

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Strategi kepala sekolah merupakan suatu kebijakan yang harus benar-benar dipertimbangkan dalam menentukan segala kebijakan yang telah dipilih. Namun pada saat membuat kebijakan tentunya seorang kepala sekolah juga harus melihat fakta yang terjadi di lapangan, sehingga strategi yang diterapkan sesuai dengan keadaan.<sup>1</sup>

Strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara untuk mengatasi segala kendala atau tantangan dengan memanfaatkan segala sumber daya sekolah, termasuk untuk meningkatkan profesionalisme guru untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>2</sup> Menjadi seorang kepala sekolah memang cukup berat, walaupun demikian seorang kepala sekolah yang memiliki visi dan misi yang jelas akan berupaya sekuat tenaga untuk memimpin dan mengelola sekolah dengan sebaik mungkin.

Kepemimpinan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh pemimpin untuk membimbing serta mengarahkan suatu organisasi ataupun lembaga agar dapat berkembang dan mencapai tujuannya. Bisa dikatakan, bahwa seorang pemimpin merupakan bagian terpenting, karena pemikiran dan tindakannya dibutuhkan dalam mengelola suatu organisasi atau lembaga. Maka dari itu, Pemimpin harus mampu dalam menciptakan

---

<sup>1</sup> Andang, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2017), 66.

<sup>2</sup> I Wayan Aryawan, “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Revolusi Industry 4.0 Berlandaskan Pada Konsep Panca Upaya Sandhi*”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Social*, Vol. 5, No. 2, Desember 2019, 133.

kerjasama dalam rangka meningkatkan sumber daya yang ada agar bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

Menurut Sudarwan Danim, kepemimpinan dikatakan efektif apabila dapat melaksanakan komitmen, menepati janji, mendukung orang lain agar berhasil, menciptakan iklim saling percaya dan terbuka, mendorong anggotanya untuk berbuat lebih baik, serta menghindari ungkapan yang menimbulkan kebencian. Pemahaman lain menyebutkan, kepemimpinan efektif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara terstruktur sehingga akan berdampak baik bagi tujuan organisasi.<sup>3</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa seorang pemimpin efektif merupakan dambaan bagi semua organisasi, termasuk juga organisasi pendidikan, baik itu sekolah yang membutuhkan pemimpin yang efektif. Sekolah adalah suatu lembaga pendidikan yang dijadikan tempat untuk menghasilkan peserta didik berkualitas yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Berbicara tentang kewirausahaan, kepala sekolah harus memiliki jiwa kewirausahaan untuk menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif atau inovatif dan kesanggupan hati untuk mengambil resiko atas keputusan hasil ciptaannya serta melaksanakannya secara terbaik (sungguh-sungguh, ulet, gigih, tekun, progresif, pantang menyerah, dsb). Sehingga nilai tambah yang diharapkan dapat dicapai. Jadi, seorang wirausahawan memiliki kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang belum pernah dipikirkan oleh

---

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 37-38.

orang lain (prinsip kreatif dan inovatif) dan hasilnya adalah buah pikiran yang asli dan bukan replikasi, baru dan bukannya meniru, memberi kontribusi dan tidak memberi rugi.<sup>4</sup>

Dengan demikian, dalam mengelola unit usaha, kepala sekolah sebagai pemilik jabatan tertinggi dalam dunia pendidikan tentunya harus memiliki peranan dalam mengembangkan unit usaha yang ada di setiap masing-masing lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini bertujuan agar sekolah memiliki kekuatan dalam mengembangkan usaha. Kewirausahaan menjadi suatu kebutuhan bagi setiap lembaga pendidikan guna untuk menyiapkan terhadap segala kebutuhan sekolah dan juga untuk menjadi sekolah yang mandiri.

Dalam mengelola unit usaha produksi/jasa (UPJ) merupakan suatu proses kegiatan usaha yang dilakukan di dalam sekolah dalam bersifat bisnis serta dilakukan oleh warga sekolah (kepala sekolah, ketua jurusan/program, guru, dan siswa) dengan memberdayakan sumber daya sekolah yang dimiliki serta dikelola secara profesional. Dengan kata lain unit produksi merupakan suatu aktivitas bisnis yang dilakukan secara berkesinambungan dalam mengelola sumber daya sekolah agar dapat mengembangkan sumber daya sekolah sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang mendatangkan keuntungan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> *Departemen Pendidikan Nasional*, (Jakarta, 2009), 7.

<sup>5</sup> Rusnani, "Pelaksanaan Unit Produksi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negri Kelompok Bisnis Dan Manajemen", *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 2, No 3, November 2012, 340.

Sebagian besar pengelolaan unit usaha yang dilakukan setiap lembaga pendidikan didasarkan kepada keinginan lembaga pendidikan untuk menuju pendidikan yang mandiri.<sup>6</sup> Lembaga pendidikan selalu berusaha untuk menciptakan sebuah usaha yang nantinya akan berdampak terhadap kemandirian lembaga pendidikan. Tidak bisa dipungkiri bahwa keinginan lembaga pendidikan untuk mandiri disebabkan karena sekolah tidak ingin selalu bergantung terhadap bantuan yang diberikan oleh pemerintah. Dan juga sekolah bisa menggunakan hasil dari usaha yang dilakukan dalam memenuhi segala setiap kebutuhan yang sekolah butuhkan, sehingga dalam upaya untuk memenuhi segala kebutuhan maka sekolah dengan mudah untuk bisa mendapatkan.

“Hasil wawancara dengan Ibu Sri Wahyu Ningsih selaku kepala bagian tata boga bahwa di SMKN 3 Pamekasan dalam mengelola usaha yang dimiliki oleh sekolah selalu berupaya untuk menciptakan sesuatu yang baru, sehingga hal ini akan membawa dampak perubahan yang signifikan terhadap pengelolaan usaha yang dijalankan. Dan juga strategi dalam memasarkan hasil dari produksi srikandi bakery melalui dua cara yaitu online dan offline. Strategi yang online yaitu menggunakan media massa seperti facebook, instagram, dan whatsapp. Sedangkan yang offline yaitu dengan memasarkan langsung ke toko-toko dan juga meminta bantuan ke siswa-siswi agar ikut membantu memasarkannya. Akan tetapi semenjak sekolah diliburkan karena adanya pandemi Covid-19 produksi roti menurun, yang awalnya penjualan roti manis permintaan pasarnya banyak sekarang mengurang dikarenakan sekolah yang diberlakukannya sistem ganjil genap, kecuali ada pesanan dari pelanggan luar atau toko. Tapi untuk produksi roti tawar masih banyak karena sudah memiliki pelanggan tetap dari luar sekolah”

---

<sup>6</sup> Angga Kurniawan, “*Pengelolaan Usaha Mandiri Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*”, Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 3, September 2019, 126-135.

Unit produksi merupakan suatu sarana pembelajaran dan berwirausaha bagi siswa dan guru serta memberi dukungan biaya operasional sekolah.<sup>7</sup> Dapat disimpulkan bahwa unit produksi merupakan unit usaha yang dimiliki oleh unit usaha yang berada di lingkungan organisasi sekolah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi siswa dan memproduksi barang serta jasa yang dapat dipasarkan.

Unit usaha produksi sekolah merupakan ciri khas sekolah menengah kejuruan (SMK), yang membedakan sekolah dengan sekolah lain. Unit produksi ini diperlukan sebagai wahana pelatihan bagi peserta didik dalam memberikan pengalaman langsung pada sebuah kegiatan usaha, agar siswa dapat menjadi manusia yang mandiri. Dengan demikian, fungsi unit produksi atau jasa sekolah ini adalah sebagai sumber belajar siswa untuk menjadi wirausaha yang handal. Agar unit produksi sekolah dapat menjadi sumber pembelajaran dan pendanaan, maka perlu dikelola secara profesional. Hakikatnya unit produksi merupakan bagian terpenting dari pendidikan kejuruan yang wajib dikelola dengan baik meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Banyaknya fakta di lapangan tentang strategi kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan merupakan salah satu sekolah yang mampu mengelola usaha yang dimiliki. Sedangkan srikandi bakery sendiri merupakan salah

---

<sup>7</sup> Wahyu Eka Priyana Sukmawaty “*Pengembangan Model Manajemen Unit Produksi SMK Program Studi Keahlian Tata Busana Di Kabupaten Sleman*”, Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol. 6, No. 2, Juni 2016, 220.

satu unit usaha unggulan di sekolah tersebut, karena dalam hal produksi srikandi bakery menjadi unit usaha yang terbilang cukup stabil dibandingkan dengan unit usaha yang ada di sekolah menengah kejuruan lainnya. Sebagaimana dari pernyataan Ibu Sri Wahyu Ningsih selaku kepala bagian di bakery, dalam mengelola tata usaha yang dimiliki maka harus memiliki strategi dan inovasi baru dalam upaya untuk terus meningkatkan kualitas yang dihasilkan.

Maka dari itu, peneliti tertarik mengangkat judul tentang “strategi kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan. Karena peneliti ingin mengetahui lebih mendalam tentang pengelolaan kepala sekolah terhadap unit usaha produksi srikandi bakery yang ada di sekolah. Dan juga srikandi bakery merupakan salah satu unit usaha yang produksinya lebih stabil dibandingkan dengan unit usaha lain yang ada di sekolah. Sehingga hal ini menjadikan ilmu baru bagi peneliti untuk bagaimana cara mengelola unit usaha produksi.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah-masalah yang menjadi objek kajian pada penelitian ini agar terarah dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, adapun fokus penelitian tersebut antara lain:

1. Bagaimana strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan?
2. Apa saja yang menjadi pendukung dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan?
3. Apa saja faktor-faktor penghambat dan solusi dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan.
2. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi pendukung dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan.
3. Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor penghambat dan solusi dari mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai dua kegunaan atau manfaat yakni kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis, sebagai berikut:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Adapun kegunaan penelitian secara teoritis. Dapat menghasilkan teori-teori tentang Strategi kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga di SMKN 3 Pamekasan. Secara teoritis dapat dijadikan acuan kajian pada langkah selanjutnya.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis hasil dari temuan di lapangan nanti dapat memberikan informasi sekaligus memberikan acuan khusus kepada berbagai pihak utamanya:

###### **a. Kepala SMKN 3 Pamekasan**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah keilmuan dan menjadi sumbang pemikiran baru tentang strategi kepala sekolah dalam mengelola unit usaha produksi srikandi bakery pada kompetensi keahlian tata boga serta menjadi referensi baru. Saran saya terhadap kepala sekolah SMKN 3 Pamekasan agar bisa mengembangkan unit usaha srikandi bakery agar supaya lebih maju kedepannya dan bisa berkembang lebih pesat, dan juga bisa menjadi unit usaha yang bisa dicontoh unit usaha lain.

b. Kepala Bagian Tata Boga

Diharapkan bisa menciptakan iklim organisasi yang baik, dan juga dapat membimbing atau mengarahkan karyawannya untuk dapat berkembang dan mencapai tujuannya.

c. Peneliti Lain

Diharapkan dapat menjadi inspirasi dan motivasi bagi mahasiswa lain dalam proses keilmuan dan dapat dijadikan sebagai rujukan dalam sebuah penelitian selanjutnya khususnya dalam dunia unit produksi dan jasa.

#### **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah ini digunakan untuk menghindari kesalahpahaman pembaca dalam memahami judul dan isi penelitian ini sehingga penulis perlu membahasnya sebagai berikut:

1. Strategi merupakan proses untuk menentukan rencana seorang pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, serta penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan yang sudah direncanakan tersebut bisa dicapai.<sup>8</sup>
2. Kepala sekolah merupakan seorang guru atau jabatan fungsional yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Mukhtar, “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*”, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Agustus 2015, 105.

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 83.

3. Strategi kepala sekolah di SMKN 3 Pamekasan dalam mengembangkan unit usaha produksi srikandi bakery pada keahlian tata boga yaitu dengan cara memasarkan menggunakan dua cara yaitu online dan offline. Untuk cara yang online melalui media social seperti instagram, facebook, dan whatsapp. Sedangkan cara yang offline melibatkan seluruh warga sekolah agar memperkenalkan kepada masyarakat luar sekolah dan juga menggunakan jasa sales untuk mempromosikan ke toko-toko.

#### **F. Kajian Terdahulu**

Tujuan dari adanya kajian terdahulu ini adalah untuk memberikan gambaran terhadap permasalahan yang sudah dialami oleh peneliti sebelumnya dengan peneliti yang selanjutnya serta dipergunakan sebagai pedoman pemecahan masalah. Berdasarkan tema di atas, maka terdapat beberapa penelitian yang pernah dilakukan, antara lain:

1. Desri Fiftianasari, pada tahun 2018 dengan judul penelitian “*Manajemen Unit Produksi Boga Sebagai Sumber Belajar Di SMK Negeri 3 Magelang*”. Dimana persamaan penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang tujuan dan manfaat unit produksi.<sup>10</sup> Sedangkan perbedaanya pada penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian kali ini yaitu terletak pada isi dan tempat penelitian, dimana dalam

---

<sup>10</sup> Desri Fiftianasari, “*Manajemen Unit Produksi Boga Sebagai Sumber Belajar di SMK Negeri 3 Magelang*” (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 2018).

penelitian terdahulu pertama menjelaskan tentang Unit Produksi di SMK Negeri 3 Magelang menunjukkan bahwa manajemen meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh unit usaha produksi boga dan lokasinya terletak di Magelang. Sedangkan penelitian kali ini terletak di Kabupaten Pamekasan.

2. Handini Permata Yuliamzah, pada tahun 2017 "*Pengelolaan Unit Usaha Sekolah Dalam Mengembangkan Jiwa Kewirausahaan Siswa Di SMK Negeri 1 Surabaya*". Dimana letak persamaan penelitian terdahulu yang kedua dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang pengelolaan unit usaha sekolah.<sup>11</sup> Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang kedua terletak pada tempat penelitian dan isi penelitian dimana dalam penelitian terdahulu terletak di Surabaya dan isinya memaparkan tentang evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan jiwa kewirausahaan siswa melalui unit usaha yang dimiliki SMK Negeri 1 Surabaya dibagi menjadi dua fokus, yang pertama evaluasi mengenai pembelajarannya di kelas dan evaluasi kegiatan prakteknya di dalam maupun di luar sekolah. Sedangkan penelitian kali ini terletak di Kabupaten Pamekasan.
3. Sri Lestari, pada tahun 2010 "*Model Pengelolaan Unit Produksi Di Sekolah Menengah Kejuruan 2 Klaten*". Dimana letak persamaan penelitian terdahulu yang ketiga dengan penelitian yang dilakukan oleh

---

<sup>11</sup> Handini Permata Yuliamzah, "*Pengelolaan Unit Usaha Sekolah Dalam Mengembangkan Jiwa Kewirausahaan Siswa di SMK Negeri 1 Surabaya*", (Skripsi, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2017).

peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang pengelolaan unit produksi di sekolah.<sup>12</sup> Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang ketiga terletak pada tempat penelitian, dan pembahasannya dimana dalam penelitian terdahulu terletak di Klaten dan membahas mengenai model pengelolaan unit produksi SMK Negeri 2 Klaten yang berorientasi menghasilkan jasa, produk, dan pelatihan. Sedangkan penelitian kali ini terletak di Kabupaten Pamekasan.

**Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan Peneliti Terdahulu**

No	Persamaan	Perbedaan
1	Dimana persamaan penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang tujuan dan manfaat unit produksi.	Sedangkan perbedaannya pada penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian kali ini yaitu terletak pada tempat penelitian dan isi dimana dalam penelitian terdahulu pertama terletak di Magelang dan menjelaskan tentang Unit Produksi di SMK Negeri 3 Magelang menunjukkan bahwa

<sup>12</sup> Sri Lestari, "Model Pengelolaan Unit Produksi Disekolah Menengah Kejuruan SMKN 2 Klaten" (Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, 2010).

		<p>manajemen meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh unit usaha produksi boga. Sedangkan penelitian kali ini terletak di Kabupaten Pamekasan yang menggunakan pendekatan kualitatif.</p>
2	<p>Dimana letak persamaan penelitian terdahulu yang kedua dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang pengelolaan unit usaha sekolah.</p>	<p>Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang kedua terletak pada tempat penelitian dan isi dimana dalam penelitian terdahulu terletak di Surabaya dan memaparkan tentang tentang evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan jiwa kewirausahaan siswa melalui unit usaha yang dimiliki SMK Negeri 1</p>

		<p>Surabaya dibagi menjadi dua fokus, yang pertama evaluasi mengenai pembelajarannya di kelas dan evaluasi kegiatan prakteknya di dalam maupun di luar sekolah. Sedangkan penelitian kali ini terletak di Kabupaten Pamekasan.</p>
3	<p>Dimana letak persamaan penelitian terdahulu yang ketiga dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada pengkajian tentang pengelolaan unit produksi di sekolah.</p>	<p>Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang ketiga terletak pada tempat penelitian, dan rumusan masalah. dimana dalam penelitian terdahulu terletak di Klaten, dan membahas mengenai model pengelolaan unit produksi SMK Negeri 2 Klaten yang berorientasi menghasilkan jasa, produk, dan pelatihan. Sedangkan penelitian kali ini</p>

		terletak di Kabupaten Pamekasan.
--	--	----------------------------------