnya penguasaan bahan pelajaran yang telah diraih oleh siswa dan diwujudkan dalam bentuk nilai. Sedangkan prestasi non akademik yaitu prestasi yang dihasilkan dari kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan minat dan bakat siswa di luar akademik.

Peneliti melakukan wawancara dengan KS terkait dengan kondisi prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya. Menurut KS, banyak prestasi yang sudah diraih oleh siswa di SMAN 5 Surabaya baik di bidang akademik maupun non akademik dan prestasi yang diraih tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga tingkat internasional. Berikut pemaparannya:

“Alhamdulillah banyak sekali mbak, baik prestasi akademik dan non akademiknya di SMAN 5 ini karna kami selalu mengerjakan sesuatu kalau bisa dengan maksimal, sehingga hasilnya tidak akan menghinai proses. Tidak hanya prestasi tingkat nasional saja,

kami juga pernah menjuarai di perlombaan-perlombaan tingkat internasional. Kami selalu berusaha untuk dapat bersaing tidak hanya di tingkat nasional saja, namun juga di tingkat internasional. Untuk data-datanya bisa langsung melihat di BK”<sup>127</sup>

Hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari WKH. Yaitu sebagai berikut:

“Prestasi yang ada disekolah ini Alhamdulillah baik, banyak sekali kejuaran-kejuaraan yang didapat baik tingkat nasional ataupun internasional karna kita memang berorientasi pada prestasi ya, seperti kemarin kita juga menjuarai robotik tingkat internasional”<sup>128</sup>

Pendapat dari KS dan juga WKH juga memiliki kesamaan pendapat dengan GBK bahwa siswa di SMAN 5 Surabaya memang memiliki prestasi yang baik.

“Prestasinya sangat bagus. Banyak sudah yang anak-anak raih. Ya kami bersyukur dapat eksis dalam mencapai prestasi-prestasi hingga saat ini, tentunya dengan usaha-usaha yang sungguh-sungguh”<sup>129</sup>

Upaya yang dilakukan KS tidak hanya berfokus pada prestasi akademik saja, tetapi mengembangkan potensi di bidang non akademik untuk mendukung bakat yang dimiliki oleh para siswa. Hal tersebut karena menurut KS setiap siswa adalah pemenang dengan potensi yang dimiliki masing-masing, tidak hanya di bidang akademik saja, sehingga di SMAN 5 Surabaya baik prestasi akademik maupun non akademik bisa berjalan. Berikut pemaparan dari KS:

<sup>127</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

<sup>128</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs. Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

<sup>129</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Eva Indrasari, S.Pd., M.Si, guru bimbingan dan konseling, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 10.00-11.50

“Menurut kami, setiap siswa akan menjadi pemenang sesuai dengan potensinya masing-masing. Jadi kita tidak bisa hanya menerima anak yang cerdas secara intelektual saja. Tapi kalau dia mempunyai bakat-bakat tertentu misalnya di bidang non akademik juga kita harus kembangkan potensinya. Prestasi kan tidak hanya akademik, ya kita hargai. Jadi untuk anak-anak yang memiliki prestasi non akademik pun, disini kita berikan kebijakan-kebijakan atau kita *support* lah mereka agar bisa berkembang tanpa harus khawatir meninggalkan pelajaran. Sehingga anak-anak yang merasa tidak begitu pintar pun akhirnya bergerak di bidang non akademiknya. Jadi baik akademik maupun non akademiknya di sekolahan ini bisa berjalan.”<sup>130</sup>

Penjelasan mengenai prestasi siswa baik akademik maupun non akademik diperkuat dengan hasil studi dokumentasi peneliti dari arsip bimbingan konseling mengenai data prestasi siswa dari tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019). Dari pemaparan data tersebut, didapatkan hasil bahwa banyak prestasi yang sudah diraih oleh siswa di SMAN 5 Surabaya dari tahun ke tahun baik akademik maupun non akademik di tingkat regional, kota, provinsi, nasional maupun tingkat internasional.<sup>131</sup> (data terlampir di lampiran VI)

Prestasi yang diperoleh misalnya; juara *Robofest* di Okayama Jepang pada tahun 2019, menjadi juara I dan *special award* dalam ajang IYAI (*Internasional Young Inventor Award*) yang diikuti oleh 8 negara (Canada, Egypt, Polandia, Thailand, Srilanka, Malaysia, Vietnam dan Indonesia) tahun 2019, juara harapan 1 putra dan putri di perlombaan

<sup>130</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>131</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip bimbingan konseling mengenai data prestasi siswa dari tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019), diambil pada tanggal 13 Januari 2020, data terlampir

*Harvard Model United Nations* di Universitas Harvard, dan masih banyak lagi yang lainnya.<sup>132</sup> (data terlampir di lampiran VI)

KS selalu berusaha meningkatkan prestasi yang diraih oleh siswa dan berusaha untuk selalu dapat bersaing di tingkat internasional dengan dibuktikan diraihnya prestasi internasional setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel rekapitan jumlah prestasi dan juga diagram perkembangan prestasi siswa berikut:

**Tabel 4.3.**  
**Jumlah prestasi siswa SMAN 5 Surabaya**  
**Tahun Pelajaran 2017/2018-Tahun Pelajaran 2019/2020**<sup>133</sup>

Tahun Pelajaran	Tingkat				
	Regional	Kota	Provinsi	Nasional	Internasional
TP. 2017/2018	6	26	23	20	7
TP. 2018/2019	11	14	28	18	11
TP. 2019/2020 (Juli-Desember 2019)	0	6	11	7	5

Dari tabel jumlah prestasi siswa SMAN 5 Surabaya pada tahun pelajaran 2017/2018 sampai tahun pelajaran 2019/2020 di bulan Juli-Desember, terlihat peningkatan prestasi siswa di tingkat internasional dari tahun pelajaran 2017/2018 ke tahun pelajaran 2018/2019. Sementara untuk tahun pelajaran 2019/2020 belum terlihat meningkat atau tidak karena data yang didapat untuk tahun pelajaran 2019/2020 masih sampai prestasi siswa pada bulan Juli-

<sup>132</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip bimbingan konseling mengenai data prestasi siswa dari tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019), diambil pada tanggal 13 Januari 2020, data terlampir

<sup>133</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip bimbingan konseling mengenai data prestasi siswa dari tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019), diambil pada tanggal 13 Januari 2020, data terlampir

Desember 2020, sehingga belum sampai habis tahun pelajaran 2019/2020, meskipun begitu SMAN 5 Surabaya sudah mendapat prestasi untuk tingkat internasional di tahun pelajaran 2019/2020.

KS juga mengatakan bahwa SMAN 5 Surabaya juga meraih prestasi akademik di hasil Ujian Nasional tahun pelajaran 2018/2019 dengan meraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat SMA Negeri dan Swasta di Surabaya. SMAN 5 Surabaya memperoleh rata-rata nilai 86,65 untuk jurusan IPA dan 82,12 untuk jurusan IPS. Berikut pemaparannya:

“Untuk hasil Ujian Nasional kemarin, Alhamdulillah kita mendapat peringkat pertama di Surabaya, dengan rata-rata terbaik”<sup>134</sup>

Data tersebut diperkuat dari studi dokumentasi yang peneliti dapat dari surat kabar online kompas yang berisi daftar 10 SMA Negeri dan Swasta peraih nilai UN tertinggi di kota Surabaya.

**Tabel 4.4.**  
**Peraih nilai rata-rata UN tertinggi jurusan IPA**  
**SMA Negeri dan Swasta di Surabaya**  
**tahun pelajaran 2018/2019**<sup>135</sup>

NO	Nama Sekolah	Total Nilai Rata-rata Ujian Nasional
1	SMA Negeri 5 Surabaya	86,65
2	SMA Katolik S.T Louis 1	84,01
3	SMA Kristen Petra 1 Surabaya	80,85
4	SMA Xin Zhong	79,95

<sup>134</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 06 Januari 2020 pukul 06.30-07.30

<sup>135</sup>Hasil dokumentasi dari surat kabar online kompas diakses pada Selasa, 07 Januari 2020 pukul 09.20, <https://regional.kompas.com/read/2019/05/15/06130901/ini-daftar-10-sma-negeri-dan-swasta-peraih-nilai-un-tertinggi-di-surabaya?page=all>

5	SMA Negeri 2 Surabaya	78,87
6	SMA Vita Surabaya	78,83
7	SMA Negeri 15 Surabaya	77,62
8	SMA Kristen Petra 5 Surabaya	76,96
9	SMA Kristen Petra 2 Surabaya	76,53
10	SMA Santa Maria	76,47

**Tabel 4.5**  
**Peraih nilai rata-rata UN tertinggi jurusan IPS**  
**SMA Negeri dan Swasta di Surabaya**  
**tahun pelajaran 2018/2019**<sup>136</sup>

<b>NO</b>	<b>Nama Sekolah</b>	<b>Total Nilai Rata-rata Ujian Nasional</b>
1	SMA Negeri 5 Surabaya	82,12
2	SMA Katolik S.T Louis 1	80,87
3	SMA Negeri 2 Surabaya	79,81
4	SMA Negeri 15 Surabaya	79,65
5	SMA Negeri 1 Surabaya	78,85
6	SMA Xin Zhong	75,87
7	SMA Negeri 6 Surabaya	73,73
8	SMA Kristen Gloria 2	73,66
9	SMA Katolik Santo Hendrikus	73,47
10	SMA Santa Maria	73,26

<sup>136</sup>Hasil dokumentasi dari surat kabar online Kompas diakses pada Selasa, 07 Januari 2020 pukul 09.20, <https://regional.kompas.com/read/2019/05/15/06130901/ini-daftar-10-sma-negeri-dan-swasta-peraih-nilai-un-tertinggi-di-surabaya?page=all>

Banyak piala piala dan penghargaan yang dipajang di lingkungan sekolah SMAN 5 Surabaya, piala-piala tersebut merupakan bukti banyaknya prestasi yang didapat oleh SMAN 5 Surabaya, hampir disetiap lorong terdapat almari kaca besar yang digunakan untuk menyimpan piala-piala hasil prestasi siswa tersebut.<sup>137</sup>(data terlampir di lampiran VII)

**Tabel 4.6. Triangulasi Data  
Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya**

Pertanyaan	Bagaimana prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya ?	
Wawancara	Kepala Sekolah	a. Banyak prestasi yang diperoleh baik tingkat nasional ataupun internasional dari bidang akademik ataupun non akademik b. meraih prestasi akademik di hasil Ujian Nasional tahun pelajaran 2018/2019 dengan meraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat SMA Negeri dan Swasta di Surabaya
	Waka Humas	a. Prestasi baik. Banyak kejuaraan dari tingkat nasional sampai internasional
	Guru BK	a. Prestasi siswa bagus
Dokumentasi	a. Dokumen prestasi siswa selama 3 tahun terakhir (tahun pelajaran 2017/2018-2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019)) b. Surat kabar online kompas (Daftar 10 SMA Negeri dan Swasta peraih nilai UN tertinggi di Surabaya)	
Observasi	a. Observasi lingkungan sekolah (banyak prestasi dipajang di lingkungan sekolah)	

<sup>137</sup>Hasil observasi lingkungan sekolah pada tanggal 06 Januari 2020

### 3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya

Peneliti melakukan wawancara dengan KS untuk mengetahui strategi yang digunakan dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya. Berikut pemaparan dari KS:

“Melibatkan banyak orang. guru, orang tua, wakil-wakil kepala. wakil-wakil kepala yang menangani secara langsung sesuai dengan instruksi yang diberikan mengenai tanggung jawabnya masing-masing sesuai bidang. Misalnya wakil kepala bagian kesiswaan akan menangani yang berhubungan dengan siswa, misalnya ekstrakurikuler sebagai wadah pengembangan diri siswa sehingga nantinya akan dapat meningkatkan prestasi non akademik. Waka kurikulum yang lebih kearah ranah akademik. Jika humas sesuai dengan tupoksinya pengembangan SDM untuk tenaga kerja guru dan karyawannya, tenaga pendidik dan kependidikanya itu. Itu yang menjadi tugas Humas, lewat workshop, pelatihan, diklat, termasuk upaya-upaya untuk menjalin stake holder luar untuk menggali dana, kerjasama, bermitra, baik dalam negeri maupun luar negeri. Seperti SMAN 5 sudah menjalin kerjasama dengan 5 negara, Australia, Singapura, malaysia, korea dan jepang. Kalau sarana dan prasarannya sesuai dengan standart yang telah ditentukan, mengoptimalkan SARPRAS yang ada.”<sup>138</sup>

Dari pemaparan KS, strategi yang dilakukan yakni dengan melibatkan banyak orang untuk bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Seperti wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang akan menangani terkait dengan bagaimana peningkatan prestasi non akademik siswa melalui pengelolaan ekstrakurikuler, wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang akan menangani peningkatan prestasi siswa di bidang

---

<sup>138</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

akademik, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat yang menangani pengembangan sumber daya manusia yakni pendidik dan tenaga kependidikannya melalui *workshop*, seminar, pelatihan dan diklat-diklat, serta wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang melakukan pengelolaan terhadap sarana dan prasarana di sekolah yang akan menunjang proses belajar mengajar sehingga akan menghasilkan prestasi untuk siswa.

Keterlibatan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di jelaskan oleh WKK sebagai berikut:

“Ibu kepala sekolah pastinya melibatkan saya selaku wakil kepala sekolah yang menangani bidang kesiswaan. Itu kewajiban saya, tanggungjawab saya meningkatkan prestasi non akademik itu. Bidang akademik juga, tapi secara langsung bidang non akademik karena berkaitan langsung dengan kegiatan siswa. Prestasi non akademik itu kan masuk di kegiatan ekstrakurikuler anak-anak. Kita ini kan ada 27 ekstrakurikuler, yang semuanya berorientasi pada prestasi. Tugas saya adalah *manage* hal-hal tersebut dan mengatur guru-guru pembina, menjadwalkan kegiatannya, mengatur pelatihnya dan juga siswanya itu tugas saya. Sehingga telah diatur mengenai penjadwalannya, pelaporannya, itu semua.”<sup>139</sup>

Dari pemaparan tersebut, didapatkan hasil bahwa keterlibatan wakil kepala sekolah di bidang kesiswaan adalah mengatur kegiatan ekstrakurikuler sebagai penunjang prestasi non akademik siswa, mulai dari mengatur pembina, pelatih, penjadwalan kegiatan ekstrakurikuler, serta pelaporan kegiatannya. Terdapat 27 ekstrakurikuler yang terdapat di SMAN 5 Surabaya sebagai penunjang prestasi siswa. Berikut hasil studi

---

<sup>139</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhammad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

dokumentasi peneliti terkait dengan daftar ekstrakurikuler yang di dapat dari arsip wakil kepala kepala sekolah bidang kesiswaan.

**Tabel 4.7.**  
**Daftar Ekstrakurikuler SMAN 5 Surabaya<sup>140</sup>**

No	Nama Ekstrakurikuler
1	SSKI (Sub Seksi Kerohanian Islam)
2	SSKP (Sub Seksi Kerohanian Protestan)
3	SSKK (Sub Seksi Kerohanian Katolik)
4	SSKH (Sub Seksi Kerohanian Hindu)
5	Pramuka
6	PAS-Q V (Paskibra 5)
7	Paralela (Palang Merah Remaja Lima)
8	SMALAPALA (SMALA Pecinta Alam)
9	F.I.R.S.T ( <i>Five Intelegence, Researcher and Scientist Team</i> )
10	Jour-V (Jurnalistik)
11	Komala (Koperasi Smala)
12	SFCn & FFWn (Basket putraa & Putri)
13	Futsal
14	SBC (Smala Badminton Club)
15	Taekwondo
16	Pencak Silat
17	Smala Bridge
18	PSGS (Paduan Suara Gita Smala)
19	Tetris (Teater Risalah)

<sup>140</sup>Hasil studi dokumentasi peneliti dari arsip wakil kepala sekolah bidang kesiswaan pada 3 Maret 2020

20	Tari
21	Karawitan
22	SDC (Smala Dance Crew)
23	Robotika
24	GLASS ( <i>Global Linguistic Association of Smala Surabaya</i> )
25	SMUNCH (Smala MUN Club)
26	SYS
27	Greenish

Dalam proses penyusunan jadwal ekstrakurikuler, pembina, serta pelatih dilakukan sertiap satu tahun sekali di awal semester, seperti yang diungkapkan oleh WKK:

“Untuk penjadwalan ekstrakurikuler, pemilihan Pembina dan pelatih ekstrakurikuler setiap tahun sekali di awal semester, dan tiap tahunnya ditinjau kembali.”<sup>141</sup>

Adapun yang dilibatkan dalam proses penyusunan jadwal ekstrakurikuler menurut WKK adalah staff kesiswaan, OSIS dan juga para ketua ekstrakurikuler.

“Yang dilibatkan dalam proses penyusunan jadwal adalah WAKA kesiswaan bersama staf kesiswaan dan OSIS yang berjumlah empat orang. Dirapatkan bersama, diskusi bersama ketua ekstrakurikuler dan diumumkan jadwalnya ketika itu.”<sup>142</sup>

KS menjelaskan bahwa ekstrakurikuler di SMAN 5 tidak hanya memiliki pelatih, tetapi pembina dari para guru agar selalu dapat

<sup>141</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhamad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

<sup>142</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhamad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

memberikan pendampingan pada siswa yang merupakan kunci keberhasilan dalam meraih prestasi di bidang non akademik

“Kalau non akademik itu kan cenderung ke ekstrakurikuler. Karena kalau di pendidikan itu kan ada intrakurikuler dan ekstrakurikuler, ya kan. Kalau non akademik orang-orang cenderung bicaranya adalah ekstrakurikuler. Ekstrakurikuler di SMAN 5 itu cukup banyak. Ada 27 ekstrakurikuler. Nah, yang membuat sukses anak-anak apa sih sebenarnya? Untuk SMAN 5 ini tidak hanya akademik sekarang, buktinya kita menunjukkan pada masyarakat Jawa Timur bahwa kita multi talenta, semua saya asah. Karna anak pintar itu pasti semuanya dapat gitu. Bagaimana kita mengoptimalkan potensi itu. Caranya apa coba? Caranya itu yang paling penting adalah kerjasama antara dewan guru, ada pendampingan, tidak cukup ada pelatih. Disini kita ada guru pembimbing.”<sup>143</sup>

Diperkuat oleh WKK

“Kalau ekstrakurikuler, pembina dari Bapak/Ibu guru. Kalau pelatih ada yang dari luar sekolah, sesuai dengan kebutuhan.”<sup>144</sup>

Data tersebut diperkuat dengan studi dokumentasi peneliti dari surat keputusan kepala sekolah tentang pembina ekstrakurikuler. Dalam surat tersebut, setiap ekstrakurikuler memiliki pembina yang diambilkan dari Bapak dan Ibu guru SMAN 5 Surabaya. Terdapat 4 koordinator ekstrakurikuler dari 27 ekstrakurikuler yang ada. Setiap koordinator membawahi beberapa ekstrakurikuler.<sup>145</sup> (data terlampir di lampiran VIII)

<sup>143</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, Kepala Sekolah SMAN 5 Surabaya pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>144</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhammad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

<sup>145</sup>Hasil studi dokumentasi SK kepala sekolah tentang pembina ekstrakurikuler diambil pada 13 Januari 2020, data terlampir

Dari penjelasan di atas didapatkan hasil bahwa terdapat 27 jenis ekstrakurikuler yang menunjang prestasi non akademik siswa dan setiap ekstrakurikuler memiliki pembina dari Bapak/ Ibu guru yang dalam pengelolaanya KS melibatkan WKK. Ekstrakurikuler yang berprestasi seperti misalnya Pakibraka yang mendapat juara II bina LKBB tingkat provinsi dalam ajang LKBB Dragon 2019 Jatim Open, juara I PMR wira pacific IV tingkat kota, juara robotika di ajang *robofest* Japan 2019, dan masih banyak lagi yang lainnya.<sup>146</sup> (data terlampir di lampiran VI)

Selanjutnya peneliti menggali data terkait dengan keterlibatan WKKR dalam peningkatan prestasi siswa seperti yang dikatakan oleh KS. Berikut hasil wawancara dengan WKKR:

“Ya sangat melibatkan, karena memang keberhasilan meraih prestasi tidak hanya dari kepala sekolah saja, tetapi bagaimana menyeluruh itu terlibat. Kalau dari WAKA kurikulum pastinya yang berhubungan dengan prestasi akademiknya”<sup>147</sup>

Keterlibatan WKKR dalam peningkatan prestasi di bidang akademik diwujudkan melalui pengelolaan program-program yang ada di SMAN 5 Surabaya dalam upaya peningkatan prestasi akademik siswa.

Program-program tersebut dijelaskan oleh WKKR sebagai berikut:

“Ada 2 intinya mbak. Mengarah ke siswa dan yang satu mengarah ke guru. Jadi tidak bisa prestasi hanya ke siswa saja, guru juga ikut menentukan. Ke gurunya salah satunya ya adanya MGMPS (Muyawarah Guru Mata Pelajaran tingkat Sekolah), isinya disitu seperti pengembangan perangkat-perangkat yang hubungannya

<sup>146</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip bimbingan konseling mengenai data prestasi siswa dari tahun pelajaran 2017/2018 sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 (dari bulan Juli-Desember 2019), diambil pada tanggal 13 Januari 2020

<sup>147</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

dengan peningkatan prestasi. Jadi contohnya seperti saat ini kan ada UN ya masihan ya. Kita adakan bedah SKL. Kita analisis.”<sup>148</sup>

Seperti yang disampaikan oleh WKKR, terdapat 2 jenis program untuk meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik. Yakni yang pertama program yang berhubungan dengan guru dan yang kedua yang berhubungan dengan siswa. Yang berhubungan dengan guru yakni dengan adanya MGMPS yang digunakan sebagai wadah untuk membahas terkait dengan perangkat-perangkat guru serta melakukan bedah SKL untuk persiapan dalam menghadapi ujian nasional.

Yang berhubungan dengan siswa yakni sesuai dengan hasil koordinasi dengan KS dan para guru, bahwa untuk membuat siswa berprestasi di kelas 12 tidak cukup persiapan hanya dilakukan ketika siswa ada di kelas 12. Sejak kelas 10 siswa sudah dipersiapkan dengan dibiasakan mengerjakan soal-soal yang biasanya terdapat di ujian nasional. Berikut pemaparan WKKR:

“Untuk siswanya begini, dari hasil koordinasi dengan Ibu kepala sekolah dan juga guru ya ini. Jadi kita menyiapkan anak-anak untuk berprestasi di kelas 12 bukan berarti dilaksanakan di kelas 12. Mulai kelas 10 harus sudah disiapkan, hanya saja di kelas 10 menyiapkannya itu mulai dari pembelajaran di dalam kelas itu di tata betul. Seperti pembelajarannya, soal-soal latihannya sudah berbasis UN.”<sup>149</sup>

Selain itu, ada juga program untuk siswa yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi di bidang akademik. Program tersebut yaitu P3A

<sup>148</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

<sup>149</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

(Program Peningkatan Prestasi Akademik) yang merupakan program bimbingan belajar tambahan untuk siswa kelas 12 sebagai persiapan dalam menghadapi ujian nasional.

“Di kelas 12 itu ada yang namanya program peningkatan prestasi akademik, P3A namanya, jadi waktu-waktu yang luang digunakan untuk itu. Bentuk kegiatannya seperti bimbingan begitu, tetapi untuk pengajarnya tetap dari kita sendiri, nanti kalau kekurangan baru kita ambil dari luar.”<sup>150</sup>

Untuk pelaksanaan P3A, dilaksanakan setiap satu minggu dua kali di hari Senin dan Kamis serta di waktu-waktu luang, misalnya ketika jeda setelah ujian sekolah dengan pengambilan raport. Untuk hari Senin dilakukan ketika jam pertama saat jam upacara karena untuk kelas 12 hanya upacara selama satu bulan sekali tidak seperti kelas 10 dan 11 yang setiap satu minggu sekali. Untuk hari Kamis dilaksanakan setelah jam ke 9. Program ini sudah dimulai bulan Nopember untuk kelas 12. Berikut pemaparan WKKR:

“P3A ini dilaksanakan satu minggu dua kali, setiap hari Senin dan Kamis. kelas 12 itu upacara nya satu bulan sekali. Kalau kelas 10 dan kelas 11 setiap Senin. Nya yang kosong itu digunakan P3A itu. Jam pertama untuk hari Senin. Kalau hari Kamis kan kita hanya sampai jam ke 9 pelajarannya. Jam ke 10 itu digunakan untuk itu. Kita mulai dari bulan Nopember. Pokoknya kita gunakan di waktu luang. Misalnya setelah ujian semester sambil menunggu rapoirt an, kita isi dengan P3A ini. Inshaallah itu yang bisa membuat anak-anak mendapatkan prestasi.”<sup>151</sup>

Penjelasan WKKR didukung dengan adanya jadwal program P3A yang mana jadwal tersebut dibuat setiap bulan dengan menyesuaikan

<sup>150</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

<sup>151</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

waktu-waktu luang yang ada untuk dapat diisi dengan program ini. Seperti pada bulan Desember jadwalnya berbeda dengan bulan Januari, pada bulan Desember, terdapat waktu luang setelah *try out* untuk kelas 12 maka dilanjutkan dengan program P3A ini. Sementara pada bulan Januari, program ini dijadwalkan pada hari Senin jam ke 1 dan Kamis pada jam ke 10.<sup>152</sup> (data terlampir pada lampiran IX)

Dari penjelasan tersebut, didapatkan hasil bahwa terdapat program-program yang menunjang prestasi akademik siswa. Program tersebut ada yang ditujukan untuk guru, ada yang untuk siswa. Untuk guru seperti program MGMPs dan untuk siswa adanya program P3A dan juga dalam proses pembelajaran sudah diintegrasikan dengan materi-materi ujian nasional dari kelas 10, sehingga akan menunjang prestasi siswa di bidang akademik yang dalam pengelolaannya KS melibatkan WKKR salah satunya untuk pengaturan jadwal mengajar guru serta melakukan penjadwalan terhadap program P3A.

Selanjutnya peneliti menggali data terkait dengan keterlibatan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat. Peneliti melakukan wawancara dengan WKH

“Humas dilibatkan dalam rangka mengembangkan SDM nya ya, kan salah satu faktor untuk meningkatkan prestasinya ya dari situ, yang berhubungan dengan siswa kan juga guru bagaimana kinerja guru itu bisa baik, maka kami adakan lewat *workshop*, pelatihan, diklat, seperti itu. Itu kan berhubungan dengan pihak luar jadi

---

<sup>152</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip jadwal program P3A milik wakil kepala bagian kurikulum, diambil pada hari Jum'at, 06 Maret 2020

humas lah tugasnya disitu. Upaya untuk menjalin kerjasama baik dari dalam maupun dari luar ya juga termasuk.”<sup>153</sup>

Kerjasama yang pernah dilakukan dijelaskan oleh WKH sebagai berikut:

“Kerjasama yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan, kita pernah melakukan kerjasama dengan UNAIR, ITS, UNESA, juga dengan universitas swasta seperti UNUSA, dengan program sesuai kebutuhan, semisal melakukan kerjasama dengan *language center* UNESA dalam peningkatan kompetensi berbahasa Inggris siswa dan dalam bidang non akademik memanfaatkan sumber daya dan fasilitas olahraga yang dimiliki UNESA guna memaksimalkan kompetensi siswa di bidang keolahragaan, bekerjasama dengan ITS agar dapat menjadi sekolah berwawasan lingkungan dan menjadi pelopor dalam program *energy conservation*, dan bekerjasama dengan UNAIR agar dapat menjadi *cyber school* yakni sekolah yang memanfaatkan teknologi sebagai wahana dalam pembelajarannya, ada lagi masalah perpustakaan dengan UNAIR, IT dengan ITS, masalah profesionalitas guru dengan UNESA, sesuai dengan yang dibutuhkan.”<sup>154</sup>

Program pengembangan untuk sumberdaya manusia melalui diklat, *workhop* ataupun pelatihan dimasukkan kedalam rencana kerja sekolah yang dibuat setiap satu tahun sekali. (data terlampir pada lampiran V)

“untuk program-program ketika akan mengadakan *workshop* seperti itu dimasukan kedalam namanya rencana kerja sekolah yang dibuat setiap satu tahun sekali. Pembuatannya juga berdasarkan analisis kekurangan-kekurangan, sehingga munculah program-program. Dari usulan MGMPS (Musyawarah guru mata pelajaran sekolah) seperti itu.”<sup>155</sup>

<sup>153</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

<sup>154</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

<sup>155</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

Cara untuk mengetahui bahwa perlu diadakanya pelatihan atau seminar-seminar yang menunjang profesionalitas guru dalam mengajar dijelaskan oleh WKH sebagai berikut

“Banyak hal. Misalnya Ibu Kepala sekolah melakukan kunjungan ke kelas atau supervisi lah istilahnya yang juga melihat kelengkapan dokumen yang dimiliki guru, prestasi anaknya, aktivitas dan kehadiran, kinerja dan yang kelima bagaimana kerjasamanya dengan yang lain”<sup>156</sup>

Berdasarkan data tersebut ditemukan temuan bahwa KS melibatkan WKH dalam proses peningkatan prestasi siswa melalui pengembangan SDM dengan adanya program-program seperti *workshop*, diklat dan seminar-seminar yang ditangani oleh WKH dan dituangkan dalam rencana kerja sekolah.

Selanjutnya peneliti menggali data terkait dengan keterlibatan wakil kepala bidang sarana dan prasarana dalam peningkatan prestasi siswa. Berikut penjelasan dari WKSP

“Meningkatkan prestasi siswa salah satunya lewat SARPRAS, harus diperhatikan karna menunjang SARPRAS itu. SARPRAS nya harus menunjang program-program yang sudah di programkan. Keterlibatan saya ya bagaimana saya mengelola termasuk melakukan perawatan sarana dan prasarana ini agar dapat memenuhi kebutuhan siswa sehingga para siswa nyaman dalam proses KBM dan untuk ekstrakurikuler juga dapat berjalan sehingga akan menghasilkan prestasi.”<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

<sup>157</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

Sarana dan prasarana yang ada di SMAN 5 Surabaya sudah memenuhi standar nasional pendidikan yang ada di Indonesia untuk tingkat SMA. Seperti yang dijelaskan WKSP

“Ya kalau SARPRAS disini sudah memenuhi SNP nya, tapi namanya barang kan nggak bisa terus awet ya, jadi harus terus di data. Mana yang masih layak dan mana yang rusak perlu di data untuk kenyamanan bersama.”<sup>158</sup>

Data mengenai kelengkapan SARPRAS yang sesuai standar tersebut tersebut diperkuat dari hasil studi dokumentasi peneliti dari arsip inventarisasi sarana dan prasarana sekolah, dalam data tersebut terdapat jumlah ruang, luas ruang, jumlah alat-alat dan disertai kondisinya secara lengkap yang menunjukkan bahwa SARPRAS SMAN 5 Surabaya memenuhi standar sarana prasarana untuk tingkat Sekolah Menengah Atas.<sup>159</sup> (data terlampir di lampiran X)

Peneliti juga mengamati secara langsung mengenai kondisi sarana prasarana yang ada di SMAN 5 Surabaya, dari hasil observasi di lapangan, ditemukan temuan bahwa keadaan fisik sekolah bersih dan nyaman. Bangunan sekolah masih seperti bangunan Belanda, terdapat sarana prasarana yang memadai, seperti ruang kelas yang bersih dilengkapi dengan prasarana di kelas yang memadai, adanya fasilitas-fasilitas seperti perpustakaan dengan buku buku yang memadai, lapangan olahraga, kantin, koperasi siswa, ruang guru yang luas dengan penataan

---

<sup>158</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

<sup>159</sup>Hasil studi dokumentasi dari arsip instrumen pengumpulan data dan informasi pendukung akreditasi SMA/MA milik wakil kepala bagian sarana dan prasarana, diambil pada hari Jum'at, 06 Maret 2020, data terlampir

meja dan kursi yang dibuat melingkar sehingga memudahkan antar sesama guru untuk saling sapa sehingga memudahkan untuk membina kedekatan antar guru, dan masih banyak lagi yang lainnya.<sup>160</sup> (data terlampir di lampiran XI)

KS melibatkan WKSP dalam upaya peningkatan prestasi siswa melalui pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang proses pembelajaran.

KS tidak hanya melibatkan para wakil kepala sekolah saja dalam proses peningkatan prestasi siswa. KS juga melibatkan siswa melalui OSIS untuk memberikan pemahaman kepada adik-adik tingkatnya agar dapat menyesuaikan diri dengan sekolah dan bagaimana budaya belajar di sekolah seperti yang dikatakan oleh KS sebagai berikut:

“Saya juga melibatkan OSIS. Karna menurut saya tutor sebaya itu jauh lebih mempan. Jadi saya libatkan OSIS betul, bagaimana membantu sekolah dalam rangka untuk bisa memberikan pemahaman pada adik-adiknya, membantu adik-adiknya supaya bisa menyesuaikan diri dengan sekolah yang ada dan mengetahui bagaimana budaya belajar disini”<sup>161</sup>

Dari hasil studi dokumentasi peneliti, keterlibatan OSIS untuk mengenalkan lingkungan sekolah dan budaya sekolah untuk membantu KS telah diprogramkan dalam program OSIS yang dilakukan pada bulan Juni-Juli dengan nama program MPLS (Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah) yang memiliki target menanamkan dan mengenalkan nilai nilai

---

<sup>160</sup>Hasil Observasi keadaan fisik sekolah (sarana dan prasarana) pada hari Rabu, 04 Maret 2020

<sup>161</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

smala (SMAN 5 Surabaya) kepada Smalane (sebutan untuk anggota smala).<sup>162</sup> (data terlampir pada lampiran XII)

Selanjutnya yakni keterlibatan orang tua siswa dalam peningkatan prestasi dijelaskan oleh KS sebagai berikut:

“Selain itu kita harus komunikasi dengan orang tua siswa tentang bagaimana perkembangan belajar anak-anaknya”<sup>163</sup>

Diperjelas oleh GBK

“Ibu kepala sekolah kan juga orang BK ya studinya, jadi paham. Komunikasi dengan orang tua biasanya dilakukan agar orang tua ikut membantu memberikan motivasi ketika prestasi anaknya tertinggal jauh, memberi semangat lah, seperti itu. Kadang juga kita panggil ketika ada masalah-masalah yang perlu dibicarakan terkait masalah siswa”<sup>164</sup>

Diperkuat oleh pengamatan peneliti ketika ada orang tua siswa yang datang ke ruang BK. Peneliti menemukan orang tua siswa yang sedang berkonsultasi terkait dengan ketertinggalan anaknya tentang materi di kelas. Dan dengan ramah guru BK memberikan pemahaman dan juga mendorong orang tua untuk memberikan motivasi belajar kepada anak di rumah.<sup>165</sup>

Strategi KS dalam meningkatkan prestasi siswa yang kedua yaitu dengan melakukan pengawalan secara sungguh-sungguh terhadap kinerja para *stake holder* di sekolah. Berikut pemaparan KS:

<sup>162</sup>Hasil studi dokumentasi program kerja OSIS, arsip milik wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, diambil pada hari Selasa, 14 Januari 2020, data terlampir

<sup>163</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>164</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Eva Indrasari, S.Pd, M. Si, guru bimbingan konseling SMAN 5 Surabaya, pada hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 10.00-11.50

<sup>165</sup> Hasil observasi pada hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 10.00-11.50

“kepala sekolah itu sebagai *creatornya* yang *mendesign* bagaimana ini dan sebagainya, menggerakkan teman-teman guru, kesiswaan, OSIS, dan lain sebagainya. Itu yang merupakan tugas kepala sekolah. Tapi disini saya tidak hanya sekedar *mendesign* lalu saya suruh kerjakan, tidak begitu. Karena disini saya punya manajemen saya namanya 5 P. 5 P itu yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengawalan, penilaian dan evaluasi lha yang ini yang kadang-kadang tidak dimiliki oleh sekolah lain, yakni pengawalan. Siapa yang mengawal? Ya kepala sekolah. Semua hal disini saya paham, jadi saya terjun betul. Segala hal saya akan terjun. Jangan sampai saya tidak tau.”<sup>166</sup>

Bentuk pengawalan KS dijelaskan oleh WKSP bahwa KS sering melakukan pemantauan langsung dilapangan terkait dengan sarana dan prasarana sebagai penunjang prestasi siswa sehingga hal tersebut memberikan semangat bagi WKSP untuk melaksanakan tugasnya.

Berikut penjelasan WKSP:

”Karena Ibu kepala sekolah sering memantau ya, jadi saya juga tidak mau kalah dengan beliau, saya juga keliling memantau keadaan barang untuk mendengar keluhan-keluhan tentang sarana dan prasarana.”<sup>167</sup>

Bentuk pengawalan lainya yaitu dengan melakukan pendekatan kepada siswa dengan sering berkeliling ikut nimbrung ketika ada siswa yang berkumpul, sehingga KS mengetahui keluhan-keluhan dalam proses pembelajaran tanpa harus bertanya. KS memosisikan diri sebagai Ibu, sehingga siswa secara sendirinya akan bercerita. Dan hal tersebut menurut WKSP yang juga seorang guru merasa harus bersungguh-

<sup>166</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd, M.M, kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya, hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>167</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum’at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

sungguh dalam mengajar dan tidak boleh macam-macam ketika mengajar karena merasa terpantau.

“Beliau juga dekat dengan anak-anak. Jadi terkadang ditanya bagaimana penilaian anak-anak beliau tau tanpa harus beliau bertanya-tanya. Sering keliling jalan-jalan, kemudian duduk nimbrung anak-anak ketika kumpul, seperti itu. Kadang ada masalah apa di BK, coba bawa ke saya, langsung beliau tangani. Jadi kita tidak bisa macam-macam ketika mengajar karna terpantau juga. Jadi beliau bisa tau dari anak-anak itu walaupun terkadang tidak ditanya anak-anak sudah curhat sendiri, karena Ibu kepala sekolah juga memposisikan diri sebagai Ibu.”<sup>168</sup>

Data tersebut diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti.

Dari hasil pengamatan, peneliti menemukan bahwa kedekatan antara KS dan siswa sangat terlihat, KS sering memanggil nama siswa yang lewat di depannya kemudian menanyakan bagaimana progres untuk persiapan lomba yang akan diikuti oleh siswa, bagaimana keadaan siswa, dan apakah belajarnya lancar, serta memberi semangat<sup>169</sup> (data terlampir pada lampiran XIII)

Pengawasan oleh KS dijelaskan juga oleh WKKR

“Ibu kepala sekolah itu pertama perannya ya mengkoordinir atau mengkoordinasikan ide-ide itu, kemudian memutuskan program-programnya itu, dan dengan memutuskan itu dia akan mengawal. Mengawalnya itu yang berbeda, silahkan di cari tau ada nggak kepala sekolah yang seperti di SMAN 5 itu, namanya membuat RPP nih kita sebagai guru lembur gitu sampai jam 7 malam, ya ditunggu sama beliaunya. Segala hal itu berusaha mengetahui, walaupun misal ketika di kurikulum secara teknisnya tugasnya kurikulum tapi Ibu berusaha untuk selalu tau. Soal kurikulum gitu misalnya ya, ini PERMEN nya seperti ini, kenapa kok ini gini. Jadi

<sup>168</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

<sup>169</sup>Hasil observasi aktivitas kerja kepala sekolah pada tanggal 09 Januari 2020

beliau juga ikut membaca dan mempelajari sehingga diskusinya jalan. Jadi Ibu itu luar biasa.<sup>170</sup>

Dari data tersebut diperoleh hasil bahwa KS mengawal secara langsung program-program yang ada disekolah dan berusaha mengetahui apa saja yang ada disekolah dengan selalu mencari tau dan belajar. Dengan pengawalan secara langsung dan terjun secara langsung membuat kinerja para anggotanya menjadi lebih bersemangat dalam melaksanakan program-program yang menunjang prestasi siswa.

Bentuk pengawalan KS selanjutnya yaitu dengan terjun secara langsung memberi arahan ketika akan mengikuti perlombaan, menjelaskan tentang manfaat, tujuan dan kenapa harus memenangkan lomba tersebut, meminta komitmen dari para pembina untuk mendampingi siswa, serta memantau perkembangan persiapannya dan meminta laporan perkembangannya. Berikut penjelasan KS:

“Seperti misalnya mau ada lomba feskul, saya panggil waka kesiswaan, saya suruh untuk mengikuti semua lomba, saya beri tau “ingat, siapkan dengan baik. Susunlah panitianya dulu dan pendamping.” Setelah waka kesiswaan menyusun pendamping, baru saya rapatkan. Saya rapatkan dulu dengan para pendamping. Saya beri tau, manfaat, tujuan, kenapa sih harus ada ini dan sebagainya. Saya minta komitmennya para dewan guru untuk melakukan pendampingan. Setelah itu baru saya panggil OSIS, anak OSIS saya ajak bicara, saya berikan motivasi, arahan tentang manfaat dan tujuannya kalau kita mendapatkan prestasi itu dan sebagainya. Setelah itu saya minta laporan begitu selesai rapat, berapa hari kemudian saya panggil lagi Bapak/ Ibu Pembina, saya minta laporan perkembangan persiapannya seperti apa untuk mengikuti lomba. Setelah itu saya panggil OSIS juga untuk minta laporan. Jadi mungkin itu barangkali yang tidak dimiliki oleh sekolah lain. Walaupun anak pintar sekalipun kalau tidak

---

<sup>170</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Damari, M.Pd, wakil kepala sekolah bidang kurikulum pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 09.10-09.45

dilakukan pembinaan, pendampingan, maka akan sama aja. Itu resepnya. Apa pun, mau akademik, non akademik, apa saja harus dikawal.<sup>171</sup>

Dijelaskan juga oleh WKK

“Ibu itu kalau mengawal luar biasa, selalu ditanya bagaimana progres kita kalau akan mengikuti lomba, bagaimana kesiapannya, dan selalu meminta laporan tersebut ke para pendamping, termasuk ke saya juga. Jadi disini kita bersungguh-sungguh dalam mempersiapkannya karena merasa kepala sekolah ikut langsung terjun gitu.”<sup>172</sup>

Strategi yang dilakukan KS selanjutnya yakni dengan membuat target-target pencapaian prestasi setiap tahunnya dan memberikan *reward* bagi yang berprestasi.

“kita harus punya target mbak dalam melakukan sesuatu, termasuk dalam prestasi siswa sendiri. Kalau dari akademik misal itu kita target untuk tahun depan kita mau peroleh rata-rata berapa untuk mata pelajaran, kalau non akademik juga sama seperti itu”<sup>173</sup>

Diperkuat oleh WKSP yang juga menjadi guru matematika di SMAN 5 Surabaya

“Kalau sebagai Bapak dan Ibu guru setiap awal tahun pelajaran kami membuat kontrak. Misalnya nilai UN nya tahun kemarin sekian rata-ratanya, ayo mau naikan berapa? Kita membuat kontrak dan itu ditulis oleh Ibu kepala sekolah targetnya semua mata pelajaran. Lha biasanya yang mencapai baru mendapatkan *reward*.”<sup>174</sup>

Diperkuat oleh hasil studi dokumentasi peneliti dari rencana kerja sekolah SMAN 5 Surabaya, dalam dokumen tersebut ditulis target yang

<sup>171</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>172</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhammad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

<sup>173</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>174</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

ingin dicapai untuk rata-rata ujian nasional di tahun yang akan datang, misalnya untuk jurusan IPA 81,25 dan jurusan IPS 81,04. Begitupun dengan nilai per mata pelajarannya, seperti Matematika jurusan IPA 80,60, dan Matematika untuk jurusan IPS 77,00, Bahasa Indonesia untuk jurusan IPA 86,00 dan Bahasa Indonesia untuk IPS 80,95, begitu juga untuk mata pelajaran yang lainnya.<sup>175</sup> (data terlampir di lampiran V)

Selanjutnya peneliti memperoleh data dari hasil wawancara dengan WKK yang menangani prestasi siswa di bidang non akademik

“Pasti, ibu kepala sekolah memberikan target. Memberikan target maksudnya target secara menyeluruh di setiap event, misalnya ketika SMA award se jatim dan menjadi juara umum. Karena motivasi dari ibu kepala sekolah itu kan beliaunya tidak pernah setengah-setengah dalam mengerjakan sesuatu. Sekecil apapun event, tetap harus memaksimalkan. Jadi kita diberikan masukan begini kelebihan dan kekurangan kita, kalau ikut ini kita minimal bisa lah mendapatkan prestasi ini. Kita diberitau Sehingga kita bisa tau persis kita mampu atau tidak, benar atau salah dan apa kurangnya itu tau.”<sup>176</sup>

Target yang diberikan KS disampaikan oleh WKK bahwa di setiap *event* sekecil apa pun KS selalu memberikan target untuk mencapai prestasi tertentu dengan memberikan pertimbangan mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh SMAN 5 Surabaya. Tak hanya itu, sama seperti prestasi akademik yang targetnya di tulis dalam rencana kerja sekolah, untuk perolehan prestasi non akademik pun juga

<sup>175</sup>Hasil studi dokumentasi RKS (Rencana Kerja Sekolah) milik tim pengembang sekolah, diambil pada hari Kamis, 05 Maret 2020, data terlampir

<sup>176</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhammad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

ditulis dalam rencana kerja sekolah, misalnya target untuk memperoleh prestasi dari berbagai tingkatan, baik kota, provinsi, nasional maupun internasional.<sup>177</sup>

Strategi KS dalam meningkatkan prestasi siswa selanjutnya yakni dengan memberikan motivasi-motivasi baik kepada guru ataupun siswa secara langsung. Berikut penjelasan KS

“Saya berikan motivasi langsung, arahan tentang manfaat dan tujuannya kalau kita mendapatkan prestasi itu dan sebagainya. Baik untuk guru-gurunya ataupun siswa nya secara langsung, dan memberikan *reward* bagi mereka-mereka yang berprestasi agar semangat lah”<sup>178</sup>

Reward yang diberikan berupa sertifikat, nilai, dan prestasinya diumumkan ketika upacara bendera. Berikut penjelasan KS

“Bagi yang berprestasi akan diberikan *reward* misalnya seperti sertifikat, nilai, dan diumumkan ketika upacara bendera. Sehingga akan timbul kebanggaan”<sup>179</sup>

Bentuk motivasi yang diberikan KS dijelaskan juga oleh WKK

“Dari segi motivasi juga selalu diberikan oleh Ibu kepada anak-anak ataupun guru yang berprestasi. Setiap hari senin ada yang namanya Gema Almamater yang fungsinya untuk mengumumkan yang memperoleh prestasi di minggu tersebut”<sup>180</sup>

Diperkuat oleh pendapat dari WKH

“Yang pertama mungkin guru-guru bisa diberikan reward disampaikan di upacara. Dikasih kain batik misalnya sebagai hadiah. Yang kedua juga diberikan jabatan, reward yang ketiga

<sup>177</sup>Hasil studi dokumentasi RKS (Rencana Kerja Sekolah) milik tim pengembang sekolah, diambil pada hari Kamis, 05 Maret 2020, data terlampir

<sup>178</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>179</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>180</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mokhammad Imron, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di SMAN 5 Surabaya, hari Senin, 13 Januari 2020 pukul 08.00-09.35

yakni dengan dipercaya mendampingi anak-anak ketika ada *event* di luar negeri misalnya”<sup>181</sup>

Dijelaskan juga oleh WKSP

“Ya hadiah-hadiah sederhana. Seperti baju batik seragam untuk satu kelompok mata pelajaran itu atau MGMPS nya yang melebihi target, yang terbaik, yang anak didiknya masuk 10 besar nasional, seperti itu. Dan reward tersebut disampaikan di depan anak-anak ketika upacara. Termasuk jika bapak ibu gurunya mengikuti lomba kemudian berprestasi maka akan diumumkan juga ke anak-anak supaya anak-anak termotivasi juga kan, jangan sampai anak-anak kita berlomba-lomba mempersembahkan prestasinya ke sekolah tetapi kita sebagai Bapak dan Ibu guru tidak begitu.”<sup>182</sup>

SW juga menjelaskan *reward* yang diperoleh ketika siswa berprestasi

“Diumumkan waktu upacara, seperti itu. Dipajang fotonya gitu”<sup>183</sup>

Penjelasan SW didukung oleh pengamatan secara langsung oleh peneliti di lingkungan sekolah SMAN 5 Surabaya bahwa terdapat beberapa foto siswa yang berprestasi dipajang di banner besar dan diletakkan di depan pintu masuk sekolah, hal tersebut tentunya dapat memberikan kebanggaan bagi yang berprestasi dan juga memberikan motivasi kepada siswa lain untuk ikut berprestasi mengharumkan nama sekolah.<sup>184</sup>(data terlampir di lampiran XIV)

Dari data tersebut, didapatkan hasil yaitu bentuk motivasi yang pertama yakni dengan memberikan *reward* berupa diumumkan

<sup>181</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat dan guru Bahasa Indonesia SMAN 5 Surabaya, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25 - 08.00

<sup>182</sup>Hasil wawancara dengan ibu Margaretha Tri Widowati, S.Pd, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, pada hari Jum’at, 06 Maret 2020 pukul 08.00-08.40

<sup>183</sup>Hasil wawancara dengan Rafzi, siswa SMAN 5 Surabaya, pada hari Jum’at, 06 Maret 2020 pukul 10.00-10.20

<sup>184</sup>Hasil obsevasi lingkungan sekolah pada tanggal 06 Maret 2020, data terlampir

prestasinya untuk siswa ataupun guru yang berprestasi dan guru yang mampu mengantarkan siswanya berprestasi di saat upacara dengan nama kegiatan gema almamater, kemudian di beri hadiah-hadiah sederhana dan diberi sertifikat, di beri jabatan disekolah bagi guru yang berprestasi dan diberi kesempatan mendampingi siswa-siswi yang akan mengikuti lomba ke luar negeri serta dipajang fotonya bagi siswa yang berprestasi. Hal tersebut dapat membuat guru-guru bersemangat dalam mengajar untuk membuat media yang bagus mencari metode mengajar yang bagus pula sehingga dapat mendukung pencapaian prestasi siswa nantinya. Hal tersebut diungkapkan oleh WKH yang juga merupakan guru bahasa Indonesia di SMAN 5 Surabaya.

“Ya dengan cara seperti tadi kan otomatis kita akan membuat proses yang bagus. Akan semangat dalam mencari cara yang bagus, media yang bagus dalam mengajar.”<sup>185</sup>

Motivasi yang diberikan selanjutnya yaitu dengan memberikan dukungan kepada siswa secara langsung memberikan kebijakan untuk tidak mempersulit siswa yang akan mengikuti perlombaan dan memberikan pemahaman bahwa tidak perlu khawatir ketika meninggalkan pelajaran untuk mempersiapkan perlombaan yang dia ikuti sehingga siswa dapat mengembangkan kemampuannya di bidang non akademik

“Prestasi kan tidak hanya akademik, ya kita hargai. Jadi untuk anak-anak yang memiliki prestasi non akademik pun, disini kita berikan kebijakan-kebijakan atau kita *support* lah mereka agar bisa berkembang tanpa harus khawatir meninggalkan pelajaran. Sehingga anak-anak yang merasa tidak begitu pintar pun akhirnya

---

<sup>185</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs.Bambang Eko Purnomo, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat dan guru Bahasa Indonesia SMAN 5 Surabaya, pada hari Rabu, 04 Maret 2020 pukul 07.25-08.00

bergerak di bidang non akademiknya. Jadi baik akademik maupun non akademiknya di sekolah ini bisa berjalan.”<sup>186</sup>

Diperkuat dengan pendapat SW

“Selama ini sepengalaman saya yang pernah ikut lomba gitu, selama kita bisa mengerjakan tugas, pas ulangan juga bisa gitu kita nggak akan ada hambatan ijin, biasanya kalau kita habis dapet prestasi gitu juga ditemuin, diberi selamat. Selalu ditanyain juga secara langsung gitu gimana progresnya oleh Ibu kepala sekolah. jadi kita semangat kalau mau lomba-lomba gitu”<sup>187</sup>

Dari paparan data yang didapatkan peneliti, didapatkan hasil bahwa KS terjun secara langsung untuk memberikan motivasi dengan menanyakan persiapan, memberikan *reward* kepada siswa sehingga siswa bersemangat dalam meraih prestasi. KS selalu mendukung agar siswa mampu berkembang dan prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

**Tabel 4.8. Triangulasi Data Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa (Studi Kasus di SMAN 5 Surabaya)**

Pertanyaan	Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya?	
Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan SDM yang ada, seperti guru, orang tua, siswa dan wakil-wakil kepala sekolah yang bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing</li> <li>Waka kesiswaan menangani terkait peningkatan prestasi non</li> </ol>

<sup>186</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Sri Widiati, S.Pd., M.M, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya, pada hari Kamis, 09 Januari 2020 pukul 13.00-16.00

<sup>187</sup>Hasil wawancara dengan Rafzi, siswa SMAN 5 Surabaya, pada hari Jum'at, 06 Maret 2020 pukul 10.00-10.20

		<p>akademik siswa melalui pengelolaan ekstrakurikuler</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>c. waka kurikulum menangani peningkatan prestasi siswa di bidang akademik,</li> <li>d. wakil humas menangani pengembangan sumber daya manusia yakni pendidik dan tenaga kependidikanya melalui <i>workshop</i>, seminar, pelatihan dan diklat-diklat</li> <li>e. waka sarpras yang melakukan pengelolaan terhadap sarana dan prasarana di sekolah yang akan menunjang proses belajar mengajar</li> <li>f. ekstrakurikuler di SMAN 5 tidak hanya memiliki pelatih, tetapi pembina dari para guru agar selalu dapat memberikan pendampingan pada siswa yang merupakan kunci keberhasilan dalam meraih prestasi di bidang non akademik</li> <li>g. melibatkan siswa melalui OSIS untuk memberikan pemahaman kepada adik-adik tingkatnya agar dapat menyesuaikan diri dengan sekolah dan bagaimana budaya belajar di sekolah</li> <li>h. komunikasi dengan orang tua siswa tentang bagaimana perkembangan belajar anak-anak</li> <li>i. melakukan pengawalan secara sungguh-sungguh terhadap kinerja para <i>stake holder</i> di sekolah</li> <li>j. membuat target-target pencapaian prestasi setiap tahunnya, memberikan motivasi-motivasi dan memberikan <i>reward</i> bagi yang berprestasi</li> <li>k. <i>reward</i> berupa sertifikat, nilai, dan prestasinya diumumkan ketika upacara bendera.</li> </ol>
--	--	---

		<ol style="list-style-type: none"> <li>l. memberikan dukungan kepada siswa secara langsung dan memberikan kebijakan untuk tidak mempersulit siswa yang akan mengikuti perlombaan</li> </ol>
	Waka Kesiswaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. keterlibatan waka kesiswaan adalah mengatur kegiatan ekstrakurikuler sebagai penunjang prestasi non akademik siswa, mulai dari mengatur pembina, pelatih, penjadwalan kegiatan ekstrakurikuler, serta pelaporan kegiatannya.</li> <li>b. Terdapat 27 ekstrakurikuler yang terdapat di SMAN 5 Surabaya sebagai penunjang prestasi siswa</li> <li>c. penyusunan jadwal ekstrakurikuler, pembina, serta pelatih dilakukan setiap satu tahun sekali di awal semester</li> <li>d. yang dilibatkan dalam proses penyusunan jadwal ekstrakurikuler adalah staff kesiswaan, OSIS dan juga para ketua ekstrakurikuler.</li> <li>e. Pembina ekstrakurikuler dari Bapak/ Ibu guru</li> <li>f. Kepala sekolah mengawal persiapan ketika mengikuti perlombaan secara langsung</li> <li>g. Kepala sekolah memberi target sekecil apa pun <i>event</i> yang diikuti harus dimaksimalkan</li> <li>h. Adanya Gema Almamater yang fungsinya untuk mengumumkan yang memperoleh prestasi di setiap minggu</li> </ol>
	Waka kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keterlibatan dalam peningkatan prestasi siswa yaitu mengelo program-program yang ada di SMAN 5 Surabaya dalam upaya peningkatan prestasi akademik siswa</li> <li>b. Ada 2 jenis program untuk meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik. (program yang</li> </ol>

		<p>berhubungan dengan guru yakni adanya MGMPS, dan siswa yaitu program P3A dan menyiapkan siswa untuk siap UN sejak kelas 10)</p> <p>c. P3A, dilaksanakan setiap satu minggu dua kali di hari Senin dan Kamis serta di waktu-waktu luang</p>
	Waka Humas	<p>a. Waka Humas dilibatkan dalam rangka mengembangkan SDM melalui pengadaan kerjasama untuk melakukan pelatihan-pelatihan</p> <p>b. <i>reward</i> bagi yang berprestasi disampaikan di upacara, hadiah seperti kain batik, diberikan jabatan, dipercaya mendampingi anak-anak ketika ada <i>event</i> di luar negeri</p>
	Waka Sarpras	<p>a. Waka humas diibatkan dalam pengelolaan sarpras untuk menunjang proses KBM. Seperti melakukan perawatan dan pemenuhan kebutuhan sarpras</p> <p>b. melakukan pemantauan langsung dilapangan terkait dengan sarana dan prasarana sebagai penunjang prestasi siswa sehingga hal tersebut memberikan semangat untuk melaksanakan tugas</p> <p>c. melakukan pendekatan kepada siswa dengan sering berkeliling ikut nimbrung ketika ada siswa yang berkumpul</p> <p>d. guru merasa harus bersungguh-sungguh dalam mengajar dan tidak boleh macam-macam ketika mengajar karena merasa terpantau.</p> <p>e. setiap awal tahun pelajaran guru membuat kontrak target pencapaian prestasi yang ditulis oleh kepala sekolah dan akan mendapat <i>reward</i> bagi yang bisa mencapai</p>

	Guru BK	a. Komunikasi dengan orang tua dilakukan agar orang tua ikut membantu memberikan motivasi belajar kepada siswa
	Siswa	a. Kepala sekolah memberikan motivasi secara langsung ketika akan mengikuti perlombaan, tidak mempersulit izin
Dokumentasi		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program kerja OSIS</li> <li>b. Dokumen inventarisasi sarpras</li> <li>c. Jadwal program P3A</li> <li>d. Daftar Ekstrakurikuler SMAN 5 Surabaya</li> <li>e. SK pembina ekstrakurikuler</li> </ul>
Observasi		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aktivitas kerja kepala sekolah</li> <li>b. Pengamatan keadaan fisik sekolah (Sarana dan prasarana)</li> <li>c. Lingkungan sekolah</li> <li>d. Aktivitas kerja BK</li> </ul>

### C. Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan hasil analisis data mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa (studi kasus di SMAN 5 Surabaya). Data tersebut akan disajikan sesuai dengan deskripsi hasil penelitian di atas.

#### 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 5 Surabaya

Sekolah yang bermutu, efektif dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolah dalam memimpin lembaganya. Pada umumnya sekolah tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif. Dalam pandangan Wahdjosumidjo dalam Mujamil,

keberhasilan sekolah berarti keberhasilan kepala sekolah, begitupun juga sebaliknya. Maka efektivitas sekolah sebagai agen pembaharuan tidak akan terjadi tanpa pengertian dan dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan ketrampilan dalam melaksanakan perubahan, apabila mereka menginginkan sekolahnya menjadi lebih efektif.<sup>188</sup>

SMAN 5 Surabaya menjadi salah satu sekolah unggulan di Surabaya, bahkan di Indonesia dengan capaian prestasi akademik dan prestasi non-akademik yang sangat baik. Sekolah ini ditunjuk sebagai salah satu SMA rujukan yang ada di Indonesia, khususnya di provinsi Jawa Timur.<sup>189</sup>(data terlampir di lampiran XV) keberhasilan SMAN 5 Surabaya dalam meraih prestasi tentunya tidak lepas dari strategi kepala sekolah sebagai pemimpinnya.

Menurut Mulyasa dalam Andang,

Dalam mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif dan mandiri serta akuntabel, kepala sekolah dituntut untuk sedikitnya memiliki 10 kunci sukses kepemimpinannya. 10 kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah yaitu: bertanggung jawab, keteladanan, memberikan layanan yang terbaik, mengembangkan guru dan staf, membina rasa persatuan dan kesatuan, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan, fokus pada peserta didik, memanfaatkan kekuasaan dan keahlian untuk memberdayakan sekolah<sup>190</sup>

<sup>188</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, 289.

<sup>189</sup>Diakses

dari <https://psma.kemdikbud.go.id/index/lib/files/DAFTAR%20SMA%20RUJUKAN.pdf>, pada tanggal 13 Januari 2020 pukul 14.00

<sup>190</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 147.

Diantara kunci sukses kepemimpinan tersebut, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya melakukan beberapa hal sebagai strategi kepemimpinannya. Diantaranya;

Kepala sekolah SMAN 5 Surabaya menerapkan kunci sukses kepemimpinan dengan memberikan keteladanan kepada anggota yakni dengan memberikan contoh secara langsung agar ditiru oleh anggotanya, misalnya ketika kepala sekolah menginginkan agar anggotanya disiplin, maka kepala sekolah harus disiplin juga dengan mencontohkan tidak pernah datang terlambat ke sekolah. Sehingga para anggota termotivasi untuk meneladani perilaku dari atasannya. Hal tersebut sebagaimana pendapat Abdullah,

Keteladanan kepala sekolah merupakan hal yang penting bagi guru, karena hal tersebut merupakan metode yang berpengaruh dan terbukti paling berhasil dalam mempersiapkan dan membentuk aspek moral, spiritual serta etos sosial.<sup>191</sup>

Strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya selanjutnya yaitu menyesuaikan gaya kepemimpinan seperti yang disampaikan oleh Mulyasa diatas. Kepala sekolah SMAN 5 Surabaya dalam kepemimpinannya menggunakan campuran gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis sesuai dengan situasi dan kondisi. Apabila kondisi sedang kacau maka akan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter untuk meluruskan. Sedangkan apabila sudah kondusif maka akan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

---

<sup>191</sup>Abdullah Nashih Ulwan, *Pendidikan Anak dalam Islam, Penterjemah Djamaluddin Miri* (Jakarta: Pustaka Amani, 2007), 142.

Bentuk gaya kepemimpinan demokratis kepala SMAN 5 Surabaya salah satunya adalah selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran yang diberikan oleh anggota.

Tak hanya memberi keteladanan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan, menurut Abdullah,

Sekolah harus mempunyai kepala sekolah yang mempunyai wawasan yang luas dan berkompeten untuk dapat merumuskan dan membawa sekolah sesuai dengan apa yang divisikan.<sup>192</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya memiliki strategi untuk menambah wawasan yaitu dengan dengan membaca literatur bacaan tentang kepemimpinan dan juga melakukan penelitian secara langsung mengenai bagaimana kepemimpinan yang baik, yang mudah diterima instruksinya oleh anggota dan juga disenangi.

Selain itu, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya dalam strategi kepemimpinannya melakukan *research* secara langsung dengan mengamati model kepemimpinan kepala sekolah terdahulu ketika dia menjadi bawahanya. Apabila yang dilakukan mendapat respon positif dari anggota, maka akan diambil caranya oleh kepala SMAN 5 Surabaya untuk memimpin lembaga sehingga dapat mencapai tujuan.

Kepala SMAN 5 Surabaya dalam kepemimpinannya juga melakukan pembaharuan strategi sesuai dengan keadaan zaman.

---

<sup>192</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 80.

Seperti misalnya dengan adanya kebijakan sistem zonasi, maka siswa yang ada di SMAN 5 Surabaya menjadi heterogen. Tidak seperti sebelumnya yang memang input siswa yang diterima di SMAN 5 Surabaya sudah baik. Maka dari itu strategi baru diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 5 Surabaya agar tetap dapat mempertahankan prestasinya meskipun dengan adanya kebijakan baru tersebut.

Kepala SMAN 5 Surabaya melakukan pemetaan terhadap kemampuan siswanya dengan bantuan dari bimbingan konseling untuk melakukan tes psikotes dan tes matrikulasi. Adanya pemetaan digunakan sebagai acuan dalam guru mengajar untuk memberikan perlakuan-perlakuan kepada siswa. Namun hasil pemetaan tidak digunakan untuk acuan pembagian kelas.

Dalam perumusan visi dan misi sekolah, kepala SMAN 5 Surabaya menampung aspirasi dari bapak dan ibu guru karyawan, orang tua, masyarakat, komite dan *stake holder* dengan melakukan rapat untuk merumuskan sebuah visi yang cocok untuk SMAN 5 Surabaya. Sesuai dengan permendiknas nomor 19 tahun 2007,

Visi:

- 1) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
- 2) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 3) Dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional;

- 4) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah;
- 5) Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 6) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan masyarakat.<sup>193</sup>

Setelah visi dan misi dirumuskan, maka harus disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. Kepala sekolah SMAN 5 Surabaya menyampaikan visi dan misi tersebut ketika rapat-rapat. Tujuannya adalah agar semua mengerti dan memahami sehingga memiliki irama yang sama dalam mewujudkan visi dan misi tersebut.

Tidak hanya melalui rapat, penyampaian visi dan misi sekolah dilakukan mulai dari proses pengenalan lingkungan sekolah bagi siswa baru dan juga dipasang papan-papan visi dan misi di lingkungan sekolah.

Mengomunikasikan visi berarti mensosialisasikan tentang cita-cita sekolah yang ingin diwujudkan di masa depan sehingga semua komponen tersebut mempunyai pemahaman yang sama mengenai orientasi sekolah dan mau untuk secara bersama-sama dengan melibatkan dirinya dengan penuh perasaan memiliki, dan bertanggung jawab mewujudkannya.<sup>194</sup>

Visi dan misi SMAN 5 Surabaya kemudian diwujudkan dalam bentuk program-program sekolah yang dimasukkan kedalam RKS (Rencana Kerja Sekolah), hal tersebut sesuai dengan

---

<sup>193</sup>Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

<sup>194</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 81-82.

Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang menyatakan bahwa:

Sekolah atau madrasah wajib memuat:

1. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM);
2. Rencana Kerja Tahunan (RKT)<sup>195</sup>

yang dalam hal ini rencana kerja tahunan di SMAN 5 Surabaya disebut dengan RKS.

Kepala Sekolah SMAN 5 Surabaya dalam pengelolaannya membentuk tim pengembang yang tugasnya merancang pengembangan sekolah yang akan diwujudkan melalui program. Program ini dibuat baik jangka menengah (4 tahun) kemudian di *breakdown* ke RKS.

RKS berisi visi dan misi sekolah, tujuan, sasaran yang ingin dicapai dalam satu tahun, analisis kondisi sekolah yang mana pada analisis ini berisi mengenai kondisi sekolah saat ini dan juga kondisi sekolah yang diharapkan untuk satu tahun kedepan. Selain analisis kondisi sekolah, terdapat rencana kerja sekolah yang berisi program-program yang memuat delapan standar nasional pendidikan, mulai dari standar isi sampai dengan standar penilaian. Dan program-program yang dimasukkan ke dalam RKS dibuat setiap satu tahun

---

<sup>195</sup>Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

sekali. Perwujudan visi dan misi sekolah dalam bentuk program sesuai dengan pendapat Izmah bahwa,

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah tercermin dalam kemampuan untuk: mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan mewujudkan dalam mprogram.<sup>196</sup>

Selain menerapkan berbagai strategi dalam mencapai tujuan diatas, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya tidaklah terlepas dari melakukan pendekatan secara religius kepada Allah Swt agar dilindungi dan dilancarkan dalam melaksanakan tugasnya.

Secara tidak langsung agama dipandang sebagai sumber nilai yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihan, karena agama berbicara mengenai benar dan salah, demikian pula pendidikan yang memuat ajaran normatif yang berbicara mengenai kebaikan yang seyogyanya dilakukan manusia dan keburukan yang harus dihindarinya, agama memandang bahwa manusia sebagai subjek yang paling penting di muka bumi, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Jaatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ<sup>197</sup>

Dalam ayat diatas dijelaskan bahwa Allah menundukkan langit dan bumi untuk manusia, sedangkan ketinggian kedudukan

<sup>196</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 149-150.

<sup>197</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan terjemahannya*, (Jakarta, Dirjen Binbaga, 2015) 499

manusia terletak pada ketaqwaannya yakni aktifitas yang konsisten dan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai ilahiyah yang diimplementasikan dalam kehidupan sosial.

Melakukan kegiatan yang bersifat religius seperti berdzikir dan berpuasa seperti yang dilakukan oleh kepala SMAN 5 Surabaya merupakan kegiatan yang sangat baik untuk pembiasaan diri pribadi dan sekaligus dapat memberikan contoh baik atau teladan kepada para dewan guru dan para siswa agar dapat meniru kegiatan positif tersebut.

## 2. Prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya

Prestasi adalah hasil yang telah dicapai (dari yang sudah dilakukan).

Kata prestasi berasal dari bahasa Belanda *prestatie* yang mempunyai arti hasil usaha.<sup>198</sup>

Suwiji dalam Izmah membagi prestasi menjadi dua macam, yaitu prestasi akademik dan non akademik. Prestasi akademik dapat diartikan sebagai besarnya penguasaan bahan pelajaran yang telah diraih oleh siswa dan diwujudkan dalam nilai.<sup>199</sup>

Prestasi akademik siswa biasanya berupa hasil ujian semester, ujian akhir nasional, juara olimpiade mata pelajaran, dan masih banyak yang lainnya. Sedangkan Kegiatan non akademik adalah

kegiatan yang dilaksanakan diluar ketentuan yang telah ada dalam kurikulum dan digunakan sebagai wadah bagi peserta didik agar dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya melalui berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler ditujukan untuk peserta didik agar dapat mengembangkan

<sup>198</sup>Moh. Zaiful Rosyid. *Prestasi Belajar*, (Batu: Literasi Nusantara, 2019), 6.

<sup>199</sup>Izmah Alfiah, "Korelasi antara Potensi Akademik, Motivasi Belajar dengan Prestasi Akademik pada Siswa Kelas X Program Unggulan MAN Tambakberas Jombang", dalam tesis (Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2012) 12.

kepribadian, bakat dan kemampuan diberbagai bidang diluar bidang akademik.<sup>200</sup>

Dilihat dari pengertian tersebut, prestasi non akademik yaitu prestasi yang dihasilkan dari kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan minat dan bakat siswa di luar akademik.

Banyak prestasi yang sudah diraih oleh siswa di SMAN 5 Surabaya dari tahun ke tahun baik prestasi akademik maupun non akademik di tingkat regional, kota, provinsi, nasional maupun tingkat internasional. Salah satu prestasi akademik yang diraih oleh siswa SMAN 5 Surabaya yaitu sebagai peraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat SMA Negeri dan Swasta di Surabaya pada tahun pelajaran 2018/2019 dengan perolehan nilai 86,65 untuk jurusan IPA dan 82,12 untuk jurusan IPSS. Tak hanya itu, SMAN 5 Surabaya selalu berusaha meningkatkan prestasi yang diraih oleh siswa dan berusaha untuk selalu dapat bersaing di tingkat internasional dengan dibuktikan diraihnya prestasi internasional setiap tahunnya tidak hanya di tingkat nasional saja.

### **3. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMAN 5 Surabaya**

Capaian prestasi yang diraih oleh SMAN 5 Surabaya tentunya tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam rangka melakukan pengelolaan terhadap kebutuhan siswa agar dapat belajar secara optimal, baik dari

---

<sup>200</sup>Fatih Nashrul Islami, "Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Keagamaan di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung", dalam skripsi (Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018), 37.

segi pengembangan SDM, sarana prasarana, atau apa saja yang dapat menunjang pembelajaran sehingga mereka akan mampu mengembangkan dirinya dengan baik dan mampu menghasilkan prestasi.

Sebagaimana pendapat Andang bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan secara khusus oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah menjadi efektif, efisien, produktif dan akuntabel.

Kebutuhan yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah, salah satu satunya adalah kebutuhan peserta didik agar dapat belajar secara optimal. Pengembangan peserta didik yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluar sekolah.<sup>201</sup>

Dalam proses kepemimpinannya, kepala sekolah menggunakan strategi-strategi dalam meningkatkan prestasi siswa. Strategi tersebut yaitu:

**a) Melibatkan dan memaksimalkan *stakeholder*, orang tua dan siswa**

Dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat, yaitu:

*pertama*, memanfaatkan dan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau memanfaatkan semua sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. *Kedua*, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dengan maksud membangun tanggung jawab semua anggota sekolah untuk ikut memiliki dan bertanggung jawab membangun sekolah.<sup>202</sup>

<sup>201</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*, 79.

<sup>202</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 148-149.

Dalam meningkatkan prestasi siswa, kepala sekolah SMAN 5 Surabaya menerapkan fungsi tersebut dengan melibatkan sumberdaya manusia yang ada, seperti guru, orang tua, wakil-wakil kepala sekolah, dan siswa yang bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam upaya peningkatan prestasi siswa. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Fanani bahwa,

kepala sekolah sebagai inovator harus mampu melaksanakan tugasnya secara delegatif maksudnya berusaha mendelegasikan tugas sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing anggotanya dan mampu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>203</sup>

Keterlibatan-keterlibatan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang akan menangani terkait dengan bagaimana peningkatan prestasi non akademik siswa melalui pengelolaan ekstrakurikuler, keterlibatan wakil kepala sekolah di bidang kesiswaan adalah mengatur kegiatan ekstrakurikuler sebagai penunjang prestasi non akademik siswa, mulai dari mengatur pembina, pelatih, penjadwalan kegiatan ekstrakurikuler, serta pelaporan kegiatannya.

Terdapat 27 ekstrakurikuler yang terdapat di SMAN 5 Surabaya sebagai penunjang prestasi siswa yang masing-masing memiliki pelatih. Pelatih adalah seseorang yang mempunyai kemampuan profesional untuk membantu mengembangkan potensi

---

<sup>203</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 150-151.

yang ada dalam diri peserta didik sehingga mempunyai kemampuan yang nyata secara optimal.

Dengan adanya pelatih untuk ekstrakurikuler di SMAN 5 Surabaya akan dapat membantu pencapaian prestasi siswa di bidang non akademik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Muhibbin,

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi prestasi adalah dengan adanya pelatih. Dengan bantuan dari seorang pelatih, peserta didik atau siswa akan mampu mengoptimalkan diri melalui kegiatan-kegiatan pengembangan diri, sehingga dapat membantu siswa memperoleh prestasi.<sup>204</sup>

Ekstrakurikuler di SMAN 5 tidak hanya memiliki pelatih, tetapi pembina dari para guru agar selalu dapat memberikan pendampingan pada siswa yang merupakan kunci keberhasilan dalam meraih prestasi di bidang non akademik menurut kepala sekolah SMAN 5 Surabaya.

- 2) Wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang akan menangani peningkatan prestasi siswa di bidang akademik, keterlibatan peningkatan prestasi di bidang akademik diwujudkan melalui pengelolaan program-program yang ada di SMAN 5 Surabaya dalam upaya peningkatan prestasi akademik siswa. Terdapat 2 jenis program untuk meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik.

---

<sup>204</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 3.

Program-program tersebut yaitu program yang berhubungan dengan guru dan program yang berhubungan dengan siswa. Yang berhubungan dengan guru yakni dengan adanya MGMPS (Musyawarah Guru Mata Pelajaran Sekolah) yang digunakan sebagai wadah untuk membahas terkait dengan perangkat-perangkat guru serta melakukan bedah SKL untuk persiapan dalam menghadapi ujian nasional.

Yang berhubungan dengan siswa yakni sesuai dengan hasil koordinasi dengan kepala sekolah dan para guru, bahwa untuk membuat siswa berprestasi di kelas 12 tidak cukup persiapan hanya dilakukan ketika siswa ada di kelas 12. Sejak kelas 10 siswa sudah dipersiapkan dengan dibiasakan mengerjakan soal-soal yang biasanya terdapat di ujian nasional. Selain itu, ada juga program untuk siswa yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi di bidang akademik. Program tersebut yaitu P3A (Program Peningkatan Prestasi Akademik) yang merupakan program bimbingan belajar tambahan untuk siswa kelas 12 sebagai persiapan dalam menghadapi ujian nasional yang dilaksanakan setiap satu minggu dua kali di hari Senin jam pertama dan Kamis setelah jam ke 9 serta di waktu-waktu luang, misalnya ketika jeda setelah ujian sekolah dengan pengambilan raport.

- 3) wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat yang menangani pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) seperti

pendidik dan tenaga kependidikanya, pengembangan SDM dilakukan dengan adanya pengadaan program-program seperti *workshop*, diklat, seminar-seminar dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan sehingga akan menunjang dalam pencapaian prestasi siswa.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Fanani yang mengatakan bahwa,

kepala sekolah sebagai edukator harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta mengembangkan model pembelajaran yang menarik. Upaya ini dapat berbentuk: mengikut sertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, mencarikan beasiswa bagi para guru untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih memacu murid belajar secara sungguh-sungguh, menggunakan waktu belajar secara efektif.<sup>205</sup>

Pengembangan SDM yang dilakukan kepala sekolah SMAN 5 Surabaya dengan bantuan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat yang tugasnya untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk mengelola pengembangan SDM yang ada seperti pendidik dan tenaga kependidikan di SMAN 5 Surabaya dalam bentuk program-program seperti *workshop*, diklat, seminar-seminar dan pelatihan merupakan upaya yang sangat strategis dalam meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga

---

<sup>205</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 148.

kependidikan untuk meningkatkan prestasi siswa, mengingat peran guru sangat besar dalam peningkatan prestasi siswa.

Hal tersebut seperti dalam hasil penelitian John Hattie di New Zealand yang hasilnya menunjukkan bahwa kontribusi dari guru terhadap hasil belajar siswa sebesar 58 %. Penelitian sejenis juga dilakukan di Amerika oleh Mourshed, Chijioke, dan Barber yang menunjukkan kontribusi guru terhadap hasil belajar siswa sebesar 53%.<sup>206</sup>

- 4) wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang melakukan pengelolaan terhadap sarana dan prasarana di sekolah yang akan menunjang proses belajar mengajar di SMAN 5 Surabaya sehingga akan menghasilkan prestasi untuk siswa. Sarana dan prasarana di SMAN 5 Surabaya terbilang sudah sangat baik dan memenuhi standar nasional pendidikan dibuktikan dengan observasi yang dilakukan peneliti dan juga studi dokumentasi terhadap inventarisasi sarana dan prasarana sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Shohimatul dalam bukunya revolusi belajar, yang mengatakan bahwa

peserta didik yang belajar dengan keadaan sarana dan prasarana yang cukup dan memadai tentu akan dapat menghasilkan hasil yang maksimal dalam belajar.<sup>207</sup>

Tak hanya itu, menurut Fatih,

---

<sup>206</sup>Kisyani Laksono, *Seri Manual GLS Guru Sebagai Teladan Literasi*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019, 1.

<sup>207</sup>S. Shoimatul Ula, *Revolusi Belajar*, 24-30.

sarana dan prasarana yang memadai dan mendukung dalam kegiatan ekstrakurikuler, akan dapat menunjang juga dalam perolehan prestasi non akademik siswa.<sup>208</sup>

- 5) melibatkan siswa melalui OSIS untuk memberikan pemahaman kepada adik-adik tingkatnya agar dapat menyesuaikan diri dengan sekolah dan bagaimana budaya belajar di sekolah. keterlibatan OSIS untuk mengenalkan lingkungan sekolah dan budaya sekolah untuk membantu kepala sekolah mengenalkan budaya di SMAN 5 Surabaya telah diprogramkan dalam program OSIS yang dilakukan pada bulan Juni-Juli dengan nama program MPLS (Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah) yang memiliki target menanamkan dan mengenalkan nilai nilai smala (SMAN 5 Surabaya) kepada Smalane (sebutan untuk anggota smala).
- 6) komunikasi dengan orang tua siswa tentang bagaimana perkembangan belajar anak-anak. Komunikasi dengan orang tua biasanya dilakukan agar orang tua ikut membantu memberikan motivasi kepada siswa dalam pencapaian prestasi.

#### **b) Pengawasan**

Strategi kepala sekolah SMAN 5 Surabaya selanjutnya yaitu dengan melakukan pengawasan secara langsung dan sungguh-sungguh terhadap kinerja para *stake holder* di sekolah dan berusaha untuk memahami segala sesuatu yang ada disekolah. Bentuk

---

<sup>208</sup>Fatih Nashrul Islami, "Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Keagamaan di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung", 41.

pengawasan secara langsung yang dilakukan oleh kepala SMAN 5 Surabaya misalnya dengan melakukan pemantauan langsung dilapangan terkait dengan sarana dan prasarana sebagai penunjang prestasi siswa yang dengan hal tersebut menurut wakil kepala bidang sarana dan prasarana membuat ia semangat dan termotivasi dalam melakukan kerjanya untuk pengelolaan sarpras di sekolah dalam menunjang peningkatan prestasi siswa lebih baik lagi.

Bentuk pengawasan lainnya yaitu dengan melakukan pendekatan kepada siswa dengan sering berkeliling ikut nimbrung ketika ada siswa yang berkumpul, sehingga kepala SMAN 5 Surabaya mengetahui keluhan-keluhan dalam proses pembelajaran. Dan hal tersebut membuat guru merasa harus bersungguh-sungguh dalam mengajar dan tidak boleh macam-macam ketika mengajar karena merasa terpantau.

Pengawasan selanjutnya yakni mengawal secara langsung program-program yang ada disekolah dan berusaha mengetahui apa saja yang ada disekolah dengan selalu mencari tau dan belajar. Dengan pengawasan secara langsung dan terjun secara langsung membuat kinerja para anggotanya menjadi lebih bersemangat dalam melaksanakan program-program yang menunjang prestasi siswa. Tak hanya itu, Kepala SMAN 5 Surabaya terjun secara langsung memberi arahan ketika akan mengikuti perlombaan, menjelaskan tentang manfaat, tujuan dan kenapa harus memenangkan lomba tersebut,

meminta komitmen dari para pembina untuk mendampingi siswa, serta memantau perkembangan persiapannya dan meminta laporan perkembangannya.

**c) Membuat target pencapaian prestasi setiap tahun dan memberi *reward***

Strategi yang dilakukan kepala sekolah SMAN 5 Surabaya selanjutnya yakni dengan membuat target-target pencapaian prestasi setiap tahunnya dan memberikan *reward* bagi yang berprestasi. Misalnya target yang ingin dicapai untuk rata-rata ujian nasional di tahun yang akan datang akan ditulis dan dimasukkan kedalam RKS. contohnya untuk mata pelajaran Matematika jurusan IPA 80,60, dan Matematika untuk jurusan IPS 77,00, begitu juga untuk mata pelajaran yang lainnya.

Tak hanya itu, sama seperti prestasi akademik yang targetnya di tulis dalam rencana kerja sekolah, untuk perolehan prestasi non akademik pun juga ditulis dalam rencana kerja sekolah, misalnya target untuk memperoleh prestasi dari berbagai tingkatan, baik kota, provinsi, nasional maupun internasional. Tidak hanya setiap tahun, setiap *event* sekecil apa pun kepala sekolah SMAN 5 Surabaya selalu memberikan target untuk mencapai prestasi tertentu dengan memberikan pertimbangan mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh SMAN 5 Surabaya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat

Fanani dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan Islam* yang mengatakan bahwa,

kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara pragmatis maksudnya ialah bahwa kepala sekolah harus menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan.<sup>209</sup>

Selain memberikan target-target. Kepala SMAN 5 Surabaya juga memberikan motivasi berupa *reward* bagi yang berprestasi, baik untuk siswa maupun guru yang berprestasi dan guru yang mampu mengatarkan siswanya berprestasi. *Reward* yang diberikan berupa diumumkan prestasinya untuk siswa ataupun guru yang berprestasi di saat upacara dengan nama kegiatan gema almamater, kemudian di beri hadiah-hadiah sederhana dan diberi sertifikat, di beri jabatan disekolah bagi guru yang berprestasi dan diberi kesempatan mendampingi siswa-siswi yang akan mengikuti lomba ke luar negeri serta dipajang fotonya bagi siswa yang berprestasi di lingkungan sekolah. Selain memotivasi siswa, pemberian *reward* bagi guru tersebut dapat membuat guru-guru bersemangat dalam mengajar untuk membuat media yang bagus mencari metode mengajar yang bagus pula sehingga dapat mendukung pencapaian prestasi siswa.

**d) Memberikan dukungan kepada siswa secara langsung**

Motivasi yang diberikan selanjutnya yaitu dengan memberikan dukungan kepada siswa secara langsung memberikan kebijakan untuk

---

<sup>209</sup>A.Z Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 150-151.

tidak mempersulit siswa yang akan mengikuti perlombaan dan memberikan pemahaman bahwa tidak perlu khawatir ketika meninggalkan pelajaran untuk mempersiapkan perlombaan yang dia ikuti sehingga siswa dapat mengembangkan kemampuan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 5 Surabaya yaitu; membaca literatur dan melakukan *research* tentang kepemimpinan, menggunakan campuran gaya kepemimpinan (otoriter dan demokratis) sesuai situasi, memberikan contoh kepada anggota, melakukan pembaharuan strategi sesuai dengan keadaan zaman, perumusan visi dan misi sekolah menampung aspirasi dari; warga sekolah, orang tua dan masyarakat, visi dan misi disosialisasikan dan diwujudkan dalam bentuk program, melakukan pendekatan secara religius kepada Allah swt agar dilindungi dan dilancarkan dalam melaksanakan tugas
2. Prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya sangat baik, dengan diraihnya banyak prestasi dari tahun ke tahun baik prestasi akademik maupun non akademik di tingkat regional, kota, provinsi, nasional bahkan tingkat internasional. Salah satu prestasi akademik yang diraih oleh siswa SMAN 5 Surabaya yaitu sebagai peraih rata-rata nilai Ujian Nasional tertinggi untuk tingkat SMA Negeri dan Swasta di Surabaya pada tahun pelajaran 2018/2019 dengan perolehan nilai 86,65 untuk jurusan IPA dan 82,12 untuk jurusan IPS. Bidang non akademik prestasi yang telah dicapai oleh siswa di SMAN seperti menjadi juara *Robofest* di Okayama Jepang pada tahun 2019,

menjadi juara I dan *special award* dalam ajang IYAI (*Internasional Young Inventor Award*) yang diikuti oleh 8 negara (Canada, Egypt, Polandia, Thailand, Srilanka, Malaysia, Vietnam dan Indonesia) tahun 2019, juara PORPROV cabang olahraga panahan tahun 2019, dan masih banyak lagi prestasi siswa yang diraih oleh SMAN 5 Surabaya.

3. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMAN 5 Surabaya yaitu; melibatkan dan memaksimalkan *stakeholder*, orang tua dan siswa, melakukan pengawalan, membuat target pencapaian prestasi setiap tahun dan memberikan *reward*, dan yang terakhir yaitu memberikan dukungan kepada siswa secara langsung

#### **B. Saran**

1. SMAN 5 Surabaya hendaknya tetap mempertahankan dan meningkatkan prestasi siswa setiap tahunnya
2. Kepala sekolah dan para guru hendaknya tetap menanamkan pendidikan karakter kepada para siswa agar siswa SMAN 5 Surabaya tidak hanya terkenal akan banyak prestasinya di bidang akademik maupun non akademik, tetapi dapat seimbang juga dalam hal akhlaq perilakunya sehingga mampu dicontoh sekolah-sekolah lain

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfiah, Izmah. "Korelasiantara Potensi Akademik, Motivasi Belajar dengan Prestasi Akademik pada Siswa Kelas X Program Unggulan MAN Tambakberas Jombang". Tesis Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2012.
- Ali, Muhammad. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan strategi*. Bandung: Angkasa, 1987.
- Al Qur'an dan terjemah tafsir Kementrian Agama Republik Indonesia.
- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif)*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.
- Ayu, Rochma Kartika, "Konstruksi Sosial Siswa terhadap Prestasi Non Akademik" dalam *Jurnal Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga*, 2016.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan terjemahannya*, Jakarta, Dirjen Binbaga, 2015.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- <https://psma.kemdikbud.go.id/index/lib/files/DAFTAR%20SMA%20RUJUKAN.pdf>,
- <https://regional.kompas.com/read/2019/05/15/06130901/ini-daftar-10-sma-negeri-dan-swasta-peraih-nilai-un-tertinggi-di-surabaya?page=all>
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Laksono, Kisyani. *Seri Manual GLS Guru Sebagai Teladan Literasi*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Masniati, "Kepemimpinandalam Islam", *Jurnal Al Qadau* Vol. 2 Nomor 1, 2015.
- Nashih, Abdullah Ulwan, *Pendidikan Anak dalam Islam, Penterjemah Djamaluddin Miri*. Jakarta: Pustaka Amani, 2007.
- Nashrul, Fatih Islami. "Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Keagamaan di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung". *Skripsi Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Tulungagung*, 2018.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Prastowo, Andi. *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu tinjauan teoritis dan Praksis*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Sari, Linda Rambe. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MTs Negeri 2 Rantauprapt". *Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Medan*, 2018.
- Saroni, Mohammad. *Analisis & Strategi Meningkatkan dayasaing sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Shoimatul, S. Ula, *Revolusi Belajar*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, dan konstruktif)*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Susanty, Shinta. "Iklim Lingkungan Kelas Mempengaruhi Prestasi Akademik? (Sebuah Bantahan terhadap Kajian Winkel). *jurnal Provitae* Vol. 3 Nomor 1, 2007.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Tisnawati, Ernie, Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- W, John Creswell. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Zaiful, Moh. Rasyid. *Prestasi Belajar*. Malang: Literasi Nusantara, 2019.
- Z, A. Fanani. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014