

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **1. Strategi Kepala Sekolah**

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”*.<sup>1</sup> Strategi merupakan penentuan tujuan dasar jangka panjang dan tujuan perusahaan, dan penggunaan cara-cara untuk melakukan tindakan serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> Dalam hal ini, seorang

---

<sup>1</sup> Neil Ritson, *Strategic Management*, (t.tp: Bookboon, 2013), 9.

<sup>2</sup> Marrus Porter, *Strategi Bersaing*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 31.

<sup>3</sup> Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Presindo, 2014), 101.

pimpinan dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya.

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.<sup>4</sup> Definisi tersebut senada dengan ketentuan pemerintah tentang standar kepala sekolah/madrasah bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Kepala sekolah dipersyaratkan memenuhi kualifikasi umum maupun khusus diantaranya berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru, dan memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah.<sup>5</sup>

Berdasarkan konsep tersebut, maka strategi kepala sekolah merupakan suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diterapkan oleh kepala sekolah dengan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah.

---

<sup>4</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

<sup>5</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam menjalankan roda kepemimpinan suatu lembaga pendidikan memiliki cakupan wilayah tugas dan tanggung jawab yang luas. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki berbagai alternatif strategi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menentukan kebijakan strategi yang diterapkan meskipun dalam bidang-bidang tertentu kepala sekolah tidak berperan langsung sebagai eksekutor lapangan melainkan telah mendelegasikan wewenang pelaksanaan kepada bawahan yang ditunjuk. Posisi dan peran penting kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan dapat digambarkan dalam skema berikut.



Gambar 2.1 Peran penting kepemimpinan kepala sekolah<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMP dan PMP, *Buku Kerja Kepala Sekolah* (Jakarta: Kemendiknas, 2011), 6.

Dari skema tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam suatu lembaga pendidikan perlu adanya pengembangan proses pembelajaran yang berkualitas sehingga mampu mentransformasi *input* peserta didik dengan kualitas kemampuan awal yang bervariasi menjadi lulusan yang berkualitas secara individu maupun kolektif. Dalam proses tersebut, dukungan manajemen sekolah sangat diperlukan dalam mengelola sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Manajemen sekolah dapat terlaksana secara terarah apabila didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik.

Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah perlu mensinergikan faktor iklim, suasana, dan dinamika sekolah untuk dapat meningkatkan motivasi dan kerjasama sehingga masing-masing warga sekolah dapat memiliki kesempatan optimal untuk mengembangkan potensi dirinya. Di samping itu, kepala sekolah juga perlu memprioritaskan mutu sekolah melalui sistem penjaminan mutu dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa iklim sekolah memiliki pengaruh terhadap proses belajar-mengajar dan juga mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah bahwa salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah adalah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran, maka perlu diuraikan terlebih dahulu hakikat dari iklim sekolah.

## 2. Iklim Sekolah

Pembahasan mengenai iklim sekolah tidak terlepas dari pengertian iklim organisasi karena sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.<sup>7</sup>

Konsep iklim organisasi berbeda dengan budaya organisasi meskipun keduanya saling berhubungan. Stringer sebagaimana dikutip oleh Wirawan menyatakan bahwa budaya organisasi menekankan diri pada asumsi-asumsi yang tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal terutama yang memunculkan motivasi sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.<sup>8</sup>

Jika penerapan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif.<sup>9</sup> Misalnya di dalam lingkungan sekolah ruang kerjanya tidak baik, terjadi konflik antara pemimpin dengan bawahan dan birokrasi yang kaku akan menimbulkan sikap atau persepsi negatif anggota terhadap sekolah.

---

<sup>7</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat: 2007), 122.

<sup>8</sup> *Ibid.*, 126.

<sup>9</sup> *Ibid.*, 124.

Iklm sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*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.*”<sup>10</sup> Iklm sekolah mengarah pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklm sekolah berdasar pada pola pengalaman siswa, orang tua, dan personil sekolah. Iklm sekolah juga merefleksikan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, kegiatan belajar mengajar, dan struktur organisasi.

Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklm sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”.<sup>11</sup> Iklm sekolah merupakan kualitas dan konsistensi interaksi antar individu dengan komunitas sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi siswa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklm sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.

---

<sup>10</sup> Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal *Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013, 2.

<sup>11</sup> Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009.

Tabel 2.1 Dimensi Utama Iklim Sekolah<sup>12</sup>

<i>No.</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Indikator</i>
1.	<i>Keamanan</i>	a. Aspek fisik: tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah. b. Aspek sosial-emosional: sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-bully-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.
2.	<i>Kegiatan Belajar Mengajar</i>	a. Kualitas pembelajaran: harapan yang tinggi terhadap pencapaian siswa, variasi gaya dan metode mengajar, pelatihan kepemimpinan, penghargaan terhadap kreativitas. b. Pembelajaran sosial, emosional, dan etika: penghargaan terhadap variasi inteligensi, perpaduan dari berbagai disiplin ilmu. c. Pengembangan profesionalisme: standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan pembelajaran berkelanjutan, pengembangan profesionalisme secara sistematis dan berkesinambungan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi. d. Kepemimpinan: komunikasi terkait visi sekolah, dukungan dan aksesibilitas administrasi, rasa hormat terhadap kepala sekolah.
3.	<i>Hubungan Antar Warga Sekolah</i>	a. Menghargai terhadap perbedaan: hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi siswa dalam pembelajaran dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif. b. Komunitas sekolah dan kolaborasi: saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orang tua/wali murid dalam pembuatan keputusan; kolaborasi guru dan orang tua dalam proses pendidikan siswa. c. Moral dan keterhubungan: siswa merasa akrab dengan guru; staf memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya; warga sekolah memiliki persepsi positif terhadap komunitas sekolah

<sup>12</sup> Jonathan Cohen et.al, *School Climate: Research, Policy, Practice and Teacher Education*, Jurnal, Vol.111 No. 1, 2009.

<i>No</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Indikator</i>
4.	<i>Lingkungan Kelembagaan</i>	Kebersihan; ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.

Standar yang ditetapkan oleh pemerintah dalam standar pengelolaan lembaga pendidikan terkait dengan iklim sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Sekolah/Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
- b) Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan: (1) berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan; (2) memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya; (3) diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dalam rapat dewan pendidik.
- c) Sekolah/Madrasah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi: (1) tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan; (2) petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah/Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.

- d) Tata tertib sekolah/madrasah ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah/madrasah, dan peserta didik.
- e) Sekolah/Madrasah menetapkan kode etik warga sekolah/madrasah yang memuat norma tentang: (1) hubungan sesama warga di dalam lingkungan sekolah/madrasah dan hubungan antara warga sekolah/madrasah dengan masyarakat; (2) sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.
- f) Kode etik sekolah/madrasah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menegakkan etika sekolah/madrasah.
- g) Sekolah/Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolah/madrasah.
- h) Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk: (1) menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya; (2) menghormati pendidik dan tenaga kependidikan; (3) mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku; (4) memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman; (5) mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama; (6) mencintai

lingkungan, bangsa, dan negara; serta (7) menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah/madrasah.

- i) Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.
- j) Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk: (1) menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah/madrasah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik; (2) memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik; (3) memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang; (4) melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah/Madrasah dan Ujian Nasional.
- k) Kode etik sekolah/madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Untuk mengetahui bagaimana karakteristik iklim dan budaya di suatu sekolah terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

- a) Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
- b) Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang diukur.
- c) Fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
- d) Penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan.
- e) Pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman.
- f) Poster-poster afirmasi (poster berisi pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis dan mudah dilihat oleh peserta didik.
- g) Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
- h) Kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar.
- i) Acara-acara penting di sekolah dijadwal sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu waktu belajar.

- j) Ada transisi/peralihan yang lancar dan cepat antara kegiatan di luar sekolah maupun di dalam kelas.
- k) Guru mau mengubah metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan.
- l) Penggunaan sistem *moving class*.
- m) Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
- n) Sekolah menekankan peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan paling penting untuk bersekolah.
- o) Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- p) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh peserta didik.
- q) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh orang tua peserta didik.
- r) Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.<sup>14</sup>

### **3. Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah**

Untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif dalam mendukung pembelajaran diperlukan strategi. Mengacu pada agenda perubahan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan menunjang pencapaian tujuan

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 91-92

pendidikan dapat dilakukan melalui program yang mencakup level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen).

a. Pada level kelas (regulator)

1) Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif

Pembelajaran efektif ditandai oleh sifat yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik secara aktif. Pembelajaran bukan sekedar memorasi atau penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam, dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan peserta didik.<sup>15</sup>

Pembelajaran efektif juga akan melatih dan menanamkan sikap demokratis bagi peserta didik. Lebih dari itu, pembelajaran efektif menekankan bagaimana peserta didik mampu belajar cara belajar dan melalui kreativitas guru pembelajaran di kelas menjadi aktivitas yang menyenangkan.<sup>16</sup>

Guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, 107.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105.

Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.<sup>18</sup> Dengan demikian, meskipun dalam tataran praktis di kelas merupakan wilayah tanggung jawab guru namun kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengupayakan cara tertentu agar tercipta kondisi pembelajaran yang efektif.

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.<sup>19</sup> Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menyarankan kepada para guru di sekolahnya untuk mempertimbangkan komponen-komponen tersebut dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 218.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 146.

Aspek psikologis yang menunjuk pada kenyataan bahwa peserta didik pada umumnya memiliki taraf perkembangan yang berbeda, yang menuntut materi yang berbeda sekaligus proses pembelajaran yang berbeda pula sesuai dengan jenis pembelajaran yang sedang berlangsung.<sup>21</sup> Dengan demikian, pertimbangan pada karakteristik peserta didik diperlukan agar strategi pembelajaran diterapkan pada sasaran peserta didik yang tepat sehingga dapat mencapai hasil pembelajaran yang ditargetkan.

Berkaitan dengan hal tersebut, ada 4 indikator pembelajaran yang unggul, yaitu pembelajaran yang dapat melayani semua siswa, semua siswa mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, proses pembelajaran sangat bervariasi tergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan, dan mampu mewujudkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan siswa.<sup>22</sup> Menyadari hal tersebut guru harus pandai memilih metode dan media pembelajaran yang dapat mengakomodasi keberagaman karakteristik peserta didik.

Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa

---

<sup>21</sup> E.Mulyasa, *Implementasi Kurikulum ...*, 118.

<sup>22</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 162.

keberadaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.<sup>23</sup> Bisa dibayangkan jika proses pembelajaran dilaksanakan tanpa adanya ruang kelas, meja, kursi, dan sebagainya yang berlangsung dalam kondisi minim peralatan maka tidak akan berlangsung dengan maksimal.

- 2) Menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses dan kualitas pembelajaran.<sup>24</sup>

Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya.<sup>25</sup> Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing,

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, 170.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 108.

<sup>25</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 147.

mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan.<sup>26</sup> Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh.

b. Pada level mediator (profesi)

- 1) Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan tanpa mengedepankan sikap otoriter, tetapi lebih bersikap demokratis, terbuka dan transparan, serta menjadi tauladan bagi seluruh warga sekolah.<sup>27</sup> Meskipun sikap demokratis tidak harus diterapkan dalam semua kondisi namun kepala sekolah dianjurkan untuk lebih mengutamakan cara-cara yang demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu, dari sikap kepemimpinan yang demokratis dapat memberikan implikasi pada persepsi bawahan terhadap suasana kerja menjadi tidak terkesan kaku.

Ali Muhammad Taufiq sebagaimana dikutip oleh Mujamil mengemukakan bahwa salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan

---

<sup>26</sup> Nanang Hanafiah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi ...*, 21-22.

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 108-109.

para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.<sup>28</sup>

2) Mengembangkan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf (tenaga kependidikan) yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Hal ini memiliki implikasi bahwa sekolah yang efektif ditunjang oleh staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, serta memiliki komitmen untuk mengabdikan dirinya di sekolah.<sup>29</sup> Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menerapkan strategi tertentu untuk mengembangkan kompetensi guru maupun staf.

Strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.<sup>30</sup>

Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh kepala sekolah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan

---

<sup>28</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 278.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.

spesifikasi tugas yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Penempatan tugas mengajar guru hendaknya juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Hal tersebut sesuai dengan prinsip profesionalitas guru bahwa guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan serta kompetensi sesuai dengan bidang tugas.<sup>31</sup>

c. Pada level sekolah (manajemen)

1) Menumbuhkan komitmen untuk mandiri

Komitmen untuk mandiri perlu dibangun tidak hanya pada diri kepala sekolah dan jajaran manajemen sekolah, tetapi juga pada setiap individu warga sekolah. Komitmen mandiri dibangun dengan menghilangkan *setting* pemikiran dan budaya birokrasi, serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.<sup>32</sup>

2) Mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Sebagai 'bisnis' pelayanan jasa, kewajiban utama sekolah adalah memberikan layanan prima untuk menjamin kepuasan pelanggannya. Artinya semua input dan proses dikerahkan di

---

<sup>31</sup> Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 109.

sekolah tertuju untuk meningkatkan kepuasan peserta didik yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.<sup>33</sup>

- 3) Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Responsif dan antisipatif merupakan sikap sebuah sekolah yang otonom dan tidak terpasung pada banyak aturan birokrasi yang menghambat kreativitas. Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan.<sup>34</sup>

- 4) Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*)

Lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib tidak selalu identik dengan keberadaan dan kondisi fisik sekolah beserta fasilitasnya, tetapi lebih mengacu kepada tata hubungan sosial dan psikologis yang harmonis dalam lingkungan sekolah.<sup>35</sup>

- 5) Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah

Budaya mutu merupakan sikap yang harus tertanam dalam sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku didasari profesionalisme. Perilaku “ingin menjadi lebih baik” secara terus-menerus menjadi kebiasaan warga sekolah dalam menjalankan tugasnya. Karena itu, harus ada sistem mutu yang

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, 109-110.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 110.

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

baku sebagai acuan perbaikan. Sistem mutu tersebut harus mencakup berbagai aspek mulai dari struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab, prosedur, proses sampai hasil pekerjaan, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.<sup>36</sup>

6) Menumbuhkan harapan prestasi tinggi

Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan sekolah. Peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan yang tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.<sup>37</sup>

Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam manajemen kesiswaan salah satu

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, 110-111.

<sup>37</sup> *Ibid.*, 111-112.

langkahnya adalah memberi beasiswa bagi siswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi.<sup>38</sup>

7) Menumbuhkan kemauan untuk berubah

Sekolah harus menyiapkan diri untuk selalu berubah secara sistematis ke arah peningkatan mutu dari seluruh aspek kehidupan sekolah. Pada akhirnya, perubahan harus merupakan sesuatu yang menantang dan menyenangkan bagi semua warga sekolah, bukan sesuatu yang menakutkan.<sup>39</sup>

8) Mengembangkan komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah juga antara sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya.<sup>40</sup>

9) Mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kolaboratif antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.<sup>41</sup>

10) Melaksanakan keterbukaan (transparansi) manajemen

---

<sup>38</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 143.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 112.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

Transparansi tidak semat-mata menyangkut persoalan keuangan, tetapi juga menyangkut aspek-aspek lain seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan. Manajemen yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya warga sekolah dan orang tua, yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.<sup>42</sup>

- 11) Menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah

Sekolah harus menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah. Visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran tersebut menjadi komitmen bersama semua warga sekolah yang tercermin dalam perilaku dan tindakan nyata untuk mewujudkannya.<sup>43</sup>

- 12) Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif

Pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan dan

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, 113.

<sup>43</sup> *Ibid.*

terencana sebagai langkah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik.<sup>44</sup>

Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan prestasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan (*reward*).<sup>45</sup>

### 13) Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Pihak sekolah perlu meningkatkan partisipasi warga masyarakat, terutama orang tua peserta didik, melalui cara-cara yang demokratis. Penumbuhan kesadaran diri, persuasi, negosiasi, dan kemufakatan bersama merupakan cara-cara yang bisa ditempuh, tetapi bukan paksaan meskipun dilakukan secara halus dari sisi psikologis peserta didik dan orang tua.<sup>46</sup>

### 14) Menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat

Akuntabilitas nyata yang diperlukan adalah kinerja sekolah dan prestasi peserta didik yang baik. Bentuk formal akuntabilitas ini adalah laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala ...*, 141.

<sup>46</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 113.

<sup>47</sup> *Ibid.*, 114.

## B. Penelitian Terdahulu

Selain teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, juga perlu mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya. Adapun beberapa hasil penelitian yang dimaksud antara lain sebagai berikut.

1. Penelitian tesis karya Supriyadi dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMP Negeri 1 Genteng dan SMP Bustanul Makmur Genteng Kabupaten Banyuwangi”<sup>48</sup> ini bertujuan mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam pemberdayaan guru. Sesuai dengan fokus penelitian, empat dimensi pemberdayaan guru yang diberikan terdiri atas dimensi membuat mampu (*enabling*), pelibatan guru dalam pembuatan keputusan, pemberian motivasi, dan pengembangan budaya sekolah. Keempat dimensi ini dipandang merepresentasikan kegiatan pemberdayaan guru di organisasi sekolah.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan multisitus. Data penelitian yang berupa cara atau kiat yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam memberdayakan guru diperoleh dari informan dan dokumen. Informan yang dimaksudkan adalah kepala sekolah dan guru SMP Negeri 1 Genteng dan SMP Unggulan Bustanul Makmur Genteng kabupaten Banyuwangi. Studi

---

<sup>48</sup> Supriyadi, *Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMP Negeri 1 Genteng dan SMP Bustanul Makmur Genteng Kabupaten Banyuwangi*, Tesis (Malang: Universitas Negeri Malang, 2010)

multisitus ini menempatkan dua kepala sekolah yang bersangkutan sebagai informan kunci. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, studi dokumentasi, dan observasi. Data yang terkumpul dianalisis secara cermat dan berulang dengan tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, sajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan yang dilakukan di dalam situs maupun lintas situs guna merekonstruksikan temuan penelitian. Kredibilitas data dicek dengan triangulasi sumber data, triangulasi metode, dan kecukupan referensi. Adapun dependabilitas dan confirmabilitas dilakukan dengan bantuan audit oleh dosen pembimbing.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan kegiatan pemberdayaan guru, kepala sekolah menempuh berbagai cara. Cara atau kiat ini diwujudkan dalam empat dimensi kegiatan pemberdayaan guru. Cara atau kiat pemberdayaan guru untuk dimensi membuat mampu meliputi kegiatan kolaborasi sejawat dan pengembangan profesional individu. Kolaborasi sejawat dilakukan dalam bidang: (1) pengembangan kurikulum, (2) pembuatan perencanaan pembelajaran, (3) proses pembelajaran, (4) memeriksa dan mendiskusikan karya siswa, (5) kolaborasi sejawat dengan sekolah cluster, (6) pementoran kepada guru baru dan (7) berpartisipasi dalam kelompok studi, (8) penyusunan soal, (9) penguasaan bahasa Inggris, (10) kolaborasi antar-Tim Pengembang dalam acara khusus, (11) penggunaan Teknologi Informasi (TI), (12) kolaborasi dengan sukarelawan dari pemerintah Australia, dan (13)

kunjungan edukatif. Adapun pengembangan profesional individu dilakukan dengan: (1) meningkatkan kualifikasi pendidikan ke jenjang S2, (2) menghadiri seminar, (3) mendatangkan ahli untuk Bimbingan Teknis, (4) mendatangkan pemegang otoritas di bidang pendidikan, (5) mengikutkan guru dalam Pendidikan dan Pelatihan di luar sekolah, (6) mengadakan pelatihan di internal sekolah, (7) mengikutkan guru dalam kegiatan *workshop*, (8) membantu guru dalam menemukan solusi masalah yang dialami, (9) mendatangkan ahli untuk satu *cluster* RSBI, (10) mendelegasikan tugas, (11) memberikan otoritas, (12) memperdalam penguasaan Teknologi Informasi, (13) peningkatan penguasaan bahasa Inggris, (14) penyampaian umpan balik secara terbuka, (15) memberikan umpan balik secara pribadi, (16) mengidentifikasi berbagai peluang, (17) kebebasan berinovasi, (18) melengkapi fasilitas sekolah, dan (19) membantu guru dalam menemukan solusi masalah yang dialami.

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dilakukan untuk isu: 1) penentuan struktur administratif dan organisasi sekolah, (2) dalam penentuan personil setiap divisi, (3) penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), (4) pengembangan layanan untuk guru di sekolah, (5) penilaian kinerja dan supervisi guru, (6) evaluasi setiap divisi, dan (7) penyusunan dokumen KTSP, (8) penentuan kedisiplinan siswa, (9) penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal, (10) pemilihan buku teks, (11) penentuan skala prioritas program, (12) memperkuat jalinan hubungan sekolah dengan orang tua, (13) kegiatan studi edukatif, (14)

tata cara penilaian siswa, dan (15) pembagian tugas mengajar. Sementara pemberian motivasi kepada guru dilakukan dengan: (1) pemanfaatan acara seremonial, (2) penggunaan kata mutiara, (3) pemberian dana kesejahteraan atau insentif, (4) penyampaian nilai-nilai moral, (5) pemerataan dalam pendistribusian tugas tambahan, (6) pemberian tindak lanjut pada guru yang berprestasi, (7) pemberian hadiah secara bersyarat, (8) peningkatan status guru, (9) bantuan finansial untuk keperluan pendidikan guru, (10) pengusahaan fasilitas hidup, (11) pemberian spirit yang positif, dan (12) mengapresiasi prestasi guru di depan pengguna (orang tua siswa). Adapun wujud nilai dan norma budaya sekolah yang dikembangkan adalah: (1) tujuan bersama, (2) kesejawatan dan kolaborasi, (3) berani mengambil risiko, (4) keterbukaan, (5) kepercayaan (*trust*), (6) saling mendukung, (7) demokratis, (8) saling menghormati, (9) keakraban dan kekeluargaan, dan (10) kompetitif.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keempat dimensi kegiatan pemberdayaan guru bersifat saling melengkapi. Oleh karena itu, disarankan agar kepala sekolah menjadikan kegiatan tersebut sebagai model untuk meningkatkan profesionalitas guru. Bagi guru, kegiatan pemberdayaan guru memberi peluang untuk mengaktualisasikan potensinya karena adanya keterlibatan yang intensif dalam proses pengambilan keputusan. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga juga diharapkan mengisiasi dan memfasilitasi kegiatan pemberdayaan guru karena kapasitas yang dimilikinya amat diperlukan. Bagi peneliti

disarankan untuk melakukan kajian lebih jauh atas dimensi-dimensi kegiatan pemberdayaan guru seperti dimensi restrukturisasi organisasi dan *self efficacy* agar para pemimpin pendidikan memiliki lebih banyak lagi acuan untuk mengaktualisasikan kegiatan pemberdayaan guru.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu strategi kepala sekolah dalam memberdayakan guru karena guru merupakan aspek yang menjadi salah satu prioritas pengembangan iklim sekolah. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus hanya pada aspek guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang meliputi aspek pengelolaan sekolah, guru, dan pembelajaran.

2. Penelitian tesis karya Hanna Noijs dengan judul “ Hubungan Iklim Sekolah, Kompensasi Kerja dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon”<sup>49</sup> ini dilakukan dengan rumusan masalah sebagai berikut:  
(1) Apakah ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja? (2) Apakah ada hubungan yang signifikan antara kompensasi kerja dengan kinerja? (3) Apakah ada hubungan yang signifikan antara komitmen dengan kinerja? dan (4) Apakah ada hubungan yang signifikan antara kompensasi, iklim sekolah dan komitmen dengan kinerja guru? (5) seberapa tinggi sumbangan efektif variabel iklim sekolah, kompensasi kerja, komitmen terhadap kinerja guru. Sesuai dengan rumusan masalah

---

<sup>49</sup> Hanna Noijs, *Hubungan Iklim sekolah, Kompensasi Kerja dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon*, Tesis (Malang: Universitas Negeri Malang, 2010)

di atas, dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian deskriptif korelasional. Dalam penelitian ini dikaji pengaruh iklim sekolah ( $X_1$ ), kompensasi kerja ( $X_2$ ), dan komitmen ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, kinerja guru ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Penelitian dilaksanakan di lembaga pendidikan SD Kota Ambon dengan populasi 1528 orang guru. Sampel sebanyak 352 orang guru diambil dengan teknik sampel acak proposional.

Data penelitian dikumpulkan dengan teknik angket. Instrumen kuesioner dirancang dengan skala lima yang merujuk pada skala Likert. Instrumen yang telah disusun diuji coba tingkat validitasnya dengan teknik *product moment* dari Pearson. Sedangkan estimasi reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Teknik analisa data mencakup analisa deskriptif, uji persyaratan analisa yang mencakup normalitas dan linearitas, uji hipotesis yang mencakup uji t untuk mengetahui korelasi antar variabel secara parsial, dan uji regresi ganda untuk mengetahui korelasi variabel secara bersama-sama. Analisa hasil penelitian dilakukan dengan bantuan program *SPSS 16 for windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru SD Kota Ambon, dengan sig 2 tailed  $0,001 < \alpha 0,05$ , (2) terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi kerja dengan kinerja guru SD Kota Ambon, dengan sig 2 tailed  $0,000 < \alpha 0,05$ , (3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen dengan kinerja guru SD Kota Ambon,

dengan sig 2 tailed  $0,000 < \alpha 0,05$ , (4) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah, kompensasi kerja, dan komitmen dengan kinerja guru SD Kota Ambon dengan sig  $0,000 < \alpha 0,05$ .

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut: (1) Pihak kepala sekolah SD Kota Ambon dalam meningkatkan kinerja guru hendaknya merancang kebijakan dalam meningkatkan iklim kerja sekolah baik dari dimensi perilaku guru maupun dari dimensi perilaku kepala sekolah. Terutama sekali adalah dimensi perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan Kepala sekolah SD Kota Ambon. Sebab gaya kepemimpinan adalah merupakan salah satu dimensi perilaku kepala sekolah yang dapat mempengaruhi iklim kerja sekolah. Keberhasilan pemimpin bukan disebabkan oleh prestasi guru, tetapi tanggungjawabnya untuk mengembangkan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, obyektif dan terbuka. Kepala sekolah selaku pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya harus bisa memberikan perhatian yang maksimal kepada yang dipimpinya dan memosisikan gurunya sebagai mitra kerja yang sesungguhnya. Begitu juga bagi para guru akan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kondisi ini pada akhirnya dapat memotivasi para guru untuk terus meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan lembaga, (2) Kepala sekolah SD Kota Ambon dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru hendaknya merancang

kebijakan kompensasi baik finansial maupun non finansial. Kebijakan yang dimaksud dimulai dengan kegiatan pengukuran kinerja guru secara terukur dan obyektif. Dari hasil pengukuran kinerja ini dapat dijadikan dasar dalam penentuan pemberian kompensasi terhadap guru. Kebijakan tersebut harus dilaksanakan secara obyektif dan terbuka. Apabila kebijakan tersebut dilaksanakan secara simultan, konsisten dan didukung oleh partisipasi guru diharapkan kinerja guru akan meningkat, dan (3) Pihak kepala sekolah SD Kota Ambon perlu menumbuhkan dan memupuk komitmen para guru dalam rangka meningkatkan performansi dengan memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana pelayanan yang diperlukan, serta menjaga citra lembaga yang baik di masyarakat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yakni kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Adapun perbedaannya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim sekolah, kompensasi kerja dan komitmen terhadap kinerja guru sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah.

3. Penelitian tesis karya Mukhtar dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar”<sup>50</sup> ini adalah untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP

---

<sup>50</sup> Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 3, 2015

Negeri di Kecamatan Masjid Raya Aceh Besar. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan pengawas.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu : a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan standar perilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan, 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru karena guru merupakan aspek yang menjadi salah satu prioritas pengembangan iklim sekolah. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus hanya pada aspek guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang meliputi aspek pengelolaan sekolah, guru, dan pembelajaran.

4. Jurnal penelitian karya Lorry L. Hoffman dengan judul "*On Improving School Climate: Reducing Reliance On Reward and Punishment*"<sup>51</sup> ini meneliti pengaruh pelatihan dini terhadap guru dalam hal kemampuan emosional dan program manajemen kelas yang disebut dengan Sadar Disiplin. Penelitian dilaksanakan selama 81 hari dari bulan September sampai April pada kelompok tertentu yang terdiri lebih dari 200 peserta. Untuk menilai perubahan sikap guru terjawab melalui hasil survey tentang iklim sekolah dan metode manajemen kelas. Survey dilakukan terhadap 206 peserta pada bulan September dan dilaksanakan kembali pada bulan April pada 117 peserta yang mengikuti program workshop hingga selesai. Analisis statistik menemukan peningkatan yang signifikan dalam persepsi guru terhadap iklim sekolah dan pengetahuan mereka dalam menggunakan teknik manajemen kelas yang baru ( $p < 0,05$ ). Guru yang mengikuti workshop hingga selesai dan memiliki komitmen yang

---

<sup>51</sup> Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol. 5, No. 3, 2009.

tinggi terhadap kesadaran disiplin menunjukkan respon positif terhadap iklim sekolah. Selain itu, juga menunjukkan peningkatan hubungan antar guru maupun dengan siswa.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada masalah yang diteliti yaitu iklim sekolah. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui pengaruh pembinaan guru dengan melalui workshop terhadap persepsi guru pada iklim sekolah sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang mana guru sebagai salah satu prioritas pengembangan iklim sekolah.

5. Jurnal penelitian karya Joseph B. Holloway dengan judul "*Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-Profit Organization*"<sup>52</sup> ini menyajikan studi empiris yang discover oleh teori bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan berkorelasi positif dengan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi. Studi ini memperkenalkan perspektif teoritis dan meneliti literatur yang relevan yang mendukung pentingnya perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi. Metode pengumpulan data melalui kombinasi dari dua instrumen kuantitatif dalam kuesioner berbasis web yang terdiri dari 79 pertanyaan yang bertujuan untuk menentukan kontribusi relatif variabel independen (perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan)

---

<sup>52</sup> Joseph B. Holloway, *Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-profit Organization*, Jurnal, Vol. 15, No. 1, 2012.

terhadap variabel dependen (dimensi yang berbeda dari iklim organisasi). Indikator variabel kontrol dari penelitian meliputi: usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, pangkat pekerjaan, dan kepemilikan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tertentu memiliki dampak pada beberapa dimensi iklim organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yakni kepemimpinan dan iklim organisasi *non-profit*. Adapun perbedaannya, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui hubungan perilaku kepemimpinan dengan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk menggali informasi terkait strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah.

6. Penelitian tesis karya Shitaye Shigute Nebi dengan judul “Hubungan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kreativitas Guru dengan Kinerja Guru SMAN RSBI Kota Malang”<sup>53</sup> ini meneliti tentang hubungan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kreativitas guru dengan kinerja guru SMAN RSBI Kota Malang. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan seberapa besar hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kreativitas guru dengan kinerja guru. Secara spesifik, tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara: (1) kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, (2) Iklim sekolah dengan kinerja guru, (3) Kreativitas guru dengan kinerja guru; dan (4) signifikansi

---

<sup>53</sup> Shitaye Shigute Nebi, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Kreativitas Guru dengan Kinerja Guru SMAN RSBI Kota Malang*, Tesis (Malang: Universitas Negeri Malang, 2012).

hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kreativitas guru dengan kinerja guru pada SMA Negeri RSBI Kota Malang.

Penelitian ini dirancang guna mengetahui ada tidaknya hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif korelasional. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim sekolah ( $X_2$ ), dan kreativitas guru ( $X_3$ ). Adapun variabel terikatnya adalah kinerja guru ( $Y$ ).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif. Dengan metode ini dapat menggambarkan hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain dengan menggunakan statistik sehingga dapat menjelaskan keadaan dengan benar. Populasi penelitian adalah semua guru di SMAN RSBI Kota Malang sebanyak 310 orang. Sampel adalah 155 orang yang diambil secara *proportional random sampling*. Data dijaring melalui instrumen berupa kuesioner terstandar yang ditentukan oleh peneliti dengan pengembangan skala Likert. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis inferensial yang mencakup analisis regresi ganda, dan analisis korelasi, ganda maupun parsial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi dengan kinerja guru ditunjukkan  $r$  sebesar 0,426 dengan tingkat hubungan kuat dan memberikan kontribusi dengan nilai koefisien determinasi sebesar 43.5%, (2) Iklim sekolah berkorelasi

dengan kinerja guru ditunjukkan  $r$  sebesar 0,241 dengan tingkat hubungan cukup kuat dan memberikan kontribusi dengan nilai koefisien determinasi sebesar 23.7%, (3) Kreativitas guru berkorelasi dengan kinerja guru ditunjukkan  $r$  sebesar 0,296 dengan tingkat hubungan kuat dan memberikan kontribusi dengan nilai koefisien determinasi sebesar 31.1%, (4) kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kreativitas guru secara bersama-sama berkorelasi dengan kinerja guru dengan tingkat hubungan yang cukup kuat. Bentuk hubungan antara keempat variabel digambarkan dengan persamaan regresi  $Y^{\wedge} = 38,971 + 0,363X_1 + 0,019X_2 + 0,170X_3$ .

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kreativitas guru, baik secara parsial maupun simultan berhubungan dengan kinerja guru, untuk itu, kepala sekolah disarankan agar terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, mengupayakan iklim sekolah yang kondusif, dan mengembangkan kreativitas guru. Di samping itu, guru juga disarankan agar sekolah meningkatkan kreativitas dan prestasi secara terus menerus agar dapat mencapai kinerja maksimal, sehingga dapat ditingkatkan pada hasil belajar siswa secara maksimal.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada masalah yang diteliti yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kreativitas guru dengan kinerja guru, sedangkan

penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah.

Dari keenam penelitian di atas dua diantaranya menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan empat lainnya menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif meneliti tentang strategi kepala sekolah dalam memberdayakan atau meningkatkan kinerja guru. Hasil temuan penelitian menunjukkan alternatif strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam memberdayakan dan meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif secara umum meneliti tentang hubungan atau pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil temuan penelitian sebelumnya memperkuat anggapan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi merupakan faktor-faktor yang berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, khususnya organisasi sekolah.

Selain itu, saran atau rekomendasi peneliti sebelumnya terkait temuan penelitian dapat menjadi acuan awal bagaimana strategi yang disarankan terkait pengembangan iklim sekolah. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa posisi penelitian yang akan dilakukan adalah menggali informasi dengan kategori masalah yang lebih kompleks dari masalah dalam penelitian terdahulu.

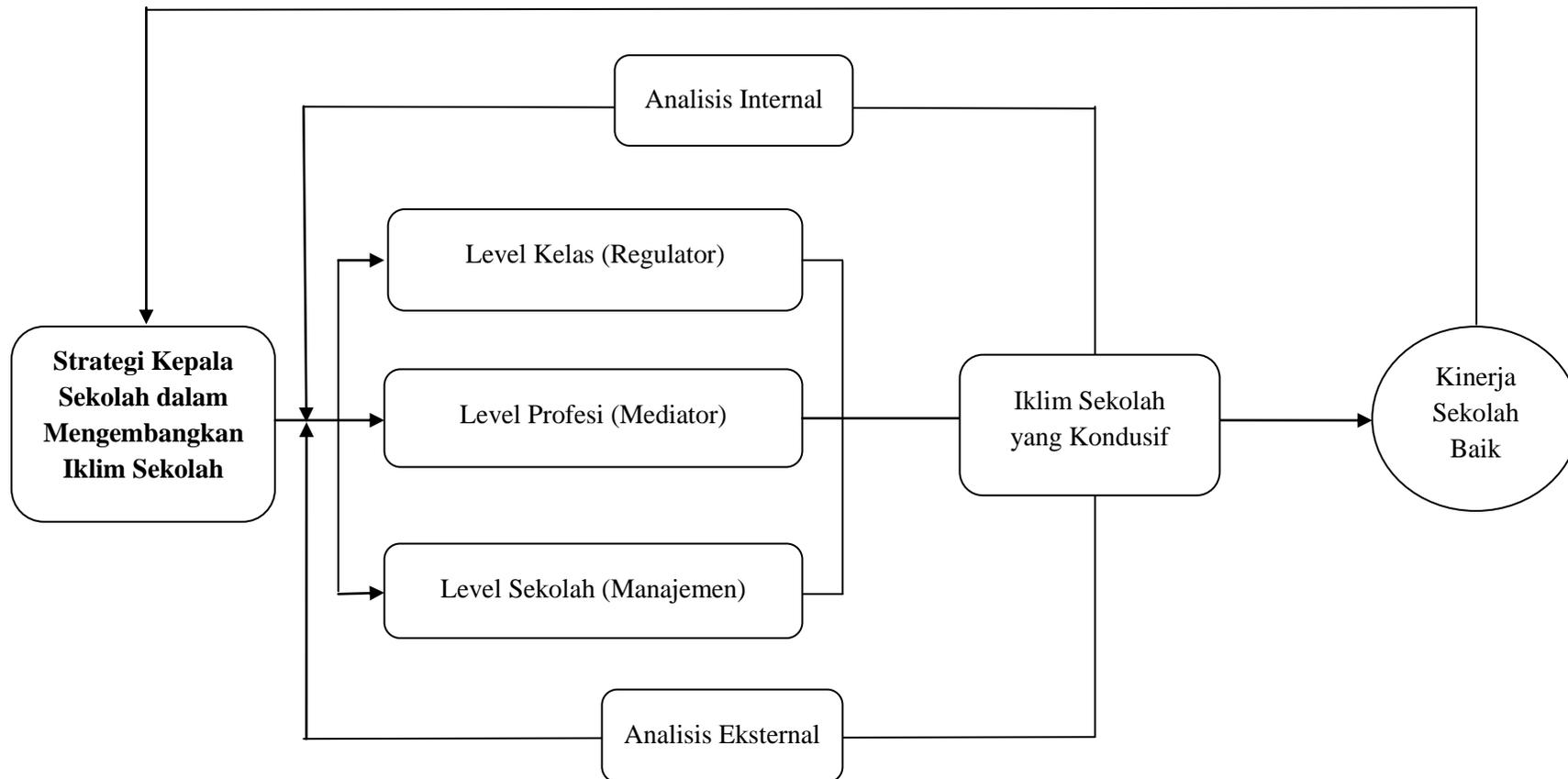
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Instansi/ Tahun	Judul Penelitian	Level Penelitian	Metode dan Pendekatan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Supriyadi, Universitas Negeri Malang, 2010	Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMP Negeri 1 Genteng dan SMP Bustanul Makmur Kabupaten Banyuwangi	Tesis	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	Pemberdayaan guru melalui: kolaborasi teman sejawat dan pengembangan profesionalisme individu, pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian motivasi, dan pengembangan nilai dan norma budaya sekolah	Meneliti strategi kepala sekolah dalam pemberdayaan guru. Guru merupakan salah satu aspek prioritas dalam pengembangan iklim sekolah	Penelitian terdahulu memfokuskan strategi pada aspek guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memfokuskan strategi pada aspek pengelolaan sekolah, guru, dan pembelajaran
2.	Hanna Noija, Universitas Negeri Malang, 2010	Hubungan Iklim Sekolah, Kompensasi Kerja, dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon	Tesis	Metode Deskriptif Korelasional dan Pendekatan Kuantitatif	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara: 1) iklim sekolah dengan kinerja guru 2) kompensasi dengan kinerja guru 3) komitmen dengan kinerja guru 4) iklim organisasi sekolah, kompensasi kerja, dan komitmen dengan kinerja guru	Meneliti masalah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah	Penelitian terdahulu memfokuskan pada hubungan iklim sekolah, komitmen, dan kompensasi dengan kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memfokuskan pada strategi pengembangan iklim sekolah

No	Nama/ Instansi/ Tahun	Judul Penelitian	Level Penelitian	Metode dan Pendekatan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Mukhtar, Universitas Syah Kuala, 2015	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar	Jurnal, Vol. 3, No.3	Metode Deskriptif, Pendekatan Kualitatif	Strategi kepala sekolah dalam: 1) meningkatkan kemampuan guru, 2) meningkatkan disiplin guru, 3) meningkatkan motivasi guru, 4) meningkatkan komitmen guru	Meneliti strategi kepala sekolah dalam pemberdayaan guru. Guru merupakan salah satu aspek prioritas dalam pengembangan iklim sekolah	Penelitian terdahulu memfokuskan strategi pada aspek guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memfokuskan strategi pada aspek pengelolaan sekolah, guru, dan pembelajaran
4.	Lorrie L. Hoffman, et.al., Armstrong Atlantic State University, 2009	<i>On Improving Schhol Climate: Reducing Reliance on Rewards and Punishment</i>	Jurnal, Vol. 5, No. 3	Metode survey, Pendekatan Kuantitaif	1) Peningkatan yang signifikan dalam persepsi guru terhadap pengetahuan mereka dan penggunaan teknik manajemen kelas yang modern 2) Kelompok guru yang mengikuti workshop dan berkomitmen terhadap kesadaran disiplin menunjukkan respon positif pada iklim sekolah	Meneliti masalah iklim sekolah	Penelitian terdahulu membahas pengaruh pembinaan dini tentang kedisiplinan bagi guru terhadap persepsi guru terhadap iklim sekolah, sdangkan penelitian ini bertujuan untuk meneliti strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah

No	Nama/ Instansi/ Tahun	Judul Penelitian	Level Penelitian	Metode dan Pendekatan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Joseph B. Holloway, 2012	<i>Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-Profit Organization</i>	Jurnal, Vol.15, No. 1	Metode survey, Pendekatan Kuantitatif	Perilaku kepemimpinan tertentu memiliki pengaruh teradap beberapa dimensi iklim organisasi	Meneliti masalah kepemimpinan dan organisasi non- profit	Penelitian terdahulu meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap persepsi karyawan terhadap iklim organisasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah
6.	Shitaye Shigute Nebi, Universitas Negeri Malang, 2012	Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Kreativitas Guru dengan Kinerja Guru SMAN RSBI Kota Malang	Tesis	Metode deskriptif, Pendekatan kualitatif	Terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kreativitas guru dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 38,971 +$ $0,363X_1 + 0,019X_2 +$ $0,170X_3$	Meneliti masalah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah	Penelitian terdahulu meneliti hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kreativitas guru dengan kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah

### C. Paradigma Penelitian



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Skema paradigma penelitian di atas menggambarkan bahwa dalam penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multikasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)” ini bertujuan untuk menggali informasi tentang strategi yang digunakan oleh kedua lembaga pendidikan tersebut untuk mengembangkan iklim sekolah. Ada tiga strategi pokok yaitu strategi pada level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen). Dalam menetapkan strategi yang akan digunakan disertai dengan analisis terhadap faktor internal (*strengthness-weakness*) dan faktor eksternal (*opportunities-threats*) sebagai bahan pertimbangan.

Penggunaan strategi pada level kelas dilakukan dengan mewujudkan pembelajaran yang efektif dan menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Sedangkan strategi pada level profesi (mediator) dilakukan dengan melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat serta mengembangkan staf yang berkompeten dan berdedikasi tinggi. Sementara strategi pada level sekolah (manajemen) dapat dilakukan dengan menumbuhkan komitmen untuk mandiri, mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), menumbuhkan sikap responsif terhadap kebutuhan, menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*), menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan prestasi tinggi, menumbuhkan kemauan untuk berubah, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang

kompak, cerdas, dan dinamis, melaksanakan keterbukaan (transparansi) manajemen, menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, serta mewujudkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

Implementasi strategi tersebut diasumsikan dapat mengembangkan iklim sekolah sehingga tercipta iklim sekolah yang kondusif yang dapat ditinjau dari indikator-indikator yang mencakup dimensi *safety, teaching and learning, relationships, dan environmental-structural*. Dampak akhir yang diharapkan dari terciptanya iklim yang kondusif adalah dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan indikator pencapaian kinerja sekolah yang baik.