

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan menjadi salah satu *trending topic* dalam berbagai pembahasan, baik dalam forum diskusi maupun penelitian ilmiah. Perkembangan teori kepemimpinan telah menampilkan sisi menarik untuk dikaji lebih lanjut sehingga memicu munculnya penemuan teori baru terkait kepemimpinan dan begitu pula seterusnya. Salah satu bidang kepemimpinan yang hangat dibicarakan adalah kepemimpinan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu.¹ Menurut Komariyah dan Triatna sebagaimana dikutip oleh Efendi kriteria kepemimpinan yang berkualitas antara lain memiliki integritas pribadi, memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, serta tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan.² Bahkan dalam Islam secara implisit telah dijelaskan bahwa ada hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan peran sebagai pemimpin terhadap bawahan sebagaimana petunjuk yang tercantum dalam Al-Quran sebagai berikut.

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 288.

² Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 35.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.³

Jika dikaitkan dengan konteks kepemimpinan kepala sekolah kutipan ayat di atas menggambarkan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki sikap tegas namun tidak otoriter, mampu berinteraksi dan membina bawahannya dalam hubungan yang harmonis sehingga tercipta kondisi iklim yang kondusif, dan mengutamakan musyawarah serta memiliki komitmen yang kuat untuk mendedikasikan diri demi tercapainya tujuan sekolah.

Standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Salah satu kompetensi manajerial sebagaimana yang diatur dalam peraturan tersebut bahwa kepala sekolah dipersyaratkan untuk memiliki kompetensi dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.⁴

³ Q.S. Ali Imron : 159.

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Senada dengan hal tersebut, juga dikemukakan bahwa salah satu syarat seorang pemimpin yang baik adalah mampu memahami dan menempatkan dirinya, bawahan, dan organisasi sebagai satu kesatuan yang terkelola secara baik dan berkesinambungan sehingga tercipta suasana dan iklim kerja yang menyenangkan dan penuh persahabatan.⁵ Kepala sekolah harus cepat beradaptasi dan mampu membangun suasana yang harmonis serta mampu bersinergi dengan bawahan secara keseluruhan dalam satuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dengan terbangun iklim sekolah yang kondusif inilah yang akan sangat membantu kepala sekolah dalam mengkoordinasikan bawahan ke dalam tim-tim kerja yang dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif yang pada akhirnya juga mengarah pada tujuan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Danim bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan relasional untuk membangun relasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk tujuan-tujuan sosial atau produktif.⁶ Dalam lingkungan internal lembaga sekolah, diperlukan peran kepala sekolah sebagai inisiator dalam membangun iklim sekolah yang kondusif. Hal ini diperlukan karena untuk meraih kesuksesan program pencapaian tujuan sekolah perlu adanya kekompakan dan keterlibatan seluruh warga sekolah yang mana hal tersebut dapat dicapai apabila didukung iklim sekolah yang kondusif.

⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 106.

⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2012), 204.

Perhatian khusus diberikan oleh sekolah efektif pada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, guru merasa dihargai, orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan, serta mendorong setiap warga sekolah untuk melakukan yang terbaik.⁷ Dari pernyataan tersebut tampak bahwa iklim sekolah memiliki korelasi positif terhadap kinerja sekolah yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Umstot sebagaimana dikutip oleh Idrus mengemukakan bahwa kualitas kerja merupakan refleksi dari budaya organisasi yang dicerminkan dalam iklim organisasi.⁸ Masih dalam jurnal yang sama Idrus mengutip pernyataan Stoner tentang pentingnya iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu, yaitu: 1) iklim organisasi berpengaruh terhadap penyelesaian tugas; 2) iklim organisasi dapat relatif dipengaruhi oleh manajer; dan 3) keserasian antara individu dengan organisasi mempunyai pengaruh penting dalam prestasi dan kepuasan individu dalam organisasi.⁹ Berbicara tentang pentingnya iklim yang kondusif bagi suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada pendapat teoritis melainkan juga berdasarkan berbagai hasil temuan penelitian di lapangan.

Penelitian tesis yang dilakukan terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan sampel 58 guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan menunjukkan hasil sebagai berikut:

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 90.

⁸ Muhammad Idrus, *Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*, Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro, Vol. 3, No. 1, Juni 2006.

⁹ *Ibid.*

Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan yaitu sebesar 72,3%. Melihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA, maka disarankan kepada kepala sekolah untuk mengupayakan peningkatan kualitas manajemen, terutama berhubungan silaturahmi, keterbukaan dalam permasalahan bersama, menciptakan suasana yang lebih kondusif dan memberi motivasi kepada guru terutama yang belum mencapai keberhasilan dalam mengajar. Melihat bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA, perlu diupayakan dari kepala sekolah sebagai penggerak organisasi dan diikuti oleh semua civitas sekolah untuk lebih terbuka, mendukung ide-ide kreativitas guru, memberikan dana khusus dan penghargaan untuk pengembangan kreativitas guru, memberikan kesempatan memaparkan penemuan atas kreativitas guru di depan guru-guru lain dan mengembangkan diskusi, sehingga kreativitas guru dapat lebih ditingkatkan.¹⁰

Kajian terhadap ciri iklim sekolah yang berkesan serta implikasinya terhadap motivasi pembelajaran dengan sampel 97 guru dari empat Sekolah Menengah Agama Selangor Malaysia menunjukkan hasil sebagai berikut:

Ciri-ciri iklim sekolah yang berkesan berdasarkan analisis terhadap persepsi dari 97 guru yang menjadi sampel meliputi: (1) pelaksanaan amalan Islam dalam setiap aspek pembelajaran dan pekerjaan, (2) pengamalan sifat muraqabah (3) kepala sekolah mengamalkan komunikasi terbuka dalam pergaulan dengan guru dan pelajar, (4) komitmen guru terhadap sekolah tinggi, (5) guru-guru bekerjasama untuk menyelesaikan masalah, (6) kawasan sekolah yang bersih, indah, aman dan cukup sebagai tempat ruang belajar, dan (7) sikap pelajar yang positif. Dengan keterpaduan unsur-unsur ini, pihak sekolah bukan hanya mampu mewujudkan suasana motivasi pembelajaran yang tinggi, tetapi juga dapat menghasilkan pelajar yang cemerlang dari segi akademik dan maupun non akademik.¹¹

¹⁰Teguh Apriyanto, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan*, Tesis (Semarang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2007).

¹¹Ahmad Zabidi Abdul Razak, *Ciri Iklim Sekolah Berkesan dan Implikasinya terhadap Motivasi Pembelajaran*, Jurnal Pendidikan, No. 31, 2006.

Dari kedua hasil penelitian di atas merupakan sebagian kecil dari sekian banyak hasil penelitian yang pada umumnya menunjukkan hasil yang relatif sama, yakni menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja anggota organisasi. Berdasarkan hal tersebut, menarik untuk digali lebih jauh terkait strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif terutama pada lembaga pendidikan negeri maupun swasta yang tergolong memiliki keunggulan seperti SMK Negeri 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Berdasarkan hasil penelusuran informasi yang peneliti peroleh tentang SMKN 1 Pogalan adalah sebagai berikut.

SMK Negeri 1 Pogalan beralamat di Jalan Tulungagung No. 3 Trenggalek. Sekolah ini berdiri pada tahun 1975 dan saat ini memiliki tujuh program keahlian yaitu Akuntansi, Administrasi Perkantoran, Tata Boga, Tata Busana, Pemasaran, Multimedia, dan Teknik Komputer dan Jaringan. Pada tahun 2007 telah berhasil meraih sebuah prestasi di bidang manajemen sekolah yakni Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 dari URS Belanda. Penelusuran terhadap metamorfosa SMK Negeri 1 Pogalan menjadi sebuah Sekolah Menengah Kejuruan bertaraf Internasional ini dapat ditemukan dalam SBP (*School Business Plan*) tentang pengembangan SMK Negeri 1 Pogalan lima hingga sepuluh tahun ke depan. Sekarang telah menjadi sekolah pilihan dan kebanggaan masyarakat Trenggalek dan sekitarnya sekaligus sebagai pusat keunggulan (*Center of Excellence*).¹²

Dari observasi secara umum yang peneliti lakukan di sekolah tersebut secara fisik penataan lingkungan sekolah sangat baik dan teratur, fasilitas yang cukup lengkap, poster-poster afirmatif yang sifatnya ajakan untuk

¹² Tim ICT SMKN 1 Pogalan, *Profil SMKN 1 Pogalan*, <http://smkn1pogalan.sch.id/> diakses pada 18 Januari 2016 pukul 11.25 WIB.

membangun iklim sekolah yang kondusif, kedisiplinan yang tinggi, komitmen yang tinggi terhadap mutu, dan komunikasi yang harmonis. Hal tersebut berlaku untuk semua warga sekolah mulai dari guru, staf, dan siswa.¹³

Banyak prestasi yang telah dicapai oleh SMKN 1 Pogalan, diantaranya telah memiliki Bursa Kerja Khusus (BKK) yang menjalin kerjasama dengan mitra perusahaan atau industri dalam negeri maupun luar negeri. Di samping itu, juga menjadi salah satu dari 14 SMK penerima lisensi sebagai Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP-P1).¹⁴

Sebagai sekolah kejuruan dengan visi mencetak lulusan yang berwawasan global, salah satu strategi yang diterapkan dalam peningkatan kemampuan berbahasa asing siswa, khususnya Bahasa Inggris dengan melalui pembiasaan menggunakan Bahasa Inggris dalam berkomunikasi formal serta pemberian kursus tambahan Bahasa Inggris kepada siswa.¹⁵ Hal ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang telah siap dengan kompetensi daya saing yang tinggi dalam memasuki dunia kerja, sehingga lulusan sekolah ini tidak hanya berkiprah dalam dunia kerja pada skala nasional melainkan juga internasional (melalui kerja sama lintas negara).

Sebagai salah satu sekolah kejuruan dengan bidang kompetensi keahlian kelompok bisnis dan manajemen, sekolah ini juga menyediakan fasilitas *Business Center* sebagai pusat kegiatan pelatihan bisnis bagi siswa karena di dalamnya terdapat berbagai bidang usaha yang mencakup semua

¹³ Observasi di SMKN 1 Pogalan, 12 Februari 2016 pukul 12.15 WIB.

¹⁴ Dokumen Prestasi SMKN 1 Pogalan.

¹⁵ Inti Mardiana, Tutor Bahasa Inggris, Wawancara 12 Februari 2016 pukul 12.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

jurusan yang ada, misalnya koperasi siswa, foto kopi dan percetakan, dan berbagai hasil karya siswa dipasarkan dalam *Business Center*.¹⁶

Sedangkan berdasarkan informasi pendahuluan yang peneliti peroleh tentang SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek adalah sebagai berikut.

SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah yang dimiliki oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Trenggalek. Sekolah yang berlokasi di Jalan Sunan Kalijaga No. 1 Trenggalek ini merupakan ikon bagi perguruan Muhammadiyah Trenggalek, karena lokasinya yang sangat strategis, yaitu tepat di sisi barat Alon-Alon kota Trenggalek dan tepat bersebelahan dengan Masjid Agung Baitur Rahman Trenggalek. Awalnya sekolah yang berpredikat akreditasi A ini berada di wilayah Kelurahan Sumbergedong. Hingga akhirnya seiring berjalannya waktu berkat upaya keras yang dilakukan oleh punggawa SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, akhirnya sekolah yang memiliki dua jurusan yaitu administrasi perkantoran dan tata busana ini mulai bangkit dan berkembang. Sekarang SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sudah menjadi salah satu sekolah swasta yang sangat diperhitungkan baik oleh masyarakat maupun pemerintah daerah. Dengan mengusung visi “Terwujudnya lembaga pendidikan kejuruan yang menghasilkan lulusan yang berimtaq kuat, mandiri dan berkompentensi Nasional dan Internasional, SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek akan terus berupaya memperbaiki kualitas pelayanan maupun pendidikan bagi para peserta didik. Maka sungguh tepat jika SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek memiliki slogan “*The Progressive School*”.¹⁷

SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek menjadi salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang telah memfasilitasi lulusannya dalam rangka meningkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja. Salah satunya adalah dengan menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan nasional maupun perusahaan asing yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri. Sekolah ini

¹⁶ Observasi di SMKN 1 Pogalan, 08 Maret 2016 pukul 10.00 WIB.

¹⁷ SMK 1 Trenggalek, *Profil SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek*, <https://esemkamu1tren.wordpress.com/about/> diakses pada tanggal 19 Februari 2016 pukul 19.55 WIB.

juga memfasilitasi lulusan untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi melalui program beasiswa dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Sejak tahun 2012, sekolah ini telah memperoleh lisensi sebagai sekolah menengah kejuruan yang telah menggunakan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 dari URS Belanda.¹⁸

Sebagai salah satu sekolah kejuruan dengan karakteristik di bawah naungan lembaga keagamaan juga diterapkan pendalaman dan pengamalan materi ibadah misalnya pembiasaan sholat Dhuha yang telah dijadwalkan secara rutin oleh sekolah pada siswanya. Selain itu, siswa juga diwajibkan minimal untuk menghafal Juz ‘Amma beserta maknanya. Dengan metode ini diharapkan siswa tidak hanya memiliki bekal pengetahuan umum dan ketrampilan kejuruan saja tetapi juga wawasan agama yang mapan. Siswa juga dilatih untuk memiliki jiwa sosial yang tinggi dengan terlibat dalam berbagai kegiatan sosial yang tersalurkan melalui ekstrakurikuler.¹⁹

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di kedua lokasi tersebut dengan pertimbangan dari informasi awal yang peneliti temukan bahwa kedua sekolah tersebut mengalami progres yang cukup signifikan dan terdapat indikasi hal tersebut dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang mendekati karakteristik iklim sekolah yang kondusif. Berdasarkan pertimbangan bahwa masalah ini belum banyak diteliti oleh penelitian sebelumnya yang sebagian besar berfokus pada aspek pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja

¹⁸ Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 08 Maret 2016 pukul 11.30 WIB.

¹⁹ *Ibid.*

organisasi, maka peneliti bermaksud untuk menggali informasi lebih mendalam dengan meninjau dari aspek strategi yang diterapkan dengan melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multikasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)”.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan dalam konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yang meliputi strategi pada level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen).

Berdasarkan fokus masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek?
3. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
2. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
3. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil temuan penelitian ini dapat menemukan dan atau memperkaya teori mengenai strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim yang kondusif dalam lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi kepala SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan strategi selanjutnya untuk mengembangkan iklim sekolah yang kondusif yang dapat mempengaruhi kinerja sekolah di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

b. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengalaman dan memperluas wawasan serta meningkatkan keterampilan peneliti dalam kaitannya dengan strategi untuk mengembangkan iklim yang kondusif dalam lembaga pendidikan.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi inspirasi dan acuan awal bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap topik yang sejenis atau relevan serta memberikan gambaran bagi peneliti selanjutnya untuk menentukan posisi penelitian selanjutnya berdasarkan celah keunikan masalah yang belum tercover dalam penelitian sebelumnya.

d. Bagi perpustakaan SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek

Hasil penelitian ini dapat menjadi koleksi atau arsip bagi sekolah bahwa sekolah tersebut pernah menjadi lokasi penelitian terkait masalah strategi pengembangan iklim sekolah dan sewaktu-waktu bisa diakses oleh pihak-pihak yang membutuhkan dalam rangka kepentingan sekolah yang bersangkutan.

e. Bagi perpustakaan Pascasarjana IAIN Tulungagung

Hasil penelitian ini dapat memperkaya koleksi hasil penelitian mahasiswa yang memungkinkan untuk dijadikan sebagai bahan referensi yang dapat dikaji lebih lanjut.

E. Penegasan Istilah

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari multitafsir terhadap fokus dan judul penelitian maka perlu adanya penegasan istilah. Dalam penelitian ini, istilah yang mengarah pada fokus penelitian akan didefinisikan secara konseptual dan operasional sebagai berikut.

1. Definisi konseptual

Strategi menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Ritson didefinisikan sebagai “*the determination of basic-long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”.²⁰ Strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang dan tujuan dari suatu organisasi, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut.

Senada dengan pengertian di atas, Porter mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.²¹ Sementara Salusu mengemukakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.²²

²⁰ Neil Ritson, *Strategic Management* (t.tp: Bookbon, 2013), 9.

²¹ Marrus Porter, *Strategi Bersaing* (Jakarta: Erlangga, 2002), 31.

²² Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Pressindo, 2014), 101.

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²³

Sedangkan definisi iklim sekolah yang direkomendasikan oleh National School Climate Center (NSCC) adalah “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”²⁴ Iklim sekolah mengarah pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklim sekolah berdasar pada pola pengalaman siswa, orang tua, dan personil sekolah. Iklim sekolah juga merefleksikan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, kegiatan belajar mengajar, dan struktur organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas maka strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah dapat didefinisikan sebagai penentuan tujuan dasar dan rencana oleh kepala sekolah dalam menggunakan sumber daya sekolah dengan mempertimbangkan prinsip efektif dan efisien untuk membangun iklim sekolah yang memiliki karakteristik kondusif bagi berlangsungnya aktivitas pendidikan di sekolah.

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

²⁴ Amrit Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, *Jurnal Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013, 2.

2. Definisi operasional

Secara operasional penelitian strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah ini dimaksudkan untuk menggali informasi bentuk strategi yang digunakan oleh Kepala Sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yang kondusif di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

F. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan memuat konteks penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan. Konteks penelitian berisi tentang pemaparan problematika seputar pendidikan terutama yang berkaitan dengan iklim sekolah yang berpengaruh terhadap berlangsungnya aktivitas pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Sehingga dengan adanya teori maupun temuan penelitian terdahulu yang menjadi dasar ketertarikan bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah. Fokus dan pertanyaan serta tujuan penelitian ini yaitu strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yang meliputi tiga level, yakni level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis bagi kepala sekolah, peneliti, peneliti selanjutnya, serta bagi perpustakaan Pascasarjana IAIN Tulungagung. Penegasan istilah dalam penelitian ini meliputi penegasan secara konseptual maupun secara operasional. Secara konseptual didasarkan pada pendapat pakar sedangkan

secara operasional menggambarkan bagaimana definisi penelitian ini dipraktikkan di lapangan. Sistematika pembahasan menguraikan hal-hal yang dibahas dalam setiap bab dalam urutan yang sistematis.

Bab II Kajian Pustaka memuat tentang deskripsi teori dan konsep, penelitian terdahulu, dan paradigma penelitian. Deskripsi teori dan konsep menguraikan teori-teori atau konsep-konsep yang menjadi dasar dalam pembahasan hasil temuan penelitian. *Grand theory* dalam penelitian ini meliputi teori tentang iklim organisasi sekolah dan strategi dalam mengembangkan iklim sekolah. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini terdiri dari jurnal penelitian dan tesis yang memiliki kemiripan atau meneliti masalah yang sama yaitu seputar kepemimpinan dan iklim organisasi, namun dengan posisi penelitian yang berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun paradigma penelitian ini memuat skema dan deskripsi yang menggambarkan konsep yang menjadi pijakan bagi peneliti untuk menggali data.

Bab III Metode Penelitian memuat rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisa data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian. Dalam rancangan penelitian dipaparkan jenis dan pendekatan yang digunakan serta alasan menggunakan jenis dan pendekatan tersebut. Kehadiran peneliti dalam penelitian dijelaskan sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yaitu sebagai *human instrument*. Dalam lokasi penelitian diuraikan tentang sekolah yang menjadi lokasi penelitian serta alasan pemilihan lokasi. Dalam poin

selanjutnya diuraikan bentuk data dan sumber data yang akan digali dari lapangan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Analisis data meliputi analisis kasus tunggal kemudian dilanjutkan analisis multikasus. Pengecekan keabsahan data terdiri dari pengecekan *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Untuk pengecekan kredibilitas, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data dan metode, diskusi teman sejawat dan konsultasi dengan pembimbing. Selanjutnya diuraikan tahap-tahap penelitian yang meliputi tahap pra-lapangan, tahap pengumpulan data di lapangan dan analisis data, dan tahap penyusunan laporan penelitian.

Bab IV Data dan Temuan Penelitian memuat deskripsi data, temuan penelitian, dan analisis data. Dalam deskripsi data disajikan data-data yang telah diperoleh dari hasil wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Dalam pendeskripsian data masih bersifat kutipan langsung hasil wawancara maupun data mentah hasil observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Temuan penelitian menguraikan tentang hasil interpretasi data yang disajikan dalam deskripsi data yang sesuai dengan fokus dan pertanyaan penelitian. Analisis data meliputi analisis kasus I dan kasus II. Hasil analisis setiap kasus kemudian dianalisis melalui analisis multikasus untuk memperoleh temuan akhir. Analisis multikasus dari kedua lokasi penelitian dengan menggunakan logika replika memberikan dua kemungkinan, yaitu menghasilkan temuan yang serupa (replika literal) dan temuan yang berlawanan untuk alasan yang diprediksi (replika teoritis).

Bab V Pembahasan memuat keterkaitan antara hasil temuan dengan teori-teori yang ada dan menentukan posisi temuan penelitian terhadap temuan sebelumnya serta penjelasan terhadap teori yang diungkap di lapangan. Temuan penelitian dapat memperkuat teori sebelumnya sebaliknya dapat juga menolak teori sebelumnya dengan penjelasan yang rasional. Jika temuan penelitian merupakan sesuatu yang baru sama sekali dan belum ada dalam temuan atau teori sebelumnya, maka temuan tersebut akan menjadi temuan teori baru.

Bab VI Penutup memuat Kesimpulan, Implikasi dan Saran. Kesimpulan berupa pernyataan singkat yang merupakan inti dari hasil temuan penelitian yang telah dibahas pada bab pembahasan. Implikasi menjelaskan dampak hasil temuan penelitian terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan operasional di lapangan. Sedangkan saran meliputi saran bagi sekolah dan peneliti selanjutnya.