

## **MANAJEMEN STRATEGIK KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LINGKUNGAN SEKOLAH YANG KONDUSIF**

**Nur Gamar<sup>1</sup>, Syafrin Ngiode<sup>2</sup>**

<sup>12</sup>IAIN Sultan Amai Gorontalo

Email: [nurgamar@gmail.com](mailto:nurgamar@gmail.com)

### **ABSTRAK**

*Tujuan Penelitian ini yakni untuk mengetahui manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif. Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kuantitatif deskriptif, dengan sampel sebanyak 20 orang guru, menggunakan instrument angket. Hasil penelitian yakni manajemen strategi kepala sekolah bagi guru-guru dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo berada pada kategori baik dengan persentase rata-rata sekitar 75.67%. Perolehan persentase ini merupakan akumulasi dari dimensi Strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%, dimensi strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 77%, dan strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%. Posisi kepala sekolah ketika berperan sebagai kepala sangat strategis atau mendukung untuk menciptakan lingkungan sekolah. Karena, unsur inti dari lingkungan organisasi adalah hubungan antar personel sekolah, dalam peranan kepala sekolah ketika menjadi kepala sekolah disebutkan mempunyai fungsi dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personel.*

**Kata Kunci:** *Manajemen Strategik, Kepala Sekolah, Lingkungan Kondusif.*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the principal's strategic management in developing a conducive school environment. The research method used is a descriptive quantitative research using a questionnaire instrument with a sample of 20 teachers. The results of the study, namely the management of the principal's strategy for teachers in developing a conducive school environment at SDN 2 Gorontalo were in the good category with an average percentage of around 75.67%. This percentage gain is an accumulation of the dimensions of the principal's planning strategy in developing a conducive school environment which is in the good category with a percentage of 75%, the dimensions of the principal's implementation strategy in developing a conducive school environment are in the good category with a percentage of 77%, and follow-up strategies principals in developing a conducive school environment are in the good category with a percentage of 75%. The position of the principal when acting as the principal is very strategic or supportive to create a school environment. Because, the core element of the organizational environment is the relationship between school personnel, in the role of the principal when he becomes the principal it is stated that he has a function in realizing harmonious human relations to foster and develop cooperation between personnel.*

**Keywords:** *Strategic Management, Principal, Enabling Environment.*

## PENDAHULUAN

Setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan memimpin sebuah lembaga pendidikan.<sup>1</sup>

Kepala Sekolah dituntut untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik sebagai salah satu peran strategisnya dalam mengembangkan semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, serta perkembangan kualitas profesional guru-guru yang dipimpinnya, memperbaiki yang kurang serta meningkatkan dan mengembangkan pendidikan ke arah yang lebih baik menuju pada tujuan institusional pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), manajemen strategis lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas. manajemen merupakan pendukung proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan. Melalui perbaikan dan pengembangan kinerja profesional yang menangani para peserta didik. Melalui perbaikan dan pengembangan kinerja mereka diharapkan usaha pembimbingan, pengajaran dan pelatihan peserta didik juga dapat berkembang, serta secara langsung dapat meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar.<sup>3</sup> Sebagai tolok ukur keberhasilan Kepala Sekolah dalam pelaksanaan manajemen strategis di sekolah adalah sampai sejauhmana perubahan yang telah dicapai, akibat pelaksanaan manajemen strategis tersebut. Keberhasilan ini tentu didukung oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepala sekolah terhadap fungsi, prinsip dan penerapan teknis pembinaan itu sendiri, khususnya dalam menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Alfian Erwinsyah, Hasyim Mahmud Wantu, and Asriyati Nadjamuddin, "Rekognisi Dan Dampak Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah," *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2021): 92–102.

<sup>2</sup> Regita Damopolii and Alfian Erwinsyah, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Peserta Didik," *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2019): 86–105.

<sup>3</sup> Awang Setiawan, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 23, no. 1 (2016): 130–140.

<sup>4</sup> Y Elly and J Soraya, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS* (2020), <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JPPPI/article/view/4856>.

Kepala Sekolah haruslah memahami langkah-langkah pokok manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengawasi proses pendidikan di sekolahnya. Dalam sistem ini, Kepala Sekolah berperan sebagai supervisor harus memiliki keterampilan dalam menampilkan kepemimpinan timnya (*team leadership*) sebagai manajer, pemimpin dan inovator di sekolahnya, yang mampu menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif bagi guru-gurunya atau personel sekolah.<sup>5</sup>

Iklim kerja yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya tugas secara optimal melalui pengaturan suasana kerja, seperti suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Iklim kerja sekolah yang kondusif dapat dilihat dari adanya upaya penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu di sekolah tersebut terasa ada nuansa nilai yang berkembang, kebiasaan-kebiasaan warga sekolah yang apik, resik, disiplin, serta tumbuhnya sikap dan perilaku seluruh personel yang dipandu etika dan moral yang mencerminkan kepribadian sekolah secara utuh.<sup>6</sup>

Penciptaan dan pengkondisian iklim kerja sekolah tersebut merupakan kewenangan sekolah, dan kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan berbagai upaya yang lebih intensif dan ekstensif melalui kegiatan pembinaan. Tercipta iklim kerja sekolah yang kondusif sangat ditentukan oleh pembinaan kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan secara keseluruhan.<sup>7</sup>

Untuk itu Kepala Sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan secara keseluruhan secara efektif dan efisien, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif dalam menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Kepala sekolah yang berhasil yaitu dapat mencapai tujuan sekolah dan mampu menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan semua komponen yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>8</sup>

Penciptaan iklim kerja yang kondusif oleh Kepala Sekolah harus dilakukan melalui suatu manajemen strategi. Melalui strategi inilah diharapkan dapat mengatasi

---

<sup>5</sup> Mohammad Joko Susilo, "Strategi Menciptakan Budaya Sekolah Yang Kondusif Melalui Paradigma Sekolah-Sekolah Unggul Muhammadiyah," *Prosiding Symbion (Symposium on Biology Education)*, no. March (2016): 567–576.

<sup>6</sup> Ariefa Efaningrum, "Jurnal Dinamika Pendidikan 2007 Kultur Sekolah Yang Kondusif Bagi Pengembangan Moral Siswa\* Ariefa Efaningrum Jurusan Filsafat Dan Sosiologi Pendidikan FIP UNY," *Jurnal Dinamika Pendidikan* (2007).

<sup>7</sup> A Ramadhan, N S Chaniago, and ..., "Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Swasta Bina Taruna 2 Medan," ... *Pendidikan Islam & ...* (2021), <http://repository.uinsu.ac.id/12742/>.

<sup>8</sup> Romadhon Romadhon, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Menciptakan Sekolah Efektif Di SMP An-Nur Bululawang Malang," *Inteligensi : Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 8–15.

masalah rendahnya pendidikan mutu pendidikan dengan mengoptimalkan segala sumber daya yang terdapat di sekolah. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menyusun dan menetapkan strategi pembinaan, bukan karena atasan namun lebih kepada bagaimana bawahan mau melaksanakan kegiatan/aktivitas pekerjaannya sesuai prosedur-prosedur atau aturan, serta tanggung jawabnya sebagai bawahan dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah secara efektif.<sup>9</sup>

Untuk dapat menghasilkan manajemen yang berkualitas, maka diperlukan strategi dalam pelaksanaan manajemen tersebut. Sebagaimana dikemukakan Pidarta bahwa strategi yang diterapkan dalam rangka pelaksanaan manajemen yaitu: diawali dengan kegiatan perencanaan, selanjutnya pelaksanaan, dan kegiatan umpan balik dalam menyusun rencana kembali.

Manajemen strategi Kepala Sekolah tersebut, merupakan proses keseluruhan dan organisasi sekolah, serta harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi, sehingga Kepala Sekolah maupun tenaga kependidikan harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan. Dari pernyataan itu jelas kalau perubahan akan selalu terjadi dan menuntut adanya penyesuaian, sehingga kita dapat mengatasi perubahan tersebut dengan penuh persiapan.

Kecenderungan yang dihadapi saat ini dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah, iklim kerja sekolahnya belum sepenuhnya tercipta secara kondusif. Hal ini mungkin disebabkan kurangnya sinergitas kinerja dari seluruh sivitas sekolah, manajemen sekolah yang belum optimal. Kepala sekolah harus memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah yang menyangkut pengembangan kurikulum pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, kurang terbinanya hubungan sekolah dengan masyarakat.

Memperhatikan permasalahan tersebut, peneliti berasumsi bahwa manajemen strategik kepala sekolah dalam mengembangkan lingkungan kerja sekolah yang kondusif belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Sesungguhnya tidak dapat dipungkiri bahwa pencapaian tujuan manajemen seringkali tidak dapat terealisasi karena adanya kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapannya baik teknis maupun non teknis, yang berindikasi pada: (1) hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab sebagai akibat sikap otoriter kepala sekolah, sehingga guru takut bersikap terbuka kepada kepala sekolah; (2) sebagian guru merasa sudah berpengalaman sehingga merasa tidak perlu dibina; (3) rendahnya pengetahuan kepala sekolah tentang fungsi-fungsi pembinaan; (4) kepala sekolah dan guru cepat merasa puas dengan prestasi kerja yang dicapainya.

---

<sup>9</sup> S Sudarmono, A Apuanor, and ..., "KINERJA GURU YANG DIPENGARUHI OLEH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA DI KOTA BESI," *Jurnal Paedagogie ...* (2021), <http://e-jurnal.stkipmsampit.ac.id/index.php/Pendidikan/article/view/136>.

Berdasarkan realitas yang dikemukakan tersebut bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo Pantai belum maksimal, sehingga perlu untuk dilakukan pengkajian secara ilmiah melalui penelitian berjudul: “Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif di SDN 2 Gorontalo”.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian *kuantitatif deskriptif*, yakni memberikan gambaran dan jenis yang akurat tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan yang kondusif di SDN 2 Gorontalo. Dengan Pendekatan *empirik* yakni suatu pendekatan yang digunakan berdasarkan pengalaman yang telah diamati selama ini, khususnya adalah manajemen strategik kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan yang kondusif di SDN 2 Gorontalo.

Penelitian ini dilakukan di SDN 2 Gorontalo. Hal yang mendasar penulis mengambil penelitian di SDN 2 Gorontalo, karena peneliti mengharapkan penemuan hal-hal yang bermakna dan baru. Adapun obyek penelitiannya dapat memberikan keterangan dan data yang diperlukan peneliti dari permasalahan yang ada, dan dengan pertimbangan biaya, tenaga dan waktu yang ada, penulis cukup mampu untuk menelitinya. Subjek penelitian ini, yang menjadi responden yakni dari guru-guru.

Dalam pengumpulan data penulis menggunakan teknik pengumpulan data yakni angket dan observasi. Teknik analisis data menggunakan statistic deskriptif untuk melihat jumlah dan rata-rata dari 3 dimensi variabel. Jumlah populasi sama dengan pengambilan sampelnya yakni 20 orang. Angket yang digunakan merupakan angket tersatandar dan telah teruji secara reliabilitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendeskripsikan Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif di SDN 2 Gorontalo dalam penelitian ini diperoleh melalui instrument angket yang dinilai berdasarkan 3 (tiga) indikator yang dinilai yaitu mencakup: strategi perencanaan kepala sekolah, strategi pelaksanaan kepala sekolah, dan strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif di SDN 2 Gorontalo.

Instrument angket yang digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan indikator penelitian yang diteliti untuk menggambarkan strategi pembinaan kepala sekolah bagi guru-guru dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif di SDN 2 Gorontalo berjumlah 40 item pernyataan dengan menggunakan 4 (empat) kriteria alternatif jawaban yaitu jawaban selalu (selalu dilakukan, tidak pernah tidak dilakukan) diberi skor 4, jawaban sering (lebih banyak dilakukan dibanding tidak dilakukan) diberi skor 3, jawaban kadang-kadang (sama banyak antara dilakukan dengan tidak dilakukan) diberi skor 2, dan jawaban tidak pernah (sama sekali tidak dilakukan) diberi skor 1.

Berdasarkan data hasil penelitian tentang strategi pembinaan kepala sekolah bagi guru-guru dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif di SDN 2 Gorontalo yang diperoleh melalui jawaban angket 20 responden, dapat diinterpretasi hasil

pengolahan data dari masing-masing indikator tersebut, sebagaimana dipaparkan dalam tabel-tabel berikut:

*Tabel 1. Interpretasi data dimensi Strategi Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif*

<b>Indikator</b>	<b>Skor Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>
Membina dalam penyusunan program pembelajaran dalam satu semester	66	83%	Sangat Baik
Membina menyusun rencana mengajar yang akan dilaksanakan di kelas	67	77.50%	Baik
Memberi petunjuk cara merumuskan tujuan instruksional pembelajaran	70	70.00%	Baik
Membina guru dalam menyusun format penilaian selama proses pembelajaran	58	67.50%	Baik
Membimbing guru dalam memilih model pembelajaran yang menarik	61	72.50%	Baik
Membina guru dalam memahami visi dan misi sekolah yang berorientasi pada kemajuan warga sekolah	65	77.50%	Baik
Membina dalam mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya	62	70.00%	Baik
Membina dalam pengadministrasian kegiatan sekolah	63	75.00%	Baik
Membina dalam pengkajian administrasi pendidikan	70	72.50%	Baik
Membimbing pembuatan dan pengisian berbagai format administrasi sekolah	68	80.00%	Baik
Melatih dalam menyelenggarakan administrasi sekolah	69	77.50%	Baik
Membina dalam pengambilan keputusan mengelola sumber dana dan sumber belajar untuk pencapaian tujuan pembelajaran	70	82.50%	Sangat Baik
Jumlah	789		
Rata-Rata	65.75	75%	Baik

Berdasarkan rekapitulasi hasil pengolahan data dimensi strategi perencanaan

kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif pada tabel di atas, diperoleh skor jawaban responden rata-rata sejumlah 65.75 dengan persentase 75 %. Hasil pengolahan data ini dikaitkan dengan kriteria penilaian menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo dalam perencanaan berada pada kategori baik dengan persentase 75 %.

*Tabel 2. Interpretasi data dimensi Strategi Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif*

<b>Indikator</b>	<b>Skor Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>
Membina kesadaran guru tentang tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan proses pembelajaran	68	85%	Sangat Baik
Menumbuhkan semangat menjalankan tugas pengajaran dengan sebaik-baiknya	59	74%	Baik
Memotivasi guru terampil dalam mengelola kelas sesuai dengan tujuan pembelajaran	58	73%	Baik
Mendorong guru senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran	68	85%	Sangat Baik
Menyediakan prasarana, tenaga, dan berbagai kemudahan bagi terlaksananya kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien	70	88%	Sangat Baik
Memberikan dorongan kepada guru-guru melaksanakan model pembelajaran yang menarik	59	74%	Baik
Memotivasi para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan	58	73%	Baik
Memfasilitasi guru-guru untuk dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya, melalui berbagai kegiatan pengembangan profesi	56	70%	Baik
Membantu guru untuk mengembangkan sikap positif dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan	56	70%	Baik
Memberikan kesempatan kepada guru belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi	57	71%	Baik

# IRFANI: JURNAL PENDIDIKAN ISLAM

P-ISSN 1907-0969 E-ISSN 2442-8272

Volume 18 Nomor 1 Mei 2022

Halaman 70-85

<http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ir>

Mengikutsertakan para guru dalam berbagai pelatihan untuk menambah wawasannya	58	73%	Baik
Membina dalam mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah untuk keperluan pengajaran	60	75%	Baik
Melatih membiasakan diri melakukan penelitian untuk keperluan pengajaran	61	76%	Baik
Mengadakan dan melengkapi alat-alat dan media pembelajaran bagi kelancaran proses pembelajaran yang baik	64	80%	Baik
Memperhatikan segala kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan guru dalam pembelajaran	65	81%	Sangat Baik
Memberi kebebasan dan tanggung jawab pada guru dalam mengelola kegiatan sekolah	66	83%	Sangat Baik
Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan bagi warga sekolah	62	78%	Baik
Membantu guru menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa dalam pembelajaran	61	76%	Baik
Menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan semua komponen yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah	68	85%	Baik
Mengunjungi guru di kelas ketika sedang mengajar	65	81%	Sangat Baik
Membimbing dan membantu guru yang mengalami kesulitan mengajar	60	75%	Baik
Membina kedewasaan guru dalam meningkatkan kemampuannya memecahkan masalah pembelajaran di kelas	65	81%	Baik
Membina mendisiplinkan warga sekolah dengan kasih sayang dan secara demokratis	60	75%	Baik
Melatih membiasakan diri menerapkan sifat-sifat sabar, demokratis, menghargai pendapat orang lain	60	75%	Baik
Membina dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat dan masyarakat	65	81%	Sangat Baik
Jumlah	1549		
Rata-Rata	61.96	77%	Baik

Berdasarkan rekapitulasi hasil pengolahan data dimensi strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif pada tabel di atas, diperoleh skor jawaban responden rata-rata sejumlah 61.96 dengan persentase 77 %. Hasil pengolahan data ini dikaitkan dengan kriteria penilaian menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo dalam pelaksanaan berada pada kategori baik dengan persentase 77 %.

Tabel 3. Interpretasi data dimensi Strategi Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif

<b>Indikator</b>	<b>Skor Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>
Menilai kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran	62	78%	Baik
Menilai kemampuan guru dalam melakukan penilaian pada akhir pembelajaran	65	81%	Sangat Baik
Mengadakan umpan balik yang positif terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru	64	80%	Baik
Memonitor dan mengevaluasi kemajuan siswa dan prestasi belajarnya	54	68%	Baik
Menilai kompetensi kualitas pribadi peserta didik	58	73%	Baik
Memberi penghargaan, apabila ada guru dan siswa yang berprestasi dalam bidang akademik	58	73%	Baik
Menegur/memberi hukuman, apabila ada guru dan siswa melanggar aturan sekolah	59	74%	Baik
Jumlah	420		
Rata-Rata	60.00	75%	Baik

Berdasarkan rekapitulasi hasil pengolahan data dimensi strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif pada tabel di atas, diperoleh skor jawaban responden rata-rata sejumlah 60.00 dengan persentase 75 %. Hasil pengolahan data ini dikaitkan dengan kriteria penilaian menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo dalam tindak lanjut berada pada kategori baik dengan persentase 75 %

Dari hasil interpretasi pengolahan data ketiga dimensi tersebut, yang digunakan untuk mendapatkan gambaran yang riil tentang strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. Kesimpulan Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lingkungan Sekolah yang Kondusif

Dimensi	Persentase (%)	Klasifikasi Penilaian
Strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif	75	Baik
strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif	77	Baik
strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif	75	Baik
Jumlah	227	-
Rata-rata	75.67	Baik

Berdasarkan tabel 4 diperoleh gambaran bahwa manajemen strategi kepala sekolah bagi guru-guru dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo berada pada kategori baik dengan persentase rata-rata sekitar 75.67%. Perolehan persentase ini merupakan akumulasi dari dimensi Strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%, indikator strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 77%, dan strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%.

Kondisi lingkungan kerja yang kondusif pada suatu sekolah harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pekerja merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong warga sekolah untuk lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Sebagaimana dikemukakan Made Pidarta bahwa dalam memainkan peranannya bagi pencapaian tujuan sekolah, Kepala sekolah dan guru akan selalu mengadakan komunikasi dan koordinasi dalam interaksi yang terjadi di sekolah. Agar semua tugas dapat terselesaikan dengan baik, kepala sekolah, guru dan personel sekolah harus berada dalam kondisi lingkungan yang mendukung (kondusif). Sebab, lingkungan yang kondusif akan memberi perasaan nyaman dan bebas bagi penyelesaian tugas atau kerja mereka. Hal ini pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan belajar siswa. Keadaan seperti ini memungkinkan prestasi bekerja (kepala sekolah, guru dan staf sekolah) semakin

meningkat. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memperhatikan dan mengupayakan terciptanya lingkungan yang kondusif.

Lingkungan sekolah yang kondusif baik menyangkut psikologi, lingkungan fisik, sosial, akan dapat berdampak rasa ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, guru akan menjadi termotivasi untuk berbuat lebih banyak lagi, mencurahkan waktu ekstra untuk bekerja, memberikan kontribusi yang lebih besar kepada sekolah, cenderung akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya lingkungan sekolah tidak mendukung dengan baik, dapat menciptakan konflik, salah pengertian antar guru, tercipta ketidak tenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Adanya partisipasi guru dan lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Seorang guru dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila mampu menyusun rencana strategis kegiatan belajar mengajar, melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar secara dinamis dan praktis, menguasai materi yang diajarkan, mendiagnosis masalah-masalah yang hadapi dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai kemajuan belajar siswa.

Lingkungan sekolah dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku Kepala Sekolah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Perilaku Kepala Sekolah dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para guru. Dengan demikian dinamika kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kelompok (guru dan staf) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi lingkungan sekolah.

Interaksi antara perilaku guru dan perilaku kepala sekolah akan menentukan lingkungan sekolah yang bagaimana yang akan terwujud, lingkungan sekolah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif, meningkatkan motivasi kerja guru dan staf yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru dan staf, sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah akan berjalan dengan baik, dan keadaan sebaliknya akan terjadi jika lingkungan sekolah tidak kondusif.

Williams yang dikutip Sikula dalam Made Pidarta juga menyebutkan, bahwa lingkungan kerja sekolah sangat yang kondusif berkaitan dan mempengaruhi produktivitas. Hal ini mudah dipahami bahwa produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktek dan tradisi atau kebiasaan Kepala sekolah, para guru dan personel sekolah. Bila Kepala sekolah, para guru dan personel sekolah memiliki kebiasaan dalam bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya bila mereka memiliki kebiasaan bekerja yang buruk maka akan merugikan organisasinya. Dengan demikian lingkungan organisasi memang perlu dibina dan ditingkatkan. Sebab dengan memperbaiki lingkungan organisasi akan berkembang sikap-sikap sosial, toleransi, menghargai pendapat orang lain, bekerjasama menyelesaikan masalah dan lain-lain. Semua perilaku ini adalah cermin cara bekerja yang baik. Bila perilaku ini dapat dipertahankan, maka akan menjadi tradisi dalam bekerja. Lalu terciptalah lingkungan organisasi yang baik.

Sehubungan dengan penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran yang riil tentang manajemen strategik kepala sekolah bagi guru-guru dalam menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif di SDN 2 Gorontalo, yang diuraikan dalam beberapa indikator yaitu:

1. Strategi perencanaan kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

Dapat diketahui bahwa manajemen strategi kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja dalam perencanaan telah memberikan kontribusi yang baik dalam hal: penyusunan program pembelajaran dalam satu semester, menyusun rencana mengajar yang akan dilaksanakan di kelas, merumuskan tujuan pembelajaran, menyusun format penilaian selama proses pembelajaran, memilih model pembelajaran yang menarik, membantu guru dalam memahami visi dan misi sekolah yang berorientasi pada kemajuan warga sekolah, pengkajian administrasi pendidikan, pembuatan dan pengisian berbagai format administrasi sekolah, menyelenggarakan administrasi sekolah, dan membantu guru pengambilan keputusan mengelola sumber dana dan sumber belajar untuk pencapaian tujuan pembelajaran.

Namun di sisi lain manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif dalam perencanaan ini, perlu untuk ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik untuk menciptakan dan mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Seperti telah dijelaskan di atas bahwa lingkungan sekolah adalah perpaduan kepemimpinan dengan interaksi perilaku personel di sekolah, yaitu hubungan antar personel-personel sekolah pada waktu melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Silver menyebutkan perilaku kepala sekolah yang dapat mempengaruhi pengelolaan lingkungan sekolah ada empat, yakni: (a) menciptakan jarak hubungan atau perilaku (b) menekankan produksi sekolah (c) membuat persahabatan (d) mempertimbangkan individualitas atau kemanusiaan. Sedangkan dilihat dari perilaku guru, penciptaan lingkungan sekolah dipengaruhi oleh empat aspek yaitu : (a) perpecahan atau konflik (b) terlalu banyak urusan dengan ketatausahaan (c) ada rasa kebersamaan, seperti gembira, kerja sama dan loyal (d) pergaulan intim yang mengandung kepercayaan, melibatkan kehidupan pribadi, serta bersahabat sampai di luar pekerjaan dinas.

2. Strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif

Manajemen strategik kepala sekolah telah dilaksanakan dengan baik dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif yaitu memberikan kontribusi sekitar 77% dalam hal: pemberian motivasi seperti: membina kesadaran guru tentang tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan proses pembelajaran, menumbuhkan semangat menjalankan tugas pengajaran dengan sebaik-baiknya, terampil dalam mengelola kelas sesuai dengan tujuan instruksional, memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran, menyediakan prasarana, tenaga, dan berbagai kemudahan bagi terlaksananya kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan. Memfasilitasi guru-guru untuk dapat

mengembangkan kemampuan profesionalnya, melalui berbagai kegiatan pengembangan profesi, mengembangkan sikap positif dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan, memberikan kesempatan kepada guru belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, peningkatan kesejahteraan guru dan siswa, serta meningkatkan hubungan intra dan interpersonal warga sekolah.

Meskipun penilaian terhadap manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif, dalam hal pelaksanaan di SDN 2 Gorontalo ini dinilai baik, namun perlu ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik. Kepala sekolah perlu meningkatkan pembinaan hubungan dan komunikasi. Dalam mengerjakan tugas sekolah, guru-guru banyak bergaul dengan semua pihak yang bertalian dengan pendidikan seperti bergaul dengan guru-guru lain, dengan kepala sekolah, pegawai, orang tua siswa dan anggota masyarakat dan juga para siswa. Namun demikian hubungan dan komunikasi yang paling banyak dilakukan adalah guru dengan guru dan guru dengan siswa. Hubungan yang terakhir ini wajar dilakukan mengingat proses belajar mengajar tidak mungkin terjadi tanpa ada kontak hubungan antara para guru dengan para siswa. Hubungan ini terutama mempengaruhi lingkungan belajar dalam kelas, yang kualitasnya sangat ditentukan oleh pendekatan guru masing-masing. Untuk lingkungan bekerja dan belajar di sekolah pada umumnya ditentukan banyak hal, terutama antar hubungan dan komunikasi guru dengan guru, yang telah dikatakan di atas memiliki frekuensi paling besar. Karena itu pembinaan kepala sekolah terhadap hubungan dan komunikasi ini dipusatkan pada guru-guru.

Kepala sekolah senantiasa membangun keakraban di antara personalia sekolah, terutama guru dengan guru. Keakraban itu bisa dilakukan antara lain: (1) dengan menghargai dan menjunjung tinggi prestise seseorang (2) dengan berbagai kesuksesan (3) dengan memberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, meningkatkan partisipasi dan memberi pengakuan.

### 3. Strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif

Manajemen strategik dalam pengembangan lingkungan kerja dilakukan oleh kepala sekolah dengan baik dalam hal: mengevaluasi kinerja guru, hasil belajar siswa dan memberikan penghargaan atas prestasi guru dan siswa dalam pembelajaran seperti: menilai kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran, menilai kemampuan guru dalam melakukan penilaian pada akhir pembelajaran, mengadakan umpan balik yang positif terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, memonitor dan mengevaluasi kemajuan siswa dan prestasi belajarnya, menilai kompetensi kualitas pribadi peserta didik, memberi penghargaan, apabila ada guru dan siswa yang berprestasi dalam bidang akademik, menegur/memberi hukuman, apabila ada guru dan siswa melanggar aturan sekolah.

Hasil penilaian terhadap manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan kerja yang kondusif, dalam hal tindak lanjut kegiatan

pembinaan yang telah dilakukan di SDN 2 Gorontalo ini dikatakan baik, namun perlu ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik. Untuk mencapai maksud ini kepala sekolah perlu menciptakan situasi yang memungkinkan terjadinya hal tersebut. Kepala sekolah tidak perlu banyak melarang atau membuat peraturan yang menghambatnya. Sebaliknya kepala sekolah perlu mendorong mereka untuk kreatif, merealisasikan ide-idenya. Selama kreasi dan ide itu tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pengajaran, kreasi dan ide itu tidak perlu distop. Dalam administrasi pendidikan ada istilah dinamika yang stabil, ialah suatu dinamika sekolah yang tidak mengganggu kestabilan sekolah itu sendiri. Prinsip inilah yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah. Sebab kestabilan sekolah memajukan pendidikan dan lingkungan kerja yang kondusif.

Dari teori peranan Henry Mintzberg yang kemudian dikaitkan dengan pendapat Silver tentang perilaku kepala sekolah dan hal-hal yang berpengaruh dalam pembentukan lingkungan sekolah, maka peranan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah dapat disimpulkan ada tujuh, yaitu : menciptakan hubungan dan pergaulan antar personel, mengadakan pembinaan untuk personel, pembagian tugas pendelegasian wewenang, penyelesaian konflik, pemberian motivasi (penghargaan dan teguran dan lain-lain), menghimpun dan memanfaatkan informasi, mengharmoniskan dan memperkaya lingkungan bekerja dan belajar.<sup>10</sup>

Selain teori peranan Henry Mintzberg yang diimplimentasikan oleh Wahjosumidjo dalam konteks kepala sekolah di atas, membagi fungsi dan peranan kepala sekolah dalam 3 (tiga) kategori, yaitu kepala sekolah sebagai administrator, Kepala dan manajer. “Dalam kapasitas sebagai administrator kepala sekolah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu sekolah. Dalam peranannya sebagai seorang Kepala, kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personel, agar secara serempak seluruhnya bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masingmasing secara efisien dan efektif, dan ketika berperan sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personel secara tepat, agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam proses mengajar belajar di sekolah”.<sup>11</sup>

Dari ketiga peranan yang disebutkan di atas, posisi kepala sekolah ketika berperan sebagai kepala sangat strategis atau mendukung untuk menciptakan lingkungan sekolah.

---

<sup>10</sup> Munika Maduratna, “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Sekolah Dasar 015 Samarinda,” *eJournal Administrasi Negara* 1, no. 1 (2013): 70–84, [https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/02/ejournal\\_monika\\_genap\\_02-24-13-12-25-13\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/02/ejournal_monika_genap_02-24-13-12-25-13).pdf).

<sup>11</sup> M. Wahyuningrum, “Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial),” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2008): 62–78.

Karena, unsur inti dari lingkungan organisasi adalah hubungan antar personel sekolah, dalam peranan kepala sekolah ketika menjadi kepala sekolah disebutkan mempunyai fungsi dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif diperlukan manajemen strategikepala sekolah, dimana perwujudan lingkungan sekolah dapat dilaksanakan pada berbagai tingkatan lingkungan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan: manajemen strategi kepala sekolah bagi guru-guru dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif di SDN 2 Gorontalo berada pada kategori baik dengan persentase rata-rata sekitar 75.67%. Perolehan persentase ini merupakan akumulasi dari dimensi Strategi perencanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%, dimensi strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 77%, dan strategi tindak lanjut kepala sekolah dalam pengembangan lingkungan sekolah yang kondusif berada pada kategori baik dengan persentase 75%. Dari ketiga peranan yang disebutkan di atas, posisi kepala sekolah ketika berperan sebagai kepala sangat strategis atau mendukung untuk menciptakan lingkungan sekolah. Karena, unsur inti dari lingkungan organisasi adalah hubungan antar personel sekolah, dalam peranan kepala sekolah ketika menjadi kepala sekolah disebutkan mempunyai fungsi dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfian Erwinsyah, Hasyim Mahmud Wantu, and Asriyati Nadjamuddin. "Rekognisi Dan Dampak Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2021): 92–102.
- Ariefa Efianingrum. "Jurnal Dinamika Pendidikan 2007 Kultur Sekolah Yang Kondusif Bagi Pengembangan Moral Siswa\* Ariefa Efianingrum Jurusan Filsafat Dan Sosiologi Pendidikan FIP UNY." *Jurnal Dinamika Pendidikan* (2007).
- Damopolii, Regita, and Alfian Erwinsyah. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Peserta Didik." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2019): 86–105.
- Elly, Y, and J Soraya. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS* (2020). <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JPPI/article/view/4856>.
- Maduratna, Munika. "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Sekolah Dasar 015 Samarinda." *eJournal Administrasi Negara* 1, no. 1 (2013): 70–84. <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp->

# IRFANI: JURNAL PENDIDIKAN ISLAM

P-ISSN 1907-0969 E-ISSN 2442-8272

Volume 18 Nomor 1 Mei 2022

Halaman 70-85

<http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ir>

- content/uploads/2013/02/ejournal\_monika\_genap (02-24-13-12-25-13).pdf.
- Ramadhan, A, N S Chaniago, and ... "Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Swasta Bina Taruna 2 Medan." ... *Pendidikan Islam & ...* (2021). <http://repository.uinsu.ac.id/12742/>.
- Romadhon, Romadhon. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Menciptakan Sekolah Efektif Di SMP An-Nur Bululawang Malang." *Inteligensi : Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 8–15.
- Sidik, F. (2016). Guru Berkualitas Untuk Sumber Daya Manusia Berkualitas. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 109-114.
- Setiawan, Awang. "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah." *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 23, no. 1 (2016): 130–140.
- Sudarmono, S, A Apuanor, and ... "KINERJA GURU YANG DIPENGARUHI OLEH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA DI KOTA BESI." *Jurnal Paedagogie ...* (2021). <http://e-jurnal.stkipmsampit.ac.id/index.php/Pendidikan/article/view/136>.
- Susilo, Mohammad Joko. "Strategi Menciptakan Budaya Sekolah Yang Kondusif Melalui Paradigma Sekolah-Sekolah Unggul Muhammadiyah." *Prosiding Symbion (Symposium on Biology Education)*, no. March (2016): 567–576.
- Wahyuningrum, M. "Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial)." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2008): 62–78.