

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Perencanaan Strategis

#### 1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan menurut Kauffman yang dikutip oleh Nanang (2004) , yaitu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Perencanaan menurut George Terry (2003: 17) yaitu menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan , karena termasuk pemilihan alternatif- alternatif keputusan. Dalam hal ini diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat kedepan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

Adapun perencanaan menurut Siswanto (2011: 42) adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan penggunaan sumber daya manusia (*human resource*), sumber daya alam (*natural resource*), dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan.

Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan langkah-langkah yang akan dilaksanakan secara matang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Perencanaan merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala progam dan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa depan secara optimal.

Menurut islam, proses perencanaan bukan saja dianjurkan , akan tetapi secara langsung telah dicontohkan oleh Allah. Hal ini dibuktikan dengan ayat al-Qur'an yang menceritakan tentang eksistensi alam didalam QS. Sad: 27 yaitu:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَاطِلًا ۗ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

Artinya:

*Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.*

Dalam Tafsir Ibnu Katsir (2007), ayat diatas menjelaskan bahwa Allah Swt. menceritakan bahwa tidak sekali-kali Dia menciptakan makhluk-Nya dengan main-main, melainkan Dia ciptakan mereka supaya mereka menyembah-Nya dan mengesakan-Nya. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menciptakan alam dan seluruh isinya tidak ada yang sia-sia. Al-Qur'an juga menjelaskan bahwa didalam melakukan perencanaan, harus disesuaikan dengan keadaan atau situasi dan kondisi pada masa lampau, masa kini, serta prediksi masa depan. Hal ini juga diterangkan dalam al-Qur'an QS. Al Hasyr: 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dalam tafsir Ibnu Katsir (2007) Imam Ahmad mengatakan, telah menceritakan kepada kami Muhammad ibnu Ja'far, telah menceritakan kepada kami Syu'bah, dari Aun ibnu Abu Juhaifah, dari Al-Munzir ibnu Jarir, dari ayahnya yang mengatakan bahwa ketika kami bersama Rasulullah Saw. di suatu pagi hari, tiba-tiba datanglah kepada Rasulullah Saw. suatu kaum yang tidak beralas kaki dan tidak berbaju. Mereka hanya mengenakan jubah atau kain 'abaya, masing-masing dari mereka menyandang pedang. Sebagian besar dari mereka berasal dari Mudar, bahkan seluruhnya dari Mudar. Maka berubahlah wajah Rasulullah Saw. melihat keadaan mereka yang mengenakan karena kefakiran mereka. Kemudian Rasulullah Saw. masuk dan keluar, lalu memerintahkan kepada Bilal agar diserukan azan dan didirikan salat. Lalu Rasulullah Saw. salat. Selesai salat, beliau berkhotbah dan membacakan firman-Nya: *Hai manusia, bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu.* (An-Nisa: 1), hingga akhir ayat. Beliau membaca pula firman Allah Swt. dalam surat Al-Hasyr, yaitu: *dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat).*

Pada potongan ayat memiliki makna dan motivasi mendalam tentang introspeksi diri dan pentingnya manajemen waktu yang baik sehingga menjadi penting untuk selalu menanam kebaikan untuk dipetik kelak di hari akhir. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan perspektif masa depan, diperlukan kajian-kajian yang bersifat kekinian. Didin Hafidhuddin (2003: 156) menyebutkan bahwa, melakukan prediksi masa depan bukan berarti sekedar membayangkan atau berangan-angan semata, akan tetapi harus dilakukan dengan cara memikirkan secara mendalam berdasarkan hasil penelitian atau pengalaman

masa lampau.

## 2 Perencanaan Strategi Pendidikan

Istilah rencana strategis berasal dari bidang militer yang kemudian dikembangkan dalam berbagai lini kehidupan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus seperti di bidang manajemen perusahaan yang kemudian diterapkan dalam dunia pendidikan (Kerzner, 2001: 13).

Rencana strategis berfungsi untuk menuntun segenap penyelenggara unit dalam suatu organisasi dalam melaksanakan program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban, terutama pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang akan dicapai dalam periode lima tahun ke depan. Rencana strategis merupakan tulang punggung manajemen strategis (Burhan, 1994: 42).

Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. Dengan begitu, perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang (Syafaruddin, 2017: 146).

Robbins dan Coulter mendefinisikan perencanaan adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan system perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (Robbins, 2001: 32).

Adapun perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan) agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan. Dalam kaitan ini cara-cara menyelenggarakan pendidikan baik yang bersifat formal, non formal, maupun informal merupakan kegiatan komplementer di dalam satu sistem pendidikan yang tunggal (Nanang Fattah, 2004:50). Adapun dalam perencanaan meliputi beberapa tahapan yaitu:

- a) Perumusan tujuan, yang mana perencanaan harus merumuskan tujuan yang ingin dicapai.
- b) Perumusan kebijaksanaan, yaitu perumusan cara dan koordinasi kegiatannya untuk mencapai tujuan secara terarah dan terkontrol.
- c) Perumusan prosedur, yakni menentukan peraturan atau batasan-batasan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.
- d) Perencanaan skala kemajuan, merumuskan standar hasil yang akan dicapai pada

rentang waktu tertentu.

- e) Perencanaan bersifat totalitas dengan melibatkan seluruh komponen internal organisasi dan lingkungan eksternalnya (Nanang Fattah, 2004: 52- 53).

Sejalan dengan tahapan diatas, menurut Louis A. Allen yang dikutip oleh Siswanto mengatakan bahwa, perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berfikir kedepan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Maka tahapan diatas adalah serangkaian dari aktivitas perencanaan yang dimaksud.

Siswanto (2011: 45-46) menambahkan serangkaian aktivitas perencanaan tersebut sebagai berikut:

- a. Prakiraan (*forecasting*), suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.
- b. Penetapan tujuan (*establishing objective*), suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.
- c. Pemrograman (*programming*), suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah, urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.
- d. Penjadwalan (*scheduling*), penetapan atau penunjukkan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.
- e. Penganggaran (*budgeting*), suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk waktu dan aktivitas tertentu.
- f. Pengembangan prosedur (*developing procedure*), suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
- g. Penetapan dan interpretasi kebijakan, suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi dimana manajer dan para bawahannya akan bekerja.

**Tabel 2.1**  
**Skema proses perencanaan dan langkah-langkahnya**

<b>Konsep</b>	<b>Aktivitas yang Dilakukan</b>	<b>Langkah-langkah yang Ditempuh</b>
Proses Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prakiraan</li> <li>2. Penetapan tujuan</li> <li>3. Pemrograman</li> <li>4. Penjadwalan</li> <li>5. Penganggaran</li> <li>6. Pengembangan Prosedur</li> <li>7. Penetapan dan Penafsiran Kebijakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjelaskan permasalahan</li> <li>2. Mengusahakan untuk memperoleh informasi yang terandal tentang aktivitas yang terkandung didalamnya.</li> <li>3. Analisis dan klasifikasi informasi</li> <li>4. Menentukan dasar pendapat perencanaan dan batasan</li> <li>5. Menentukan rencana berganti</li> <li>6. Memilih rencana yang diusulkan</li> <li>7. Membuat urutan kronologis tentang rencana yang diusulkan</li> <li>8. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan.</li> </ol>

Dari tabel diatas dapat kita pahami bahwa proses perencanaan meliputi perkiraan, dilanjutkan dengan penetapan tujuan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Setelah penetapan tujuan maka mulai disusun program apa saja yang akan dibuat dan disusun jadwal pelaksanaannya. Untuk melaksanakan program- program tersebut agar berjalan dengan lancar, maka dibuat susunan anggaran yang baik agar penggunaan sumber daya menjadi efektif dan efisien. Setelah itu tinggal dilakukan pengembangan prosedur dan penetapan kebijakan- kebijakan yang sesuai agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa , perencanaan strategi adalah suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu tahun sampai dengan lima tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategis instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.

Menurut Steiner, 1979; Barry, 1986; Bryson, Freem dan Roering, 1986; Bryson,

Van de Ven, dan Roering, 1987 (dalam Bryson, 2007 : 12-13), perencanaan strategis merupakan satu bagian yang penting karena dapat membantu organisasi :

1. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi - strategi yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas.
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang – bidang yang berada di bawah kontrol organisasi.
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.
8. Memecahkan masalah utama organisasi.
9. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.
10. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Perencanaan strategi juga tergambar dalam QS. Al Hasyr ayat 19 sebagaimana berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Menurut Hasan (1992: 46-47) adapun didalam penyusunan rencana pendidikan maka harus memperhatikan prinsip- prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Interdisipliner (*Bayna Huqul AlDirosah*)

Prinsip interdisipliner, yaitu menyangkut berbagai bidang keilmuan atau beragam kehidupan. Hal ini penting karena hakikat layanan pendidikan kepada peserta didik harus menyangkut berbagai jenis pengetahuan, beragam ketrampilan dan nilai norma kehidupan yang berlaku di masyarakat. Berkaitan dengan prinsip interdisipliner ini, dalam QS. An-Nahl: 89, yaitu:

وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِّنْ أَنفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيدًا عَلَىٰ هَؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ

Artinya:

*Dan (ingatlah) pada hari (ketika) Kami bangkitkan pada setiap umat seorang saksi atas mereka dari mereka sendiri, dan Kami datangkan engkau (Muhammad) menjadi saksi atas mereka. Dan Kami turunkan Kitab (Al-Qur'an) kepadamu untuk menjelaskan segala sesuatu, sebagai petunjuk, serta rahmat dan kabar gembira bagi orang yang berserah diri (Muslim).*

Ibn Katsir dalam tafsirnya menjelaskan riwayat dari Ibnu Mas'ud dan Mujahid terkait dengan tafsir ayat “Kami turunkan kepadamu Al kitab (Al Quran) untuk menjelaskan segala sesuatu”. Beliau menyampaikan bahwa Ibnu Mas'ud mengatakan: “Di dalam al-Qur'an ini telah dijelaskan kepada kita segala ilmu dan segala hal.” Sedangkan Mujahid mengemukakan: “Yakni, segala yang halal dan segala yang haram.” Pendapat Ibnu Mas'ud lebih umum dan lebih mencakup, karena sesungguhnya Al-Qur'an itu mencakup semua ilmu yang bermanfaat, menyangkut berita yang terdahulu dan pengetahuan tentang masa mendatang. Disebutkan pula semua perkara halal dan haram, serta segala sesuatu yang diperlukan oleh manusia dalam urusan dunia, agama, penghidupan, dan akhiratnya. (Imamuddin. 2000: 342)

## 2. Prinsip Fleksibel

Prinsip fleksibel, yaitu bersifat lentur, dinamis dan responsif terhadap perkembangan atau perubahan kehidupan di masyarakat. Hal ini penting, karena hakikat layanan pendidikan kepada peserta didik adalah menyiapkan siswa untuk mampu menghadapi perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan beragam tantangan kehidupan terkini. Berkaitan dengan prinsip fleksibel ini, dalam QS. Al baqarah: 286, yaitu:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya:

*“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebaikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), “Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir.”*

Dalam ayat tersebut Allah SWT berfirman: dan Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya (QS. Al-Baqarah [2]:286), melalui ayat-ayat tersebut Allah SWT ingin menjelaskan bahwasannya ajaran agama atau syari'at Islam yang dibebankan kepada umat Islam sesungguhnya bukanlah sesuatu yang sulit atau menyempitkan, justru Allah SWT memberikan pilihan bagaimana cara menjalankan syari'at tersebut disesuaikan dengan kadar kemampuan atau kesanggupan hamba-Nya. Dengan demikian Allah SWT. menunjukkan dzat yang sangat fleksibel dalam menetapkan syari'at.

### 3. Prinsip Efektifitas- efisiensi (*Fu'aliyah-kafaah*)

Prinsip efektifitas-efisiensi, artinya dalam penyusunan perencanaan pendidikan didasarkan pada perhitungan sumber daya yang ada secara cermat dan matang, sehingga perencanaan itu berhasil guna dan bernilai guna dalam pencapaian tujuan pendidikan. Berkaitan dengan prinsip fleksibel ini, dalam QS. Al Kahfi: 103-104, yaitu:

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًاۙ

الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا

Artinya:

Katakanlah (Muhammad), “Apakah perlu Kami beritahukan kepadamu tentang orang yang paling rugi perbuatannya?” (Yaitu) orang yang sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia, sedangkan mereka mengira telah berbuat sebaik-baiknya.

Dalam tafsir *Ma'alim Al Tanzil* dijelaskan bahwa *al-akhsarina a'mala* 'orang-orang yang perbuatannya merugi' adalah kelompok Yahudi dan Nashrani secara umum. Menurut pendapat lain, kata al-Baghawi (2001), mereka adalah para pendeta yang mengasingkan diri mereka di dalam tempat-tempat peribadatnya. Imam al-Qusyairi (1981) dalam tafsirnya *Lathائف al-Isyarat* melampaui penafsiran ulama-ulama di atas. Menurutnya orang yang paling rugi di akhirat nanti adalah mereka yang beramal saleh tetapi disertai riya dan ujub. Amal mereka tidak ada artinya di akhirat nanti karena ingin pujian dan kehormatan di mata masyarakat. Bila demikian, ini bisa terjadi juga pada orang-orang Muslim yang beriman pada Allah secara formalitas. Mengapa formalitas? Orang mukmin yang hakiki pada dasarnya tidak ingin pujian, kehormatan, atau hal-hal yang bersifat duniawi lainnya. Ia hanya berharap pada keridhaan Allah SWT.

Dalam ayat diatas Allah SWT mengingatkan akan meruginya seseorang yang orientasi hidupnya hanya mengerjakan urusan dunia semata, tanpa memikirkan urusan akhirat. Bahkan Allah SWT. menganggap mereka telah menyia-nyiakan waktu yang ada pada saat

mereka hidup di dunia tersebut. Ayat tersebut menguatkan akan urgensi atau pentingnya menjaga waktu yang tersedia agar digunakan seefektif mungkin sehingga waktunya menjadi manfaat baik untuk urusan dunia juga urusan akhirat.

#### 4. Prinsip *progress of change* (*Taqaddum At-Taghyir*)

Prinsip *progress of change*, yaitu terus mendorong dan memberi peluang kepada semua warga sekolah untuk berkarya dan bergerak maju ke depan dengan beragam pembaharuan layanan pendidikan yang lebih berkualitas, sesuai dengan peranan masing-masing. Dalam hal ini berkenaan dengan QS. Al Haj: 77 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Rukuklah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu; dan berbuatlah kebaikan, agar kamu beruntung”.

Prinsip *progress of change*, yaitu terus mendorong dan memberi peluang kepada semua warga sekolah untuk berkarya dan bergerak maju ke depan dengan beragam pembaharuan layanan pendidikan yang lebih berkualitas, sesuai dengan peranan masing-masing. Dalam ayat tersebut Allah SWT. memerintahkan kepada orang-orang beriman agar berbuat kebajikan dalam segala hal termasuk memberikan pelayanan terbaik dan berkualitas dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu melakukan perbaikan dan pembaharuan terus-menerus harus senantiasa dilakukan dengan harapan adanya progress positif dari setiap waktunya.

#### 5. Prinsip objektif, rasional, dan sistematis (*Maudhu’i, ‘Aqly dan Muntadhimun*)

Prinsip objektif, rasional dan sistematis, artinya perencanaan pendidikan harus disusun berdasarkan data yang ada, berdasarkan analisa kebutuhan dan kemanfaatan layanan pendidikan secara rasional (memungkinkan untuk diwujudkan secara nyata), dan mempunyai sistematika dan tahapan pencapaian program secara jelas dan berkesinambungan. Dalam hal ini dijelaskan dalam QS. Al Baqarah: 216 sebagai berikut:

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:

“Diwajibkan atas kamu berperang, padahal itu tidak menyenangkan bagimu. Tetapi boleh jadi kamu tidak menyenangi sesuatu, padahal itu baik bagimu, dan boleh jadi kamu

*menyukai sesuatu, padahal itu tidak baik bagimu. Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”.*

Pada ayat diatas Allah memerintahkan agar kita berperang. Perintah berperang mungkin kita anggap sebuah syari’at yang memberatkan, bahkan bisa jadi kita membenci syari’at tersebut, padahal menurut Allah SWT. syariat perang justru yang terbaik buat kita. Dan sebaliknya, kita senantiasa menginginkan melakukan apa saja yang kita senangi padahal Allah SWT tidak menyukainya. Kandungan dalam ayat tersebut kita dituntut harus bersikap obyektif terhadap ketetapan dari Allah SWT. apapun bentuk ketetapan tersebut.

Dalam konteks perencanaan pendidikan harus bersifat objektif, rasional dan sistematis, artinya perencanaan pendidikan harus disusun berdasarkan data yang ada, berdasarkan analisa kebutuhan dan kemanfaatan layanan pendidikan secara rasional (memungkinkan untuk diwujudkan secara nyata), dan mempunyai sistematika dan tahapan pencapaian program secara jelas dan berkesinambungan.

#### 6. Prinsip kooperatif dan komprehensif

Prinsip kooperatif-komprehensif, artinya perencanaan yang disusun mampu memotivasi dan membangun mentalitas semua warga sekolah dalam bekerja sebagai suatu tim yang baik. Disamping itu perencanaan yang disusun harus mencakup seluruh aspek esensial (mendasar) tentang layanan pendidikan akademik dan non akademik setiap peserta didik. Dalam hal ini dijelaskan dalam QS. Al Maidah: 5 yaitu;

الْيَوْمَ أُحِلَّ لَكُمْ الطَّيِّبَاتُ وَطَعَامُ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ حَلَالٌ لَكُمْ وَطَعَامُكُمْ حَلَالٌ لَهُمْ وَالْمُحْصَنَاتُ مِنَ الْمُؤْمِنَاتِ وَالْمُحْصَنَاتُ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِذَا اتَّيْمُمُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ مُحْصِنِينَ غَيْرَ مُسَافِحِينَ وَلَا مُتَّخِذِي أَخْدَانٍ وَمَنْ يَكْفُرْ بِالْإِيمَانِ فَقَدْ حَبِطَ عَمَلُهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَسِرِينَ

Artinya:

*“Pada hari ini dihalalkan bagimu segala yang baik-baik. Makanan (sembelihan) Ahli Kitab itu halal bagimu, dan makananmu halal bagi mereka. Dan (dihalalkan bagimu menikahi) perempuan-perempuan yang menjaga kehormatan di antara perempuan-perempuan yang beriman dan perempuan-perempuan yang menjaga kehormatan di antara orang-orang yang diberi kitab sebelum kamu, apabila kamu membayar maskawin mereka untuk menikahnya, tidak dengan maksud berzina dan bukan untuk menjadikan perempuan piaraan. Barangsiapa kafir setelah beriman, maka sungguh, sia-sia amal mereka, dan di akhirat dia termasuk orang-orang yang rugi”.*

Dalam ayat ini Allah SWT memerintahkan agar saling tolong-menolong dalam urusan kebaikan. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang sangat dinamis, kompleks dengan

segala persoalan, dan lembaga yang membutuhkan tim yang solid dalam mengelolanya. Maka kebutuhan terhadap soliditas tim sudah menjadi keharusan. Pada prinsipnya dalam Islam konsep saling membantu sudah di kenal sejak lama dengan istilah ta'awun yang di ambil dari potongan ayat “Ta'aawanuu ‘alal birri wa taqwa” dari surat al-Maidah di atas. Dan bahkan dalam sejarah islam, Rasulullah SAW sangat menekankan kepada umatnya untuk selalu saling membantu baik dalam urusan ibadah, muamalah, dakwah, hijrah, dan juga perang. Maka dalam konteks prinsip perencanaan pendidikan dibutuhkan saling ta'awun bagi semua unsur stakeholder pendidikan, sehingga terbangun soliditas yang kuat dan pada akhirnya menghasilkan produk yang terbaik.

#### 7. Prinsip *human resource development* (Tanmiyah AlMawarid Al-Basyariyah)

Prinsip *human resources development*, artinya perencanaan pendidikan harus disusun sebaik mungkin dan mampu menjadi acuan dalam pengembangan sumber daya manusia secara maksimal dalam mensukseskan program pembangunan pendidikan. Layanan pendidikan pada peserta didik harus betul-betul mampu membangun individu yang unggul baik dari aspek intelektual, aspek emosional dan aspek spiritual. Dalam hal ini dijelaskan dalam QS. Al Kahfi: 2 yaitu:

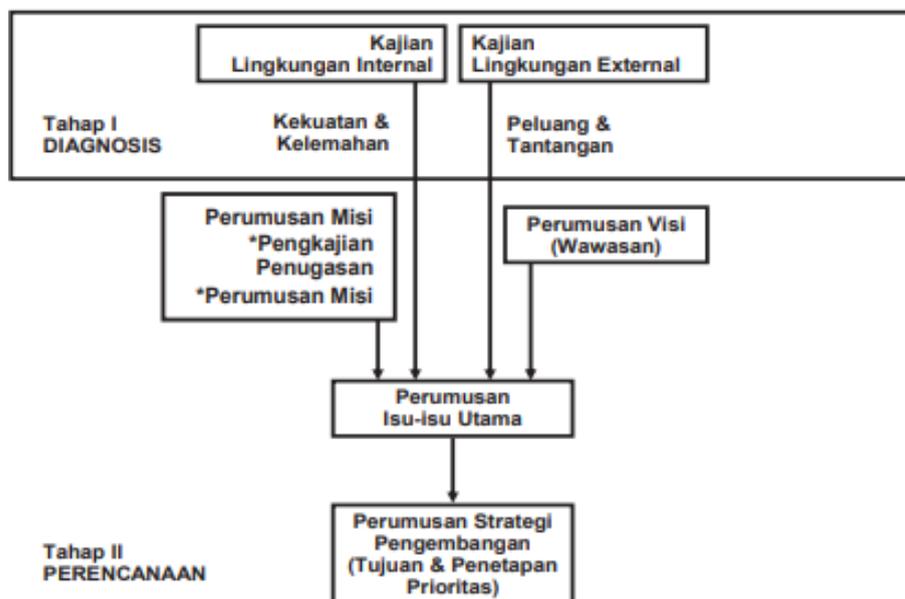
فَتِيمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya:

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksa yang sangat pedih dari sisi-Nya dan memberikan kabar gembira kepada orang-orang mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapat balasan yang baik”.

### 3. Tahap- Tahap Penyusunan Rencana Strategis

Proses penyusunan rencana strategis pendidikan dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu (1) diagnosis, (2) perencanaan, dan (3) penyusunan dokumen rencana (Tim SP4 UGM 1995:9–14). Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Sementara kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara visual tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilukiskan seperti berikut,

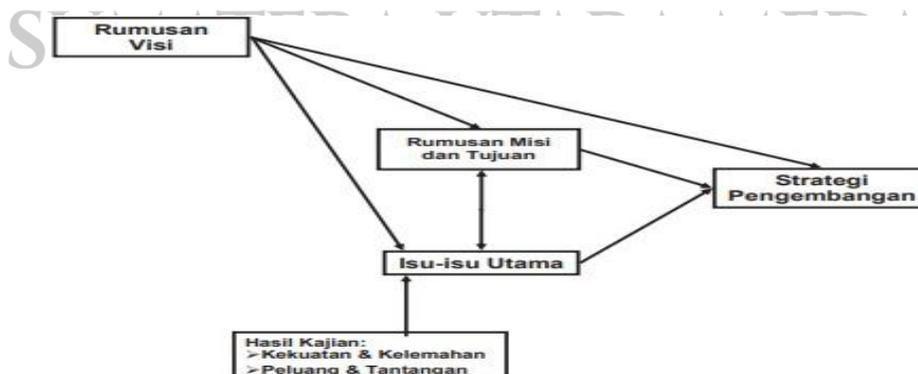


Gambar 2.1

**Tahapan proses penyusunan rencana strategis**

Dari gambar diatas, tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi (*mission*) ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dan keinginan dari dalam berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Tahap pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun sesuai dengan isu-isu utama. Dalam rumusan strategi, pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (seperti strategi utama, substrategi, dan rincian strategi). Hubungan antara visi, misi dan tujuan, isu utama dan strategi pengembangan dapat digambarkan seperti tertuang pada Diagram berikut,



Gambar. 2.2

Hubungan visi, misi, tujuan, isu utama, dan program pengembangan Sumber: Tim SP4-UGM

(1995:13)

Tahap penyusunan dokumen rencana strategis dirumuskan secara singkat, tidak terlalu tebal supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusannya dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan. Untuk penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disepakati oleh semua pihak yang terkait. Rumusan visi yang disepakati bersama akan dijadikan sebagai panduan dalam merumuskan misi dan tujuan organisasi pendidikan.

Hasil kajian tentang kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan serta peluang dan tantangan eksternalnya di suatu sisi serta rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan dapat menghasilkan isu-isu utama dalam pembangunan pendidikan dalam konteks masing-masing. Di antara isu-isu utama yang dikaji, pemilihan terhadap strategi pengembangan kegiatan dan pembangunan pendidikan. Alternatif rencana yang terbaik adalah alternatif perencanaan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan, yang paling banyak kontribusinya bagi pergerakan perkembangan dalam aspek-aspek terkait dan yang memungkinkan adanya perubahan manakala dalam proses implementasinya memerlukan adanya penyesuaian keadaan.

## **B. Manajemen Strategi (*Strategic Management*)**

### **1. Pengertian Manajemen Strategik**

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang berarti memimpin. Sedangkan menurut istilah manajemen berasal dari kata management (bahasa Inggris) turunan dari kata “to manage” yang artinya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Prawirosentono, 2014:3). Suwarsono mendefinisikan bahwa manajemen strategik adalah suatu proses yang melakukan sebuah analisis terhadap sebuah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu organisasi dalam memanfaatkan berbagai peluang yang ada serta mampu mengatasi segala ancaman yang diperkirakan akan terjadi (Suwarsono, 2000: 3). Hadari Nawawi mendefinisikan bahwa manajemen strategik adalah:

Perencanaan yang memiliki ukuran atau skala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan ke arah masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan akhir dari manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan utama), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam menghasilkan suatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) dalam sebuah organisasi’ (Nawawi, 2005: 149).

Dalam bidang pendidikan bahwasannya manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu proses terencana yang dilakukan dalam sebuah organisasi pendidikan yang dilaksanakan secara terus menerus atau konsisten yang nantinya melahirkan sebuah manajemen strategik dan sebuah keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk (siswa) atau output pendidikan yang mampu memunculkan kinerja dan prestasi yang baik dan tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu terlaksananya tujuan dari visi dan misi (Siagian, 2012: 27).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwasannya ada suatu persamaan atau kemiripan mengenai suatu proses yang mendasar yaitu adanya tujuan yang akan dicapai, memiliki jangka panjang, berorientasi pada masa depan, serta mampu menganalisis sebuah peluang dan ancaman yang harus diantisipasi serta adanya sebuah strategi atau perencanaan yang sudah disiapkan dan direalisasikan. Dengan demikian dapat disimpulkan manajemen strategik adalah suatu proses yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, yang memiliki orientasi pada masa depan dengan dukungan strategi yang dapat dilakukan dan diterapkan dalam melihat peluang serta mengantisipasi berbagai macam ancaman yang memungkinkan akan terjadi pada sebuah organisasi tersebut.

## **2. Manfaat Manajemen Strategik**

Manfaat Manajemen Strategik Manfaat manajemen strategik digunakan sebagai alat untuk mencegah atau mempersiapkan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal yang akan terjadi. Penerapan manajemen strategik diharapkan akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan maupun organisasi itu sendiri. Adapun manfaat-manfaat yang akan didapatkan yaitu: 1) Memberikan arah dan tujuan jangka panjang yang akan dituju. 2) Membantu organisasi agar bisa menyesuaikan atau beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi. 3) Membuat situasi organisasi lebih efektif. 4) Mencatat kelebihan atau keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko (Wahyudi, 1996: 19).

Pendapat lain mengenai manfaat manajemen strategik menurut David (2014) yaitu dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dapat merencanakan dalam jangka yang panjang untuk mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan yang saat ini untuk perencanaan masa depan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas mengenai manfaat manajemen strategik perlu dipahami bahwasannya penerapan manajemen strategik antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda, karena setiap organisasi mempunyai kondisi dan lingkungan yang berbeda. Manajemen strategik akan lebih mempunyai manfaat jika terdapat kesinambungan antara strategi puncak (pimpinan) dengan strategi operasional

(karyawan).

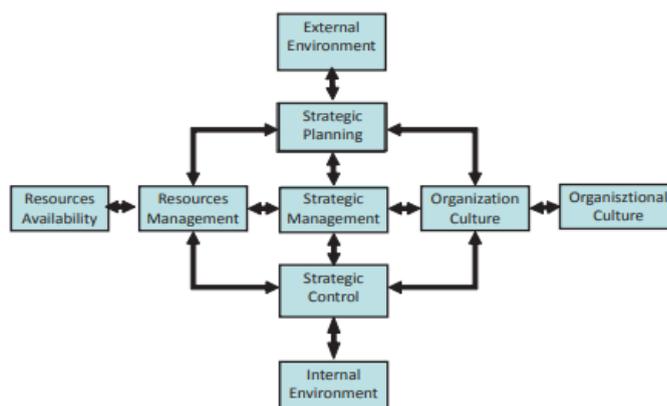
Keberhasilan atau manfaat akan adanya proses manajemen strategik apabila diterapkan dalam sebuah lembaga pendidikan yaitu sekolah terdapat pada keputusan atau kebijakan dari seorang pemimpin dan paling utama dalam keberhasilan suatu sekolah terdapat pada semua komponen yang berada dalam sekolah itu sendiri antara lain : kepala sekolah, guru, staf kependidikan dan siswa. Ketika semua komponen yang ada di lingkungan sekolah tersebut itu sadar akan pentingnya pendidikan dan cita-cita yang diharapkan tentunya keberhasilan suatu lembaga pendidikan menjadi sesuatu yang bukan mustahil untuk mendapatkan keberhasilan di masa yang akan datang

### 3. Pendekatan Manajemen Strategik

Tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen meliputi (1) *strategic planning*, yang dimaknai sebagai upaya mewujudkan adanya dokumen formal; (2) *strategic management*, yang dimaknai sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan; dan (3) *strategic thinking*, yang dimaknai sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan, dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan (Rowe dkk. 1990; Manap 1999).

Perencanaan strategis merujuk pada adanya keterkaitan antara internal strengths dan external needs. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci. Rowe (1990) menyatakan bahwa suatu strategi harus ditangani dengan baik sebab "... it is not only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organizations, and implementing plans, but it also involves controlling the management process" (Michael Porter 1987; Rowe dkk. 1990).

Kerangka kerja strategic management yang dikemukakan Rowe (1990) terdiri atas empat komponen utama, yaitu *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements*. Lebih lanjut, Rowe menyatakan bahwa *strategic management* merupakan suatu proses dalam mengelola perencanaan strategis, kultur organisasi, strategi kontrol, dan keempat gugus komponen. Dari keempat gugus komponen yang harus dikelola tersebut, aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning* sebab pada fase ini dilakukan analisis tantangan dan peluang eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau lebih populer dengan sebutan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Kerangka ini dapat dilihat pada diagram dibawah ini:



**Gambar 2.3**  
A framework for strategic management, Sumber: Rowe dkk. (1993:1)

*Strategic management* berfungsi untuk mengarahkan operasi internal organisasi berupa alokasi sumber daya manusia, fisik, dan keuangan untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya. Sebagaimana dikemukakan Rowe bahwa “*Strategic management is the process of managing of four factors to achieve a strategy. The function of strategic management is to align internal operation of the organization, including the alocation of human, physical and financial resources, to achieve optimal interactions with external environment*” (Rowe dkk. 1990:12).

Lima komponen tugas yang saling berkaitan dalam proses *strategic management* adalah (1) *developing a vision and a mission*; (2) *setting objectives*; (3) *crafting a strategy*; (4) *strategy implementation and execution*; serta (5) *evaluating performance, reviewing the situation, and initiating corrective adjustment* (Thomson 1993:2–11). Berkaitan dengan perencanaan strategis, Rowe dkk. (1990) mengemukakan bahwa:

“*Strategic planning is the key link between strategic management and the organization’s external environment. It is the one factor that requires a careful analisis of the external environment. Having identified external threats and opportunities, strategic planner analyze available resources and organizational strengths and weaknesses. The next step is to formulate alternative strategies that take advantage of external opportunities and internal strengths. Selected alternative are then made into plans of action having specific resource and organizational (structure and operational) requirements*” (Rowe 1993:12).

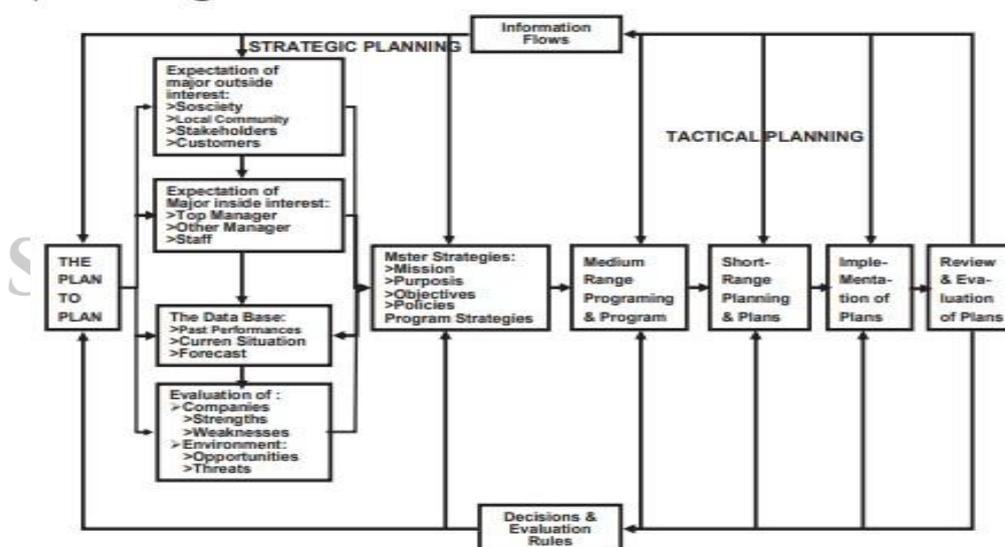
Adapun model *strategic planning process* yang dikembangkan Rowe dkk. dilukiskan sebagai berikut.



Gambar 2.4

A strategic planning process model Sumber: Katz (1970); Rowe (1990)

Dalam bidang pendidikan, *situation audit* harus ditindaklanjuti dengan penggunaan teknik analisis SWOT, meliputi aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar sistem pendidikan. *Situation audit* didasarkan pada nilai-nilai, dukungan, dan kemampuan yang ada. Dengan demikian dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara konseptual, Steiner (1979) mengembangkan salah satu model perencanaan strategis, sebagaimana digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.5

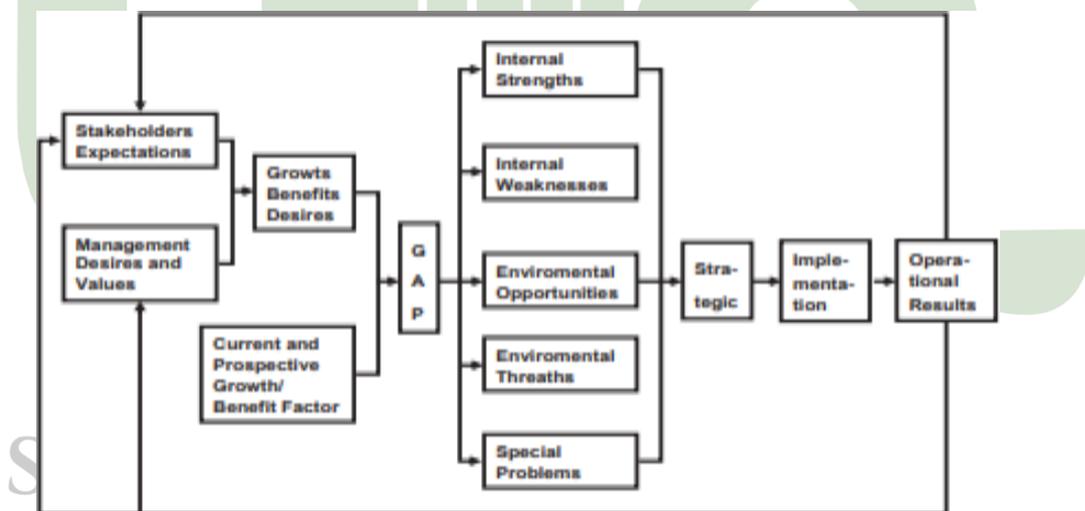
Conceptual strategic planning model Sumber: Steiner (1979:17)

Substansi premis perencanaan terkandung dalam empat kotak di atas, berisi akumulasi informasi hasil situation audit atau bagian dari perencanaan berupa (*corporate*

*appraisal, position audit, assessment of current position, and planning premises*). Dalam hal ini perlu dipertimbangkan (1) harapan-harapan masyarakat yang berada di luar sistem; (2) harapan manajer dan staf organisasi; (3) basis data yang berisi informasi tentang keadaan terdahulu, keadaan kini, dan keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang; serta (4) melakukan analisis dengan teknik WOTS-UP Analysis (Steiner 1979:16–19).

Tahap selanjutnya adalah memformulasikan master strategis dan program strategis. Langkah-langkah master strategis meliputi kegiatan pengembangan *basic missions, purposes, objectives, dan policies*. Sementara program strategis menyangkut pengadaan, penggunaan, dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu proyek. Bidang kajiannya meliputi semua aktivitas organisasi, berupa *profits, capital expenditures, market share, organization, pricing, production, marketing, finance, public relations, personnel, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matters, management selection and training, serta political activities* (Steiner 1979:20).

Program strategis tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi rencana. Lebih lanjut, Steiner (1979) mengembangkan *model strategic planning* yang didasarkan pada gap analysis, sebagaimana digambarkan berikut.



**Gambar. 2.6**

**Strategic planning model centered on GAP analyses Sumber: Steinner (1979:26)**

Pola gap analysis tersebut memerlukan ketajaman dalam analisis SWOT sebab amat menentukan keberhasilan dalam merumuskan perencanaan strategis, sehingga rencana yang dibuat cukup rasional dan aplikatif bagi pencapaian sasaran-sasaran strategis dalam bidang pendidikan.

## C. Iklim Sekolah

### 1. Pengertian Iklim Sekolah

Menurut Abdul Aziz (2007:214) iklim sekolah adalah suatu yang tidak berwujud (*intangible*) tetapi penting untuk sebuah organisasi dan bisa dianalogikan dengan kepribadian seorang individu. Begitu juga dengan Gorton dan Alston (2009: 167-168) berpendapat bahwa iklim sekolah berhubungan dengan interaksi manusia. Iklim sekolah ialah kualitas dan frekuensi dari interaksi antara anggota staf di sekolah dengan peserta didik, di antara para peserta didik, hubungan antar staf, serta interaksi staf dengan orang tua. Kemudian Hoy dan Miskel (2008: 198) mengartikan iklim sekolah dengan penjabaran sebagai berikut: *“School climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by participants, affect their behavior, and is based on their collective perceptions of behavior in school.”* Menurut penjelasan tersebut, iklim sekolah adalah kualitas yang relatif dari lingkungan sekolah, didasarkan pada partisipasi yang mempengaruhi perilaku personil di sekolah, dan didasarkan pada persepsi kolektif dari perilaku di sekolah.

Iklim sekolah juga merupakan kumpulan karakteristik internal yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan dapat mempengaruhi perilaku dari anggota pada masing-masing sekolah yang bersangkutan (Afifah 2017). Begitu juga Hasibaun (1996:59) menambahkan bahwa iklim sekolah ituberkaitan dengan prestasi akademik, moral fakultas dan perilaku siswa. Begitu juga iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri- ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dengan sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di suatu sekolah tertentu

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah suatu situasi dan kondisi, peristiwa, maupun keadaan di sekolah yang mempengaruhi kerja personil di dalamnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama, yang menggambarkan tanggung jawab, tugas dan peran masing-masing, dukungan kerja yang diberikan, dan hubungan antarpersonil di sekolah.

Kondisi iklim sekolah yang baik akan membawa kinerja yang bagus bagi setiap personil yang ada disekolah karena merasa nyaman dengan kondisi dan keadaan di sekolah. Kambal Willes dalam Bafadal (2002) menegaskan keinginan guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah terdapatnya suasana yang baik dimana adanya rasa aman, kondisi kerja yang menyenangkan, rasa diikutsertakan, lingkungan yang aman, dan penghargaan atas sumbangan, ikut serta dalam pembentukan kebijakan, hubungan yang harmonis. Rasa aman,

Iklm sekolah seharusnya menciptakan rasa aman bagi setiap anggota sekolah, karena rasa aman yang terjadi dalam lingkungan pendidikan akan mempengaruhi seseorang, dalam hal ini rasa aman yang ada akan memberikan guru melaksanakan tugasnya dengan perasaan tenang, dan guru pun akan melaksanakan tugas dengan sebaikbaiknya. Apabila iklim sekolah tersebut tidak menciptakan rasa aman maka proses pembelajaran tidak akan terlaksana dengan baik dan semestinya.

Kondisi kerja, yang menyenangkan Iklim sekolah seharusnya menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, karena dengan kondisi kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak yang positif pada setiap anggota yang ada di sekolah. Rasa nyaman, Perasaan nyaman seseorang di lingkungan sekolah juga sangat mempengaruhi kinerja. Karena apabila seseorang tidak merasa nyaman terhadap lingkungan sekolah tersebut maka seberapa berusaha kerja dengan baik kinerja na juga tidak akan bagus. Hubungan antara guru dengan guru, Hubungan guru dengan guru seharusnya dapat terjalin dengan harmonis, tidak ada guru saling menjatuhkan. Apabila hubungan guru dengan guru baik maka akan bagus kinerja guru tersebut. Hubungan kepala sekolah dengan bawahan, Dalam lingkungan sekolah kepala sekolah selaku pemimpin dapat menempatkan diri dengan sebaikbaiknya, adakalahnya kepala sekolah bertindak sebagai teman, sahabat bagi bawahannya, agar terjadi hubungan yang harmonis di sekolah tersebut

## **2 Karakteristik Iklim Sekolah yang Baik**

Iklim yang merupakan suasana dalam suatu madrasah yang diciptakan oleh pola hubungan antarapribadi yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antara guru dengan guru yang lainnya atau hubungan antara pemimpin dengan guru. Pola hubungan ini antara guru dengan pemimpin membentuk sesuatu jenis kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepeimpinannya. Dengan demikian, iklim madrasah adalah lingkungan manusia di mana para guru melakukan pekerjaan mereka atau serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam memengaruhi perilaku guru.

Iklim madrasah yang kondusif sangat dibutuhkan oleh guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim madrasah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru (Ahmad Susanto, 2016: 179).

Menurut Stol dalam Supardi (2013: 208-209) menyatakan bahwa iklim madrasah yang kondusif dan positif dapat membentuk peserta didik yang berkelakuan baik dan

prestasi akademiknya meningkat. Iklim madrasah adalah faktor utama yang menentukan keadaan kualitas pembelajaran yang dihadapi oleh peserta didik di madrasah tersebut. Bahkan iklim madrasah juga merupakan faktor yang penting di dalam menentukan efektivitas madrasah, apabila efektivitas itu diukur dengan pembelajaran peserta didik dan prestasi akademik yang gemilang.

Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan (Mulyasa, 2015: 90).

Terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
2. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.
3. Fasilitas-fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
4. Perkarangan dan lingkungan sekolah yang rapi, bersih, dan nyaman serta ditata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan asri, teduh dan nyaman.
5. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
6. Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
7. Menciptakan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
8. Seluruh guru dan staf berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari (Mulyasa, 2015: 91)

Proses pendidikan di sekolah bisa jadi meliputi arena yang luas, namun perlu dipertimbangkan adanya prioritas dan usaha. Prioritas yang perlu diperhatikan dalam pengembangan iklim sekolah adalah sebagai berikut:

1. Modernisasi Pengelolaan Sekolah

Sekolah hendaknya tidak terpisah dari masyarakat. Oleh karena itu, dalam modernisasi pengelolaan sekolah para pelaksana pendidikan hendaknya bekerjasama dengan sektor-sektor lain di masyarakat yang telah menjalankan usaha

modernisasi sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

## 2. Modernisasi Guru

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas sekolah, tampaknya faktor guru perlu mendapat perhatian yang pertama dan utama, di samping kurikulumnya, karena baik buruknya suatu kurikulum pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kurikulum tersebut.

## 3. Modernisasi Pembelajara

Korban dari sistem pendidikan yang sedang mengalami krisis dewasa ini adalah sebenarnya peserta didik, bukan guru. Pada hari pertama peserta didik memasuki sekolah mereka diliputi berbagai pertanyaan yang mesti di jawab oleh guru-guru. Pembaruan pembelajaran tidak harus disertai dengan pemakaian perlengkapan yang serba hebat. Dalam rangka pengembangan pendidikan guru dan pengembangan karier pendidikan ditekankan pentingnya pengembangan cara-cara baru belajar yang efektif dan sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta didik.

## 4. Perencanaan Perubahan Iklim Sekolah

Perencanaan merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan demi suksesnya pembaruan pendidikan. Agar kerja sama dan upaya pendayagunaan sumber/lingkungan terarah pada sasaran pembaruan pendidikan perlu direncanakan secara cermat dan matang. Langkah- langkah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pembaruan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- a. Merumuskan masalah
- b. mengidentifikasi masalah, dan
- c. menganalisis kebutuhan.
- d. Merumuskan dan menganalisis tujuan pembaruan pendidikan
- e. Menentukan persyaratan untuk mencapai tujuan dengan mengembangkan alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan Memilih dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor penunjang dan penghambat.
- f. Melaksanakan strategi yang dipilih, termasuk manajemen, dan kontrol terhadap strategi tersebut.
- g. Menilai terhadap efektivitas pembaruan pendidikan yang telah dilaksanakan.
- h. Menyempurnakan dan menyebabkan hasil pembaruan

pendidikan.

Menurut Burhanuddin, mengemukakan bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Iklim Terbuka Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan- tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.
2. Iklim Bebas yaitu Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.
3. Iklim Terkontrol yaitu Bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relative kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidak wajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.
4. Iklim yang Familier yaitu suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.
5. Iklim Keayahan yaitu Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang- orang yang dipimpinya. Kecakapan- kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuankerja kepala sekolah. Sejalan

dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.

6. Iklim Tertutup yaitu Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur (Burhanuddin, 1999: 50).

Setelah menganalisa beberapa ciri dari masing-masing jenis iklim organisasi sekolah diatas, dapat penulis simpulkan bahwa iklim sekolah yang efektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang sifatnya terbuka. Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter, sebagaimana dikutip oleh Hadiyanto, yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik:

a. Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.

b. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.

c. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

#### d. Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan (Hardiyanto, 2004: 119).

### 3. Membangun Iklim Sekolah yang Efektif

Iklim sekolah dapat dikembangkan dan dibina menuju kepada situasi yang kondusif dalam upaya mencapai sekolah efektif. Artinya, iklim sekolah yang kurang baik dapat diubah dan dibentuk menjadi baik bila memang pimpinan dan personil sekolah menginginkannya. Sebaliknya iklim sekolah yang sudah baik bila tidak dipelihara dapat mengalami degradasi kepada kualitas yang kurang baik, sehingga sekolah mendapat penilaian yang jelek dari masyarakat lingkungannya.

Bagaimanapun iklim sekolah apakah baik atau jelek, berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Dijelaskan oleh Thon (1994: 44), bahwa: “ *Organizational climates are closely associated with the style of educational leadership. Administrative style will determine the climate within the organization*”. Apakah sebuah sekolah menampilkan iklim terbuka, memiliki otonomi, terkendali, kekeluargaan, kepapakan atau tertutup sangat ditentukan dari awal oleh kepemimpinan sekolah (Syafaruddin, 2005: 297).

Iklim sekolah menunjukkan mutu kehidupan dan irama perilaku di sekolah yang sangat mempengaruhi perubahan sekolah, karena kebiasaan kerja para personil sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, hubungan edukatif guru dengan siswa sangat mempengaruhi harapan bagi peningkatan mutu belajar mengajar yang diharapkan.

Iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran adalah yang bebas dari permasalahan disiplin dan memiliki harapan prestasi anak yang tinggi. Iklim yang teratur, bertujuan dan terhindar dari ancaman tekanan kejiwaan akan mendorong peningkatan harapan siswa untuk meraih prestasi akademik yang tinggi. Oleh sebab itu, kepala sekolah, para guru, dan karyawan lainnya, siswa dan orang tua merupakan faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap iklim belajar disekolah (Syafaruddin, 2005:300).

Mengacu kepada pendapat Thom (1993: 40) lebih jauh menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah hal yang tak dapat dibantah sebagai orang yang paling penting disetiap sistem persekolahan. Karena mereka yang mengusahakan dengan memelihara aturan dan disiplin, mengusahakan fasilitas yang baik, pelaksanaan dan peningatan program pendidikan, serta menyeleksi dan mengembangkan personil. Dengan kata lain, kepala

sekolah harus bekerja dan akran dengan masyarakat, tentunya melalui manajemen dan kepemimpinan sekolah yang penuh tanggung jawab. Demikian pula, kepala sekolah seharusnya memahami dan memiliki keterampilan berhubungan dengan masyarakat.

#### **D. Penelitian Relevan**

Adapun penelitian yang relevan dalam hal ini adalah sebagai berikut:

1. Syafaruddin, Messiono dan Muhammedi (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Penyusunan Rencana Strategis dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H Abdul Halim Hasan Al Ishlahiyah Binjai. Hasil penelitian dalam hal ini mengatakan bahwa manfaat dari program rencana strategis adalah cara menciptakan budaya mutu pendidikan Islam sehingga memuaskan keinginan masyarakatnya atau stakeholder. Hasil yang diharapkan adalah terciptanya citra positif, kemauan baik, pengertian, toleransi antara kedua belah pihak masyarakatnya atau stakeholder.
2. Edi Sujoko (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis SWOT di Sekolah Menengah Pertama. Hasil penelitiannya dalam hal ini yaitu Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan. Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Oleh sebab itu rencana strategis peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh institusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dari persaingan yang semakin ketat. Rencana strategis merupakan rencana komprehensif dengan melibatkan semua sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah, dan juga memenangkan persaingan yang ada.
3. Vera Mei Ringgawati (2014) dalam penelitiannya yang bertajuk Strategi Kepala Madrasah Sekolah dalam Meningkatkan Lulusan, Riset Multisitus di SMA N 1 Blitar serta SMA N 1 Sutojayan. Pendekatan dalam penelitian ini kualitatif, serta tipe penelitiannya merupakan riset permasalahan dengan multisitus selaku konsep riset. Hasil riset merupakan ada pertemuan pada kategorisasi pemograman strategi, program favorit, pengembangan program, serta bentuk yang dibangun dalam analogi manajemen strategi antara SMA N 1 Blitar serta SMA N 1 Sutojayan Sebaliknya perbedaannya terdapat pada

metode merumuskan strategi, kebijaksanaan, serta bimbingan buat melakukan program, penerapan monitoring, serta pemberian apresiasi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo (2019). Keduanya mangulas mengenai Strategi Kepemimpinan Penataran Menyambut Aplikasi Kurikulum 2013. Pendekatan riset yang dipakai merupakan kualitatif dengan tipe grounded theory. Instrumen riset merupakan periset sendiri serta metode ilustrasi yang dipakai merupakan snowball sampling. Maksudnya responden meningkat lalu serta tidak bisa didetetapkan jumlah hingga didapat informasi yang bosan( redudancy). Ada pula hasil dari riset merupakan kalau strategi kepemimpinan penataran dalah keteladanan, penataran di kategori serta luar kategori, kebudayaan sekolah, serta penguat
5. Ismail Eka (2006), Judul disertasi “*Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA di Era Desentralisasi (Studi Pengaruh Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi, Motivasi, dan Inovasi Terhadap Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA Kota Bandung*”. Tujuan penelitian ini adalah perolehan deskripsi pengaruh budaya sekolah, sosial ekonomi, motivasi, dan inovasi kepala sekolah terhadap dinamika kepemimpinan kepala SMA Kota Bandung. Teori umum yang melatar belakangi penelitian ini adalah fenomena perubahan era sentralisasi ke era desentralisasi berdampak pada kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Hasil penelitian ini adalah: 1) Dinamika kepemimpinan kepala sekolah a) dipengaruhi kuat oleh budaya sekolah, motivasi, inovasi, dan tidak dipengaruhi sosial ekonomi; b) dipengaruhi kuat inovasi melalui pengaruh budaya sekolah; c) dipengaruhi kuat motivasi melalui pengaruh kuat budaya sekolah; dan d) dipengaruhi kuat inovasi dengan pengaruh negatif sosial ekonomi, 2) Inovasi memiliki pengaruh kuat ke motivasi melalui pengaruh budaya sekolah kuat; dan inovasi memiliki pengaruh kuat ke motivasi melalui pengaruh negatif sosial ekonomi, 3) Keterkaitan antara variabel dalam memberi pengaruh terhadap dinamika kepemimpinan adalah pengaruh kuat inovasi ke motivasi, pengaruh kuat budava sekolah ke dinamika kepemimpinan dan ke motivasi sama besar, pengaruh kuat buaaya sekolah ke inovasi, pengaruh kuat inovasi ke dinamika, dan motivasi ke dinamika kepemimpinan. Adapun variabel sosial ekonomi tidak memberi pengaruh ke semua variabel, 4) Secara kuantitatif dinamika kememimpinan kepala sekolah yang digunakan kepala SMA memiliki pengaruh relatif sama laiatnya, dari rata-rata yang kuat ke yang rendah adalah subvariabel Kreatif, komunikatif, artistik, pastisipatip, kooperatif, antisipatif interaktif, dan enterpreneurship Kepala sekolah yang dinamis itu adalah kepala sekolah yang memiliki delapan karakter utama (kreatif, komunikatif, artistik, pastisipatip, kooperatif, antisipatif, interaktif, dan *enterpreneurship*).Dinamika

Kepemimpinan ini dipengaruhi kuat oleh budaya sekolah, inovasi, dan motivasi. Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dikemukakan di atas, diajukan beberapa implikasi yang berhubungan sosial ekonomi, pembudayaan kepala sekolah dinamis, dan galat atau kekeliruan, sehingga dimunculkan saran pentingnya budaya sekolah dalam penerapan kepemimpinan dinamis.

6. Sukandar (2007), Judul Disertasi "*Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah*. Penelitian ini mengkaji tentang "Seberapa besar kontribusi kepemimpinan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah?" Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji kebermaknaan kontribusi perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei deskriptif analitis. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh temuan penelitian: (1) perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar  $R=98,3\%$  sisanya 1,7%; (2) perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian dan pengawasan secara bersama berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah  $R=98,2\%$  sisanya 1,8%; (3) kinerja kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah adalah, (4) pengawasan berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, (5) pengorganisasian berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah; (6) perencanaan berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah; (7) motivasi terhadap kinerja kepala sekolah; dan (8) komunikasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Sedangkan ada lima temuan yang tidak signifikan yaitu (1) pengorganisasian tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (2) motivasi tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (3) komunikasi tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah; (4) perencanaan tidak signifikan terhadap efektivitas; dan (5) pengawasan tidak signifikan terhadap efektivitas sekolah. Kesimpulan yang diperoleh adalah efektivitas sekolah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja kepala sekolah, sedangkan kinerja kepala sekolah ditingkatkan melalui kepemimpinan manajerial kepala sekolah yaitu perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mendukung sekolah yang efektif. Atas dasar temuan tersebut dapat dikemukakan sejumlah implikasi terkait dengan upaya peningkatan kinerja kepala sekolah. Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah, kinerja kepala sekolah

diharapkan mampu menunjukkan kinerja terbaiknya ketika memimpin di sekolah termasuk pembinaan guru-guru dan pegawainya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN