

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen Sekolah

Menurut Sutisna dalam Rohiat (2012:13) dalam pemakaiannya secara umum, administrasi diartikan sama dengan manajemen, dan administrator dengan manajer. Dibidang pendidikan, pemerintahan, rumah sakit, dan kemiliteran, orang umumnya memakai istilah administrasi, sedangkan bidang industri dan perusahaan memakai istilah manajemen atau manager. Manajer berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Sedangkan dalam konteks sekolah yaitu manajemen sekolah menurut buku manajemen sekolah sebenarnya merupakan aplikasi ilmu manajemen dalam bidang persekolahan. Ketika istilah manajemen diterapkan dalam bidang pemerintahan akan menjadi manajemen pemerintahan, dalam bidang pendidikan menjadi manajemen pendidikan, begitu seterusnya.

Menurut Daryanto (2013:62) manajemen sekolah manakala dipandang dari sisi sebagai suatu ilmu merupakan aplikasi dari ilmu administrasi dalam bidang

persekolahan (dibaca juga pendidikan) karena keduanya sudah memenuhi syarat sebagai suatu ilmu. Manakala dipandang sebagai suatu seni, maka para pengelola sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bekerja sama (guru-siswa, kepala sekolah-guru atau pegawai administrasi, dan seterusnya). Manakala dipandang sebagai suatu proses kegiatan maka setiap orang yang terlibat dalam proses kerja sama dalam bidang persekolahan harus dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi dan perannya secara proporsional (guru-dapat mengajar dengan baik, siswa-dapat belajar dengan baik, kepala sekolah-dapat menjadi pemimpin yang bijak dan seterusnya).

Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2013:12). Sumber daya pendidikan adalah sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi :

- a. *Man* (SDM) atau manusia adalah unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen pendidikan, pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya dengan mengorganisasikan manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian orang tersebut.
- b. *Money* (uang), dimaksudkan untuk mengelola pendanaan atau pembiayaan secara efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu lembaga pendidikan.
- c. *Materials* (bahan), merupakan aspek yang tidak kalah penting dalam manajemen pendidikan, melalui pengelolaan material maka bisa terbentuk

kurikulum yang berisi panduan dasar untuk mentransfer ilmu dari guru ke siswa.

- d. *Machines* (mesin), bertujuan untuk dapat mengelola mesin yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar supaya dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan, untuk orang yang mengelola mesin biasanya harus orang yang benar-benar tau cara merawat mesin tersebut dengan baik.
- e. *Methods* (metode), harus dilakukan dengan baik, metode yang digunakan untuk mengajar guru di sekolah satu dengan guru di sekolah lain tidak sama karena tergantung pada kesiapan siswa yang diajar.
- f. *Market* (pasar) adalah salah satu kunci yang menentukan sekolah atau lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga pendidikan yang besar atau kecil, pasar yang dimaksud adalah masyarakat secara luas, sasaran yang dituju adalah masyarakat yang berniat menyekolahkan putra putri mereka.
- g. *Minute* atau waktu, perlu dikelola dengan baik karena waktu belajar peserta didik di sekolah sangat terbatas, sehingga perlu pengelolaan yang baik supaya waktu belajar mengajar menjadi lebih efisien.
- h. *Information* (informasi), merupakan hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen system tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami dan merupakan pengetahuan yang relevan dan dibutuhkan dalam pemahaman fakta-fakta yang ada fakta yang tercatat dan selanjutnya dilakukan pengolahan menjadi bentuk yang berguna atau bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi (Budi Sutedjo, 2002 dalam Rochaety 2008:4).

Pada hakekatnya istilah manajemen pendidikan dan manajemen sekolah mempunyai pengertian dan maksud yang sama. Keduanya susah untuk dibedakan karena sering dipakai secara bergantian dalam pengertian yang sama. Apa yang menjadi bidang manajemen pendidikan adalah juga merupakan bidang manajemen sekolah. Demikian pula proses kerjanya ditempuh melalui fungsi-fungsi yang sama, yang diturunkan dari teori administrasi dan manajemen pada umumnya.

2.1.1. Tujuan Manajemen Sekolah.

Tujuan Manajemen Sekolah menurut Sagala Syaiful (2009) adalah mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal, yaitu : 1) meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf. 2) meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah. 3) munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber-sumber belajar. 4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder.

Tujuan utama penerapan Manajemen Sekolah pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah. Disamping itu untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut. Tujuan penerapan Manajemen sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan

pengambilan keputusan secara partisipatif. Secara terperinci menurut Daryanto (2013:64) manajemen sekolah dilaksanakan memiliki tujuan khusus agar: *pertama* pada setiap jenis dan jenjang pendidikan terjadi adanya efektivitas produksi. Para lulusannya dapat melakukan pada jenjang pendidikan di atasnya, dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan. *Kedua*, tercapainya efisiensi penggunaan sumber daya dan dana, tidak terjadi pemborosan baik waktu, tenaga maupun uang dan yang lainnya. *Ketiga*, para lulusannya mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan dimasyarakat, dan *keempat*, terciptanya kepuasan kerja pada setiap anggota warga sekolah. Untuk itu perlu dibangun suatu iklim organisasi sekolah yang sehat.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sekolah.

Manajemen adalah proses, yakni aktivitas yang terdiri dari empat subaktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental (Terry, 2000: 159). Menurut Percy E. Burrup fungsi-fungsi manajemen pendidikan di sekolah adalah:

1. Merencanakan cara dan langkah-langkah mewujudkan tujuan program sekolah.
2. Mengalokasikan baik sumber daya maupun kegiatan mengajar sehingga masing-masing tahu tugas dan tanggung jawab.
3. Memotivasi dan menstimulir kegiatan staf pengajar sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.
4. Mengkoordinir kegiatan anggota staf pengajar dan setiap satuan tugas di sekolah sehingga tenaga dapat digunakan seefektif mungkin.
5. Menilai efektifitas program dan pelaksanaan tugas pengajaran dan tujuan-tujuan sekolah yang ditentukan sudah tercapai apa belum. Dan menilai pertumbuhan kemampuan mengajar tiap guru.

(Percy E. Burrup. 1962)

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari bentuk masalahnya terdiri dari bidang-bidang substansi dan manajemen sekolah. Menurut Daryanto (2013:68) masalah-masalah yang merupakan bidang dari manajemen sekolah terdiri dari:

- a. Bidang pengajaran atau lebih luas disebut kurikulum.
- b. Bidang kesiswaan.
- c. Bidang personalia.
- d. Bidang keuangan.
- e. Bidang sarana.
- f. Bidang prasarana.
- g. Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (humas)

Menurut Daryanto (2013:69) fungsi manajemen sekolah dilihat dari aktivitas atau kegiatan manajemen, meliputi:

Kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para pimpinan. Kegiatan manajerial meliputi: 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pengarahan, 4) Pengkoordinasian, 5) Pengawasan, 6) Penilaian, 7) Pelaporan, dan 8) Penentuan anggaran

Kegiatan yang bersifat operatif, yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan.. Fungsi operatif ini meliputi pekerjaan-pekerjaan: 1) Ketatausahaan, 2) Perbekalan, 3) Kepegawaian, 4) Keuangan dan 5) Humas

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakan beberapa fungsi manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang manajemen pendidikan. Jadi melalui penerapan fungsi manajemen sekolah yang efektif dan efisien diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

2.1.3 Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah.

Prinsip dalam kamus Umum Bahasa Indonesia (1990) adalah dasar, azas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak). Prinsip dalam tulisan

ini landasan-landasan yang dijadikan dasar dalam melaksanakan fungsi atau pekerjaan-pekerjaan manakeman sekolah. Menurut Daryanto (2013:70) dalam pengelolaan sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah dengan baik, maka perlu mendasarkan pada prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

- a. Prinsip efisiensi yakni dengan penggunaan modal yang sedikit dapat menghasilkan hasil yang optimal.
- b. Prinsip efektivitas, yakni ketercapaian sasaran sesuai tujuan yang diharapkan
- c. Prinsip pengelolaan, yakni seorang manajer harus melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada
- d. Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan, yakni seorang manajer harus mengutamakan tugas-tugas pokoknya. Tugas-tugas yang bersifat operatif hendaknya dilimpahkan pada orang lain secara proposional . manakala seorang manajer telah melimpahkan tugas kepada orang lain, tanggung jawab tetap ada pada pimpinan.
- e. Prinsip kerjasama, yakni seorang manajer hendaknya dapat membangun kerjasama yang baik secara horizontal
- f. Prinsip kepemimpinan yang efektif, yakni bagaimana seorang manajer dapat memberi pengaruh, ajakan pada orang lain untuk tujuan bersama.

2.1.4 Ruang Lingkup Manajemen Sekolah.

Ruang lingkup manajemen sekolah dalam tulisan ini adalah luasnya bidang garapan manajemen sekolah. Menurut Rohiat (2012:21) garapan manajemen sekolah meliputi beberapa bidang antara lain:

- a. Manajemen kurikulum (pengajaran)
- b. Manajemen kesiswaan
- c. Manajemen personalia yang mencakup tenaga edukatif dan tenaga administrasi
- d. Manajemen sarana prasarana
- e. Manajemen keuangan
- f. Manajemen hubungan dengan masyarakat,
- g. Manajemen layanan khusus
- h. Manajemen Iklim dan Budaya Sekolah

Semua bidang manajemen sekolah ini harus dikelola dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas manajerial dan didukung oleh aktivitas pelaksana. Khusus nya

manajemen iklim dan budaya sekolah, jika dikelola dengan baik maka akan terjadi sinergi dalam pencapaian tujuan sekolah.

2.2 Manajemen Iklim dan Budaya Sekolah

2.2.1 Budaya Sekolah

Istilah “budaya” mula-mula datang dari disiplin ilmu Antropologi Sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Sedangkan kebudayaan menurut Silvano dalam Wahab (2011:229) “merupakan masyarakat yang berdasarkan hukum-hukum yang adil, yang memungkinkan kondisi ekonomi dan psikologis yang paling baik bagi warga negaranya”.

Pandangan tentang apa itu budaya sekolah sudah ada sejak beberapa tahun silam dilontarkan. Pada tahun 1932 misalnya, Waller Peterson dan Deal (2009:8) menyatakan bahwa setiap sekolah mempunyai budayanya sendiri, yang berupa serangkaian nilai, norma, aturan moral, dan kebiasaan, di dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah. Budaya sekolah, dengan demikian merupakan konteks di belakang layar sekolah yang menunjukkan keyakinan, nilai, norma dan kebiasaan yang telah dibangun dalam waktu yang lama oleh semua warga dalam kerja sama di sekolah.

Menurut Masaong & Tilomi (2011:179) bahwa “budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya

dengan sekolah lain”. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. budaya sekolah sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat didefinisikan melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Menurut Riduwan (2012:109) bahwa “budaya sekolah yang kerap disebut dengan iklim kerja yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas dilingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif”. Sekolah sebagai suatu organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya.

Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Konsep budaya sekolah masuk ke dalam pendidikan itu pada dasarnya sebagai upaya untuk memberikan arah tentang efisiensi lingkungan pembelajaran.

Kesimpulannya bahwa *budaya* sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah.

Menurut Daryanto dan Suryatri Darmiatun (2013:22) ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu kultur akademik, kultur budaya, dan kultur

demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan sekolah.

2.2.2 Hakikat Budaya Sekolah

Budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang nyaman, aman, dan tertib sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik dapat merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta agar orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan. Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap yang saling menghormati. Selain itu budaya sekolah yang kondusif mendorong setiap warga sekolah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi tinggi peserta didik.

Budaya sekolah juga berkaitan dengan pemupukan harapan untuk berprestasi pada semua warga sekolah. Karakteristik ini berkenaan dengan penciptaan etos positif yang dapat mendorong peserta didik berprestasi. Menurut Mortimore (1993), harapan yang tinggi yang di transmisikan kedalam kelas berperan dalam meningkatkan ekspektasi peserta didik terutama keinginan untuk meningkatkan prestasi akademik mereka. Murphy (1985) seperti dikutip oleh Wayson, dkk (1988) dalam Mulyasa (2013:90) mengungkapkan bahwa harapan dan standar untuk berprestasi yang tinggi juga perlu bagi para staff sekolah yang ditandai dengan adanya: (1) keyakinan bahwa semua peserta didik dapat belajar, (2) tanggung jawab yang tinggi bagi pembelajaran peserta didik (3) harapan yang

tinggi akan pekerjaan yang berkualitas tinggi (4) persyaratan promosi dan penjenjangan, dan (5) pemberian perhatian pribadi kepada peserta didik perorangan.

Menurut Mulyasa (2013:91) terdapat beberapa indikator 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 dapat diukur.
- c) Fasilitas-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-pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis yang mudah dan selalu 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 antar kegiatan-kegiatan di sekolah maupun di dalam kelas.
- k) Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
- l) Penggunaan sistem moving-class.
- m) Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
- n) Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana para guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- o) Sekolah menekankan kepada peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah.
- 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^g peserta didik.
- r) Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.

2.2.3 Strategi Pengembangan Budaya Sekolah

Menurut Mulyasa (2013:94) terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, antara lain: (1) Program akselerasi (2) Mendongkrak prestasi belajar (3) Lingkungan sekitar sekolah (4) Program kewirausahaan

Program akselerasi yang disebutkan diatas dimaksudkan bahwa program akselerasi memberikan kesempatan kepada peserta didik yang memiliki integritas pribadi dan kompetensi di atas rata-rata menyelesaikan kegiatan belajar di sekolah dengan waktu yang relatif cepat. Peserta didik dapat menempuh masa belajar di sekolah dasar sekitar lima tahun, di sekolah menengah pertama dua tahun, dan di sekolah menengah atas dua tahun. Melalui program akselerasi, peserta didik dalam usia 10 tahun sudah dapat menyelesaikan sekolah dasar, 12 tahun lulus SMP, dan 14 atau 15 tahun sudah lulus SMA, sehingga dalam usia kurang dari 20 tahun sudah dapat meraih gelar sarjana. Program ini diharapkan dapat mendongkrak kualitas SDM secara lebih cepat, tepat waktu, dan tepat sasaran.

Untuk mendukung program akselerasi, perlu digalakkan program bimbingan dan konseling, agar para peserta dapat berkonsultasi setiap mendapat kesulitan belajar. Tugas bimbingan dan konseling bukan hanya tugas guru pembimbing, tetapi merupakan tugas semua guru yang harus mengadakan bimbingan secara kontinu

dan teratur terhadap seluruh peserta didik, bukan hanya kepada peserta didik yang bermasalah.

Untuk mendongkrak prestasi belajar, Mulyasa (2013:98) mengatakan bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain : (1) Hendaknya dibentuk kelompok belajar, karena dengan belajar bersama peserta didik yang kurang paham dapat diberitahu oleh yang telah paham dan yang telah paham dapat meningkatkan pemahamannya, karena menerangkan kepada temannya, (2) Semua pekerjaan dan latihan hendaknya dikerjakan segera dan sebaik-baiknya, karena latihan, terutama latihan ekspresi merupakan cara terbaik untuk penguasaan ilmu dan kecakapan, (3) Mengesampingkan perasaan negatif dalam membahas atau berdebat mengenai suatu masalah, karena akan menghambat ekspresi dan mengurangi kejernihan pikiran, (4) Rajin membaca buku/majalah yang bersangkutan dengan pelajaran. Dengan banyak membaca, maka batas pandangan dan wawasan mengenai suatu pelajaran akan bertambah jauh dan luas, (5) Berusaha melengkapi dan merawat alat-alat belajar dengan baik. Hal ini kelihatannya soal sepele, tetapi alat-alat yang tidak lengkap atau tidak baik akan mengganggu proses dan hasil belajar, (6) Untuk mempersiapkan dan mengikuti ujian harus melakukan persiapan minimal seminggu sebelumnya. Dalam hal ini antara lain perlu persiapan yang matang untuk menguasai isi pelajaran, mengenai jenis pertanyaan dan jenis tes yang akan ditanyakan (apakah tes essay atau objektif), serta berlatih untuk mengkombinasikan isi dan bentuk tes.

Lingkungan sekitar sekolah juga ikut berperan dalam membina dan mengembangkan budaya sekolah yang baik. Belajar dengan pendekatan lingkungan berarti peserta didik mendapatkan pemahaman dan kompetensi dengan

cara mengamati dan melakukan secara langsung apa-apa yang ada dan berlangsung di lingkungan sekitar, baik rumah maupun sekolah. Dalam hal ini, peserta didik dapat menanyakan sesuatu yang ingin diketahui pada orang lain di lingkungan mereka yang dianggap kompeten tentang masalah yang dihadapi.

UNESCO mengemukakan jenis-jenis lingkungan yang dapat didayagunakan oleh peserta didik untuk kepentingan pembelajaran.

1. Lingkungan yang meliputi faktor-faktor fisik, biologi, sosio ekonomi, dan budaya yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung, dan berinteraksi dengan kehidupan peserta didik.
2. Sumber masyarakat yang meliputi setiap unsur atau fasilitas yang ada dalam suatu kelompok masyarakat.
3. Ahli-ahli setempat yang meliputi tokoh-tokoh masyarakat yang memiliki pengetahuan khusus dan berkaitan dengan kepentingan pembelajaran.

Menurut Mulyasa (2013:101), pembelajaran berdasarkan pendekatan lingkungan dapat dilakukan dengan dua cara: pertama, membawa peserta didik ke lingkungan untuk kepentingan pembelajaran, dengan metode karyawisata, dan pemberian tugas; kedua, membawa sumber-sumber dari lingkungan ke sekolah (kelas) untuk kepentingan belajar. Sumber tersebut bisa sumber asli, seperti narasumber, tapi bisa juga sumber tiruan, seperti model, gambar, dan sebagainya. Guru sebagai fasilitator pembelajaran dapat memilih lingkungan dan menentukan cara-cara yang tepat untuk memanfaatkannya dalam kegiatan pembelajaran. Pemilihan kompetensi dan lingkungan yang akan didayagunakan hendaknya didiskusikan dengan peserta didik. Pendayagunaan lingkungan sekitar sekolah juga dapat dilakukan melalui pendekatan partisipatif, yang melibatkan berbagai warga sekolah untuk berpartisipasi secara aktif dalam setiap program sekolah.

2.2.4 Sasaran Pengembangan Budaya Sekolah

Proses pendidikan di sekolah bisa jadi meliputi arena yang luas, namun perlu dipertimbangkan adanya prioritas dan usaha. Menurut Mulyasa (2013:105), Prioritas yang perlu diperhatikan dalam pengembangan budaya sekolah adalah sebagai berikut: (1) Modernisasi pengelolaan sekolah, (2) Modernisasi guru, (3) Modernisasi pembelajaran.

Sejalan dengan uraian di atas, pemerintah terus menerus melakukan berbagai kajian, baik melalui diskusi, seminar, lokakarya, maupun pengkajian-pengkajian para ahli lainnya. Dari berbagai pengkajian tersebut, Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas; 2002), telah mengagendakan berbagai program perubahan yang harus dilakukan untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan menunjang terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Program perubahan tersebut mencakup level kelas (*regulator*), level profesi (*mediator*), dan level sekolah (*manajemen*).

Berdasarkan Penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa sasaran dalam pengembangan budaya sekolah adalah modernisasi pengelolaan sekolah, modernisasi guru, dan modernisasi pembelajaran.

2.2.5 Iklim Sekolah

Menurut Hoy & Miskel dalam Masaong & Tilomi, (2011:181) bahwa “Iklim sekolah merupakan seperangkat karakteristik suatu sekolah yang membedakan

dengan sekolah lain dan karakteristik itu akan mempengaruhi perilaku guru, staf, siswa dan *stakeholderi* lainnya yang ada pada sekolah tersebut”. Sedangkan menurut Sergiovani dalam Masaong & Tilomi, (2011:181) bahwa “iklim sekolah sebagai sebuah konsep kelompok yang tidak lebih dari persepsi seseorang, perasaan, atau interpretasi kehidupan dalam suatu sekolah”. Serta menurut Ownes (dalam Masaong & Tilomi, 2011:181) “*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of the environment in the organization*”. Pengertian tersebut mengisyaratkan, bahwa iklim sekolah berkaitan erat dengan persepsi yang dimiliki oleh individu guru, staf dan siswa disekolah.

Iklim sekolah dapat mempengaruhi: (1) proses belajar mengajar, (2) sikap dan moral (3) kesehatan mental, (4) produktivitas, (5) perasaan percaya, (6) perubahan dan pembaharuan (Halpin & Croft, 1971). Menurut Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970. Dubrin 1984, Pugh 1976, dalam Masaong & Tilomi (2011:182), mengatakan bahwa karakteristik iklim sekolah dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut : (1) kesesuaian; berkaitan erat dengan perasaan yang ada terhadap tuntutan dari luar sekolah, persepsi tentang banyaknya peraturan, prosedur, kebijakan dan pelaksanaan tugas; (2) tanggung jawab; mencakup pemberian tanggungjawab untuk mencapai tujuan sekolah, pembuatan keputusan dalam menyelesaikan masalah; (3) standar; meliputi penekanan pada kualitas/prestasi dan hasil yang lebih baik; (4) penghargaan; yaitu merasa diakui dan dihargai karena semangat kerja dan kinerjanya yang tinggi, dikritik atau dihukum pada saat kesalahan; (5) kejelasan struktur sekolah; yaitu diorganisir dengan baik, tujuan dirumuskan secara jelas dan tidak membingungkan (6) kehangatan dan dukungan; meliputi saling percaya dan saling mendukung; (7) kepemimpinan; yakni

keinginan guru dan staf untuk menerima pengaruh dan pengarahan dari sosok yang berkualitas.

2.2.6 Iklim Sekolah

Dimensi iklim kerja menurut Litwin dan Stringer yang dikutip oleh Holbeche (2005: 101) adalah sebagai berikut :

- (a) Tanggung jawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian me-nanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.
- (b) Fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif
- (c) Standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju
- (d) Komitmen tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berada di dalamnya.
- (e) Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.
- (f) Penghargaan, karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan

peningkatan kinerja.

- (g) Gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Pendapat lain berkaitan dengan dimensi iklim kerja di sekolah adalah yang dikemukakan oleh Taguiri (dalam Owens: 1995), yang menyebutkan dimensi iklim kerja antara lain :

- (a) *Ecologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh , ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan.
- (b) *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk ke dalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi.
- (c) *Sosial system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi di antara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- (d) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norms dan cars berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka strategi pengembangan iklim kerja sekolah dalam penelitian ini adalah suasana lingkungan kerja di sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas di sekolah dengan indikator: (a) saling menghargai, (b) pemanfaatan waktu luang, (c) kerjasama, (d) kejujuran, (e) kebebasan melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, (f) keterlibatan pegawai dan partisipasi, (g) pemberian reward, dan hadiah, (h) peran serta penyusunan program sekolah, dan (i) keterlibatan dalam kegiatan sekolah.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi suasana kerja di sekolah. Kondisi iklim kerja disekolah dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam dimensi. Cohen, (dalam Pinkus, 2009: 14), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam empat dimensi, yaitu: (a) *safety*, (b) *teaching and learning*, (c) *interpersonal relationships*, dan (d) *institutional environment*. Dimensi *safety* terdiri atas (a) *rules and norms*, meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten, (b) *physical safety* meliputi perasaan siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik di sekolah, dan (c) *social and emotional security* meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari cemoohan, sindiran, dan pengecualian.

Dimensi *teaching and learning* terdiri atas: (a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil risiko, tantangan akademik, perhatian individual, dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai cara, dan (b) *social and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan social, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggung jawab, serta pembuatan keputusan yang etis.

Dimensi *interpersonal relationships* ketiga terdiri atas: (a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua, (b) *social support adults*, menunjukkan adanya kerjasama dan hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang

tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses, keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi, dan (c) *social support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.

Dimensi *institutional environment*, terdiri atas (a) *school connectedness/engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga, dan (b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Berdasarkan penjabaran diatas, termasuk kedalam sasaran pengembangan iklim kerja sekolah, dimana sasaran pengembangan iklim sekolah meliputi (1) tingkat kenyamanan, (2) proses pengajaran dan pembelajaran (3) Hubungan interpersonal antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, maupun guru dengan orang tua serta (4) hubungan kelembagaan lingkungan dengan sekolah.

2.2.7. Faktor Penentu Iklim dan Budaya Sekolah

Iklim dan budaya sekolah memiliki faktor-faktor penentu yang perlu diperhatikan.

Menurut Mulyasa (2013:104) secara umum faktor-faktor penentu yang perlu diperhatikan dalam iklim dan budaya sekolah adalah sebagai berikut.

1. Tujuan dan sasaran pendidikan nasional dalam pembangunan bukan hanya untuk menciptakan golongan elit dan kaum intelektual, melainkan membentuk manusia Indonesia secara utuh melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan bagi peranannya pada masa mendatang. Sehubungan dengan itu, dalam kegiatan pembelajaran perlu dirumuskan tujuan yang jelas. Untuk itu, perlu

dianalisis apa tujuan pendidikan nasional, apa pula tujuan institusionalnya, kurikulumnya, sampai pada tujuan yang paling spesifik sekali, yaitu tujuan pembelajaran khusus, dalam kaitannya dengan kompetensi yang diperlukan.

2. Peserta didik merupakan subjek sekaligus objek pendidikan. Perubahan perilaku peserta didik ditentukan oleh pengalaman belajarnya di samping faktor-faktor bawaan (hereditas). Oleh karena itu, dalam proses pembaruan pendidikan perlu memperhatikan peserta didik, sosial maupun individual.
3. Mendidik merupakan pekerjaan profesional, memberikan petunjuk bahwa tidak setiap orang dapat melaksanakan profesi mendidik (pendidik). Seseorang pendidik yang profesional, tidak saja harus memiliki kemampuan profesional saja, tetapi juga harus memiliki kemampuan personal dan kemampuan sosial.
4. Isi pendidikan merupakan segala pengalaman yang harus dimiliki peserta didik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai melalui proses pendidikan. Oleh karena itu, isi pendidikan (kurikulum) perlu penyesuaian.
5. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kelengkapan fasilitas dan sumber belajar. Hal ini terasa sekali dalam sistem pendidikan dewasa ini.

Menurut Mulyasa (2013:103) Iklim dan budaya sekolah yang kondusif tentu saja tidak akan terjadi secara otomatis. Sedikitnya diperlukan dua syarat dasar, yakni sikap positif terhadap pembaruan bagi semua komponen dan adanya sumber yang diperlukan untuk mengadakan pembaruan. Jika untuk memajukan pertanian diperlakukan mesin-mesin pertanian, maka untuk memajukan pendidikan di sekolah tidaklah diperlukan mesin-mesin seperti itu, tetapi sumber-sumber, misalnya untuk menunjang kegiatan penelitian dan percobaan sehingga kegiatan pembaruan pendidikan dapat dilakukan secara lebih luas, cepat, dan tepat.

2.2.8 Implementasi Iklim dan Budaya Sekolah

Proses yang efektif untuk membangun iklim dan budaya sekolah adalah dengan melibatkan dan mengajak semua pihak atau pemangku kepentingan untuk bersama-sama memberikan komitmennya. Keyakinan utama dari pihak sekolah harus difokuskan pada usaha menyemaikan dan menanamkan keyakinan, nilai,

norma, dan kebiasaan-kebiasaan yang merupakan harapan setiap pemangku kepentingan tersebut. Untuk itu, pimpinan sekolah, para guru, dan karyawan harus fokus pada usaha pengorganisasian yang mengarah pada harapan-harapan di atas. Daryanto dan Suryatri (2013:27) mengatakan ada lima cara yang harus diperhatikan guna menciptakan hal-hal pada harapan-harapan tersebut,

Pertama, mendefinisikan peran yang harus dimainkan oleh pimpinan sekolah, guru, dan komunitas sekolah melalui komunikasi yang terbuka dan kegiatan-kegiatan akademik yang dapat memberikan layanan terbaik terhadap harapan dan kebutuhan komunitas sekolah tertentu.

Kedua, menyusun mekanisme komunikasi yang efektif, seperti misalnya dengan melakukan pertemuan rutin (mingguan atau bulanan) diantara pimpinan sekolah, guru, dan karyawan; pihak sekolah dengan mitra, seperti dengan perguruan dengan atau organisasi profesi tertentu; pihak sekolah dengan orang tua/wali; dan pihak sekolah dengan pemerintah.

Ketiga, melakukan kajian bersama untuk mencapai keberhasilan sekolah, misalnya melalui pertemuan dengan sekolah-sekolah tertentu yang telah berhasil atau sekolah unggulan, atau dengan melakukan studi banding.

Keempat, melakukan visualisasi visi dan misi sekolah, keyakinan, nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan yang diharapkan sekolah.

Kelima, memberikan pelatihan-pelatihan atau memberikan kesempatan kepada semua komponen sekolah untuk mengikuti berbagai pelatihan atau pengembangan diri, yang mendukung terwujudnya iklim dan budaya sekolah yang diharapkan.

Selain lima hal yang sudah disebutkan di atas, Lickona (1991:36) menyebutkan adanya enam unsur moral positif yang hendaknya ditanamkan dilingkungan sekolah :

1. Kepala sekolah hendaknya memperlihatkan kepemimpinan moral akademik
2. Pihak sekolah membuat aturan-aturan atau disiplin sekolah (nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan) yang efektif
3. Pihak sekolah menciptakan suasana lingkungan sekolah yang nyaman

4. Pihak sekolah dapat menggunakan organisasi siswa (OSIS) untuk mempromosikan terbinanya warga sekolah yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap sekolah
5. Pihak sekolah dapat menciptakan komunitas moral
6. Pihak sekolah menekankan pentingnya nilai-nilai moral

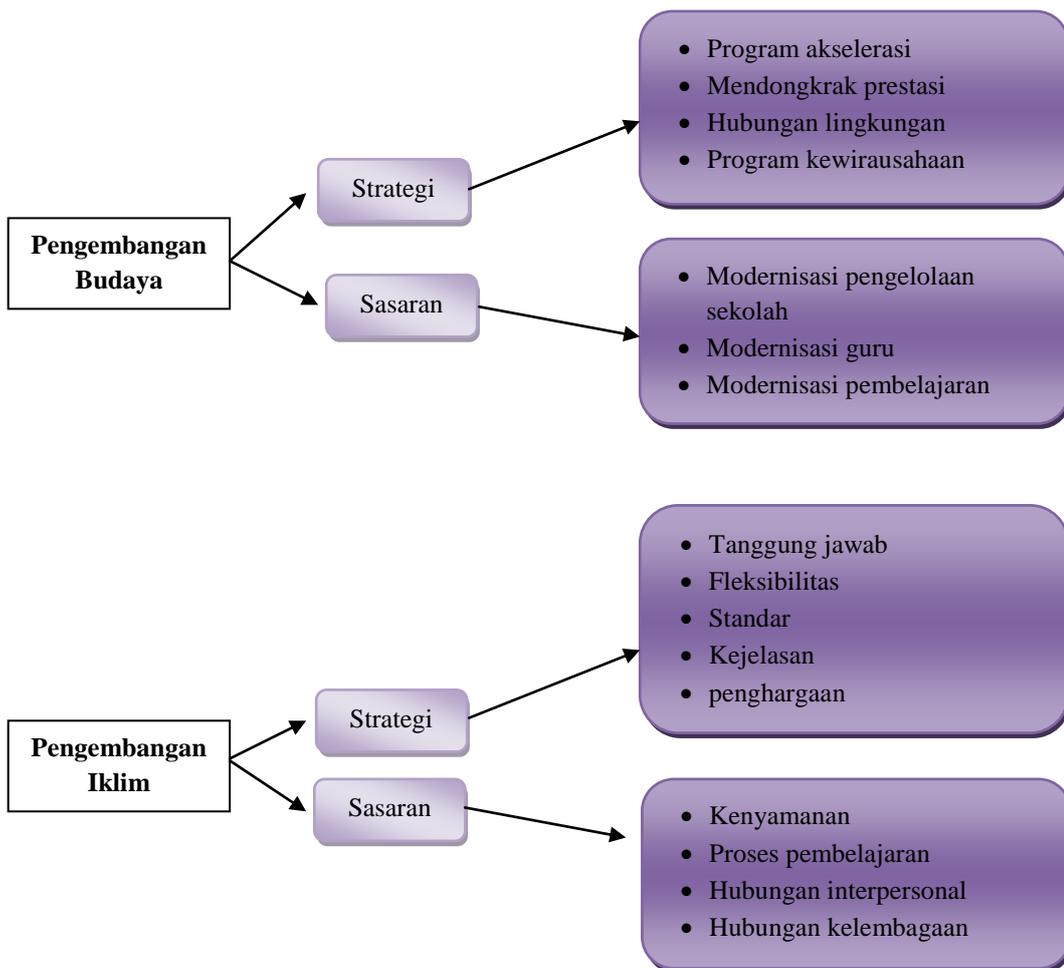
Dinyatakan juga oleh Peterson dan Deal (2009:207) bahwa masing-masing komponen sekolah memainkan peran yang berbeda-beda. Mereka bertanggung jawab terhadap kelangsungan struktur dan kegiatan-kegiatan sekolah, berbagai prosedur dan kebijakan, program-program, dan sumberdaya, serta standar dan aturan yang berlaku di sekolah. Mereka juga memainkan peran yang pokok dalam membentuk iklim dan budaya sekolah dengan cara mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, mengartikulasikan dan memelihara nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan yang positif, serta menghargai setiap capaian yang diperoleh warga sekolah.

2.3 KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir pengembangan budaya dan iklim sekolah dalam penelitian ini terdiri dari komponen input, proses dan output. Komponen input dari proses penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta guru. Kemudian proses dari pengembangan budaya dan iklim sekolah di SMA Negeri 2 Bandar Lampung yang pertama yaitu strategi pengembangan budaya sekolah yang meliputi program akselerasi, mendongkrak prestasi, hubungan lingkungan, dan program kewirausahaan. Proses yang kedua sasaran pengembangan budaya sekolah, meliputi modernisasi pengelolaan sekolah (level kelas), modernisasi guru (level profesi) dan modernisasi pembelajaran (level sekolah). Proses ketiga strategi pengembangan iklim sekolah terdiri dari tanggung jawab, fleksibilitas,

standar, kejelasan, dan penghargaan. Serta proses terakhir yakni sasaran pengembangan iklim sekolah di SMA Negeri 2 Bandar Lampung yang meliputi tingkat kenyamanan, proses pembelajaran, hubungan interpersonal, dan hubungan kelembagaan sekolah. Kemudian outputnya adalah mutu pendidikan sekolah.

Kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan, sebagai berikut;



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian