**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Manajerial Kepala Sekolah**
2. **Konsep Manajerial Kepala Sekolah**
3. **Manajerial**

Hampir semua literatur manajemen memberikan suatu rumusan yang jelas mengenai apa yang dimaksudkan dengan manajemen. Suatu rumusan yang sering dikemukakan ialah bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha-usaha orang lain. Kemudian manajer ialah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.[[1]](#footnote-2)

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa indonesia diartikan penggunaan sunber daya efektif untuk mencapai sasaran.[[2]](#footnote-3) Istilah manajerial berasal dari verba bahasa Inggris manage yang berarti ‘mengelola’. Dari verba manage dapat dibentuk menjadi nominal management yang berarti ‘pengelolaan’. Istilah tersebut dipergunakan dalam banyak organisasi dan ekonomi. Dalam jargon pendidikan istiah itu belum lama dipergunakan. Wujud penggunaannya antara lain manajemen sekolah, manajemen kelas, manajemen pembelajaran, manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, dan sebagainya.[[3]](#footnote-4)

Menurut Richard Templar, Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatu dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer, seorang manajer harus menguasai ilmu manajerial dengan baik.[[4]](#footnote-5) Jadi, dalam hal ini Manajerial diartikan dengan pengaruh seorang manajer dalam mengelola dan mengurus suatu lembaga pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah tersebut. Arti kata manajerial adalah orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Hal ini, dapat juga terjadi suatu kegiatan praktik manajerial yang merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Apabila manajemen dipandang sebagai serangkaian kegiatan atau proses, maka proses itu akan mencakup bagaimana cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi (produktivitas dan kepuasan) dengan melibatkan orang, teknik, informasi dan struktur yang telah dirancang.[[5]](#footnote-6)

Dalam sudut pandang islam, manajerial dalam hubungannya dengan manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata al-Tadbir (pengaturan)[[6]](#footnote-7). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur).

Firman Allah surat As-Sajadah ayat 05 :

**يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَآءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فَيْ يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّوْنَ.**

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam suatu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (QS. As-Sajadah :05)[[7]](#footnote-8)*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam (Al-mudabbir/manajer). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola segala isinya, dengan begitu Allah juga menciptakan manusia untuk menjadi seorang khalifah di muka bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya.

1. **Kepala Sekolah**

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga pendidikan. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.[[8]](#footnote-9)

Jadi manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

1. **Teori Manajerial**

Adapun teori manajemen yang kaitannya dengan manajerial Dalam bukunya Nanang Fattah, terdapat tiga teori manajemen yaitu teori klasik, teori neo-klasik dan teori modern. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. **Teori Klasik**

Dalam teori ini berasumsi bahwa para pekerja atau manusia itu sifatnya rasional, berfikir logik dan kerja merupakan suatu yang diharapakan oleh orang tersebut. Oleh karena itu, teori klasik berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional dalam pendekatan ilmiah dan berlangsung menurut struktur atau anatomi organisasi.

Adapun aliran klasik lain yang dipelopori oleh Max Weber, teori ini timbul sejak Perang Dunia I, waktu itu sering terjadi pertentangan pada kalangan buruh. Menurut Weber birokrasi merupakan ciri dari pola organisasi yang strukturnya dibuat sedemikian rupa sehingga secara maksimal dapat memanfaatkan tenaga ahli. Organisasi harus diatur secara rasional, impersonal dan bebas. Karakteristik birokrasi ini ditandai dengan :

1. Adanya pembangian tugas dan spesialis. Setiap individu dalam organisasi mempunyai wewenang yang diatur oleh berbagai peraturan, kebijakan dan ketetapan hukum.
2. Hubungan yang terjadi adalah hubungan impersonal.
3. Dalam organisasi ada hirarki wewenang, yaitu setiap bagian yang lebih rendah selalu berada di bawah wewenang dan supervisi dari bagian diatasnya.
4. Setiap tindakan yang diambil dalam organisasi harus selalu dikaitkan dengan besarnya sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dicapai efisiensi yang maksimal.[[9]](#footnote-10)
5. **Teori Neo-Klasik**

Teori ini timbul sebagian karena pada para manajer terdapat berbagai kelemahan dengan pendekatan klasik. Pada kenyataannya, manajer ada kesulitan dan menjadi frustasi karena orang tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional. Dengan adanya peralihan yang lebih berorientasi pada manusia dikenal dengan pendekatan perilaku sebagai ciri utama teori Neo-klasik. Teori ini berasumsi bahwa manusia itu makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Salah satu pelopor yaitu Dauglas McGregor, ia menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila ia menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan. Gregor mengemukakkan dua teori yaitu :

1. Teori X yang berasumsi bahwa manusia itu atau karyawan tidak menyukai kerja, tidak ada ambisi, tidak bertanggungjawab, menolak perubahan dan lebih baik dipimpin daripada memimpin.
2. Teori Y mengandung isi bahwa manajer memandang bawahan bersedia bekerja, bertanggungjawab, mampu mengendalikan diri, dan berpandangan luas serta kreatif.[[10]](#footnote-11)

Implikasi dari asumsi-asumsi itu bila manajer mengikuti teori X cenderung banyak mengarahkan, yang akibatnya tingkat kebergantungan karyawan kepada atasan sangat tinggi dan enggan bertindak. Sedangkan manajer penganut teori Y cenderung mendorong untuk berpartisipasi, ada kebebasan, dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya. Pada akhirnya karyawan akan merasa memiliki dan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.

1. **Teori Modern**

Pendekatan modern berdasarkan hal-hal yang sifatnya situasional. Artinya orang menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan. Asumsi yang dipakai ialah bahwa orang itu berlainan dan berubah baik kebutuhan dan reaksinya, tindakan yang semuanya bergantung pada lingkungan dan selanjutnya orang itu bekerja di dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Murdick dan Ross, sistem organisasi itu terdiri dari individu, organisasi formal, organisasi informal, gaya kepemimpinan perangkat fisik yang satu sama lain saling berhubungan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakkan oleh Fitz Gerald dan Stalling, sistem diartikan sebagai berikut : *A system can be defined as a network of interrelated procedures that are joint together to performan activitiy or to accomplish a spesific objectives. It is, in effect, all ingredient which make up the whole*. Dari pengertian tentang sistem, dapat didefinisikan bahwa sistem mempunyai makna : (1) terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya, (2) bagian-bagian yang saling berhubungan itu dapat berfungsi baik secara independen maupun secara bersama-sama, (3) berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan umum secara keseluruhan, dan (4) suatu sistem yang terdiri dari bagian-bagian itu berada dalam suatu lingkungan yang kompleks. Berdasarkan pengertian di atas secara eksplisit dikemukakan bahwa suatu sistem itu lebih cenderung bersifat terbuka.[[11]](#footnote-12)

1. **Jenis Keterampilan Manajerial**

Menurut Paul Hersey Cs. Dikutip oleh Wahjosumidjo Dalam buku kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, Human dan Conceptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Hersey menggambarkan kebutuhan keterampilan tersebut dengan gambar 2.1[[12]](#footnote-13)

**Gambar 2.1**

Tiga keterampilan manajerial sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi

Manajemen Level Skills Needed

|  |
| --- |
| conceptual  Human  Technical |

Top Manajemen

Middle Manajmen

Supervisory Manajemen

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan[[13]](#footnote-14), yaitu :

1. Technical Skills
2. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
3. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
4. Human Skills
5. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama
6. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
7. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
8. Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif. Kooperatif, praktis dan diplomatis
9. Mampu berperilaku yang dapat diterima
10. Conceptual Skills
11. Kemampuan analisis
12. Kemampuan berpikir rasional
13. Ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi
14. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mamu mampu memahami berbagai kecenderungan
15. Mampu mengantisipasikan perintah
16. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial.
17. **Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu mengetahui kompetensi manajerial dalam mengelola lembaga pendidikan yang semakin hari semakin berkembang secara pesat. Dengan terbentuknya kompetensi yang baik, maka perlu pula seorang kepala sekolah mengetahui tugas dan fungsinya dalam mengelola lembaga pendidikan.

1. Tugas dan fungsi Manajerial

Tugas dan fungsi manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu melaksanakan seluruh program kerja lembaga pendidikan secara konseptual. Kunci dasar dari visi dan misi serta penjabarannya perlu di organisasikan dengan matanng agar seluruh manajer dan bawahannya dapat melakukan hubungan kerja sama yang sinergis dan mampu melaksanakan secara praktis hingga pada hal yang bersifat teknis.

Dalam Buku Kepemimpinan Kepala Sekolah disebutkan bahwa menurut Stoner terdapat delapan macam fungsi seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa manajer[[14]](#footnote-15) harus mampu :

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
2. Bertanggungjawab dan mempertanggunggjawabkan;
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
4. Berpikir secara realistik dan konseptual;
5. Adalah penjuru tengah;
6. Adalah seorang politisi;
7. Adalah seorang diplomat; dan
8. Pengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dalam organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari khususnya di lingkungan sekolah. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana serta suasana dan faktor lingkungan dimana sekolah tersebut berada.

Adapun menurut Sondang P. Siagian bahwa Fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan dalam dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang. Yang tergolong kepada jenis fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh para manajer dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran dan harus digunakan sebagai dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan harus digunakan sebagai dasar bertindak. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan- satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung semua fungsi organik para manajer.[[15]](#footnote-16)

Kepala sekolah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala sekolah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri sekolahnya secara optimal.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah[[16]](#footnote-17) :

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berbagai cara dan gaya seorang ilmuan membuat klasifikasi fungsi-fungsi manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti : 1) Filsafat hidup yang dianutnya, 2) Perkembangan pengetahuan yang telah dicapai, 3) Kondisi lingkungan, 4) Perkembangan teknologi dan pemanfaatannya, 5) Kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan.[[17]](#footnote-18)

Kepala sekolah professional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif bagi perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Kepala sekolah professional juga mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial sebagai kepala sekolah.[[18]](#footnote-19) Dampak dalam melaksanakan tugas berdasarkan fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah adalah kepemimpinan yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustanbilitas.[[19]](#footnote-20)

1. Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan mahluk yang serba bisa. Tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin tingginya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efesien.[[20]](#footnote-21) Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.[[21]](#footnote-22)

Pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan. Pengembangan kemampuan tersebut, bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan fungsional.

Model peningkatan kemampuan manajerial ini, merupakan tindakan yang dianggap efektif. Dampak dari hasil kegiatan peningkatan kemampuan yang diikuti atau dilaksanakan, terlihat dari pemanfaatan kemampuan yang telah diperoleh. Implementasi dari hasil pengembangan kemampuan tersebut, merupakan tujuan dan sasaran terpenting dari suatu kegiatan pengembangan diri. Karena pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut.

1. **Iklim Kerja**
2. **Konsep Iklim Kerja**

Iklim Kerja menurut Hoy yang dikutip oleh Ondi Saondi dalam bukunya membangun manajemen pendidikan bahwa Iklim merupakan kualitas dari suasana (sekolah) yang terus menerus dialami oleh guru-guru memengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Dia menambahkan bahwa istilah iklim seperti istilah kepribadian pada manusia.[[22]](#footnote-23) Secara formal, iklim kerja di sekolah mengacu pada hubungan sosial dan hubungan kerja diantara staf dan administrator sekolah, Iklim sekolah merupakan personalitas kolektif atau atmosfer, termasuk perilaku staf yang membantu atau menghambat pengajaran dan pembelajaran, atau iklim pengajaran.[[23]](#footnote-24)

Iklim kerja sekolah menurut Creemers dan Scheerens yang dikutip oleh supardi dalam buku kinerja guru, Iklim kerja di sekolah/madrasah adalah keadaan sekitar sekolah/madrasah dan suasana yang sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkn prestasi akademik. Iklim kerja sekolah merupakan suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah. Iklim kerja di sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah tersebut dalam keadaan riang dan mesra ataupun kepedulian antara satu sama lainnya. Hubungan yang mesra pada iklim kerja di sekolah/madrasah terjadi: “karena disebabkan terdapat hubungan yang baik diantara kepala sekolah dan guru, dan diantara guru dan peserta didik.[[24]](#footnote-25)

Dari beberapa definisi tentang iklim kerja sekolah seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk melakukan kegiatan belajar mengajar.

Dalam pembentukannya, iklim kerja organisasi adalah karakteristik dalam lingkungan yang dipersepsikan kondisi internal suatu organisasi yang dapat dirasakan anggota oleh organisasi untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul dalam iklim kerja. Lebih jelasnya, dalam ayat Al-Qur’an diterangkan :

**وأطِيْعُوااللَه وَرَسُولَهُ وَلاَتَنَزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيهُكُوْم** صلى **واصْبِرُواج إنّ الله مَعَ الصّبِرِيْن**

*“ Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”. (Q.S Al-Anfal : 46)*[[25]](#footnote-26)

Ayat tersebut menerangkan bahwa iklim kerja organisasi tidak boleh terdapat percekcokan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan.

Dalam tafsirnya al-Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.[[26]](#footnote-27) Karenanya iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh karyawan, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan,rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai.

1. **Model Iklim Kerja**

Tiga definisi berbeda yang dianggap penting dalam perkembangan pengertian konsep iklim organisasi dan dimensi-dimensi dalam penjabarannya menjadi semacam model, yakni definisi Garlie A. Forehand (1964), Litwin-Stringer (1968), dan John P. Campbell (1970) dikutip oleh hardjana, yaitu sebagai berikut :[[27]](#footnote-28)

1. **Model *Forehand***

Definisi Forehand menonjolkan dua aspek dasar yang khas dalam pengertian iklim organisasi, yakni ciri khas organisasi yang tidak mudah berubah dan pengaruh ciri khas tersebut pada perilaku segenap anggota organisasi. Rumusan definisi Forehand (1964: 362) berbunyi sebagai berikut:

*“[Organizational climate is a ] set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the bebavior of people in the organization]”.*

Yaitu diartikan “[Iklim organisasi adalah] seperangkat ciri-ciri yang menggambarkan sebuah organisasi dan yang (a) membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain, (b) bertahan hidup cukup lama, dan (c) mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut”.

1. **Model *Litwin-Stringer***

Upaya-upaya konseptualisasi subjektif psikologis tentang iklim organisasi yang penting dapat ditemukan dalam dua buku yang masing-masing disunting oleh Renato Tagiuri dan George H. Litwin berjudul *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (1968) dan oleh George H. Litwin dan Robert A. Stringer Jr. dengan judul *Motivation and Organizational Climate* (1968). Definisi yang kemudian dianggap klasik dan paling banyak dikutip adalah rumusan Renato Tagiuri (1968: 27), yang berbunyi sebagai berikut:

*“[Organizational climate is] a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of thevalues of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization”.*

“Iklim orgnisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut”.

1. **Model *Campbell***

Konsepsi Litwin-Stringer ini kemudian ditinjau dan dikembangkan oleh John P. Campbell et al. (1970). Persepsi individu tentang organisasi dalam pandangan Campbell et al. merupakan elemen-elemen iklim yang sangat penting, karena persepsi itu selanjutnya mempengaruhi perilaku, sedangkan iklim sendiri dipandang sebagai variabel situasional atau dampak utama organisasi. Dalam pengembangan konsepsinya tentang iklim organisasi, bahwa iklim sebagai deskripsi situasi organisasi yang seharusnya meliputi unsur-unsur variasi antar kelompok. Situasi organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat kategori umum: (1) ciri-ciri struktural (structural properties); (2) ciri-ciri lingkungan (environmental characteristics); (3) iklim organisasi (organizational climate); dan (3) ciri-ciri peran formal (formal role characteristics). Maka ia membuat definisi iklim organisasi yang berbunyi sebagai berikut:[[28]](#footnote-29)

*“a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its members and environment. For the individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitudes and expectancies which describe the organization in terms of both static (such as autonomy) and behavior-outcome and outcomeoutcome contingencies”.*

[Iklim organisasi adalah] seperangkat ciri-ciri khusus dari sebuah Dalam definisi di atas, iklim organisasi dipahami sebagai ‘persepsipersepsi pribadi perorangan’ dan bahwa ’persepsi-persepsi tersebut mengatur perilaku karyawan’, sedangkan iklim itu sendiri dipandang sebagai variabel-variabel situasi atau dampak utama organisasi.

Dari paparan tentang ketiga kategori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pada dasarnya mempunyai empat dimensi sebagai berikut: (1) ’otonomi pribadi’ (individual autonomy; (2) ’derajat tekanan struktur pada jabatan’ (the degree of structure imposed upon the position); (3) ’orientasi tentang ganjaran’ (reward orientation); dan (4) ’pengertian, kehangatan, dan dukungan’ (consideration, warmth, and support). Keempat dimensi ini dalam pandangan Campbell et al. Merupakan sintesis dari berbagai studi dan literatur sebelumnya. Dalam penjelasannya masing-masing dimensi dikaitkan dengan faktor-faktor yang mendasarinya.

1. **Unsur-unsur Iklim Kerja**

Secara garis besar iklim kerja sekolah dibagi atas dua kelompok, yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup. Hal yang membedakan iklim sekolah terbuka dan tertutup terdiri dari tiga faktor yaitu : (1) semangat, (2) pertimbangan, (3) dorongan dan arah tujuan. Pada iklim sekolah terbuka aspek semangat guru sangat tinggi, aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan anggota lainnya cukup besar, sehingga mendorong guru dan tenanga kependidikan untuk berprestasi, sedangkan pada iklim sekolah yang tertutup, semangat guru dan pegawai lainnya rendah, juga aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan teman sejawat.[[29]](#footnote-30)

Unsur iklim kerja menurut Tagiuri dikutip oleh supardi dalam bukunya kinerja guru, iklim sebagai karakteristik keseluruhan dari lingkungan yang berada di dalam lingkungan sekolah yang terbagi atas empat dimensi, yakni : 1) ekologi, 2) milieu, 3) sistem sosial, 4) budaya.[[30]](#footnote-31)

1. Ekologi/fisik : ini merujuk kepada aspek fisik dan material sebagian faktor iklim sekolah/belajar (input) contohnya: ukuran, umur, desain, prasarana, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota dalam organissi, kursi dan meja, papan tulis dan lain-lain prasarana aktivitas dalam organisasi.
2. Milieu/aspek sosial : ini merujuk kepada dimensi sosial dalam organisasi atau proses contohnya apa dan siapa mereka dalam organisasi sekolah yaitu dari bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi pelajar, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (orang tua murid, keluarga, tahap kepuasan kerja, dan pelajar yang berada di sekoah tersebut).
3. Sistem sosial dalam organisasi : ini menunjuk kepada aspek struktur administrasi, bagaimna cara membuat keputusan, pola komunikasi di kalangan anggota organisasi.
4. Budaya sekolah : ini merujuk kepada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota dalam organisasi, sert budaya ilmu.[[31]](#footnote-32)

Ada tiga dimensi umum menurut Moos yang dikutip oleh Ondi Saondi, tiga dimensi umum yang dapat digunakan untuk melihat lingkungan psikis (iklim). Ketiga dimensi tersebut meliputi :

1. Dimensi Hubungan (Relationship)

Dalam dimensi sebuah hubungan (Relationship) mengukur sejauh mana keterlibatan guru dan sekolah, sejauh mana para guru saling mendukung dan membantu, sejauh mana para guru dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka.

1. Dimensi Pertumbuhan Pribadi (Personal Growth)

Dimensi pertumbuhan pribadi (personal growth) yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan , yang mengukur tujuan utama dari suatu sekolah.[[32]](#footnote-33) Yang mana dalam pengembangan dimensi ini perlu dengan adanya pembentukan sebuah visi, misi serta tujuan suatu sekolah dalam memberikan mutu yang baik bagi sekolah.

1. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem (System Maintenance and Change)

Dimensi perubahan dan perbaikan sistem (system maintenance and change) yaitu mengukur sejauh mana lingkungan mendukung harapan guru, memperbaiki pengawasan dan merespon perubahan.

1. **Manfaat Iklim Kerja**

Pentingnya iklim kerja di sekolah/madrasah dari berbagai pihak memberikan banyak manfaat dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, adapun manfaat pentingnya iklim kerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim kerja sekolah dapat memengaruhi banyak orang di sekolah
2. Iklim kerja sekolah di perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif, mendukung, dan budaya iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dan memperoleh prestasi akademik.
3. Hubungan interpersonal yang positif dan kesematan belajar yang optimal bagi siswa disemua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptive.
4. Iklim kerja sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah.
5. Iklim sekolah dapt memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif.
6. Interaksi dari berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan belajar optimal.
7. Iklim kerja sekolah , termasuk “kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban, dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antar peserta didik, serta prestasi akademis, kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya, untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademis.[[33]](#footnote-34)
8. **Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Manajerial dan iklim kerja dalam suatu organisasi memiliki pengaruh positif terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun penelitian yang relevan atau mempunyai kesamaan/kemiripan dengan yang dilakukan oleh peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Skripsi karya Diana Fatmawati[[34]](#footnote-35)

Penelitian yang dilakukan oleh diana Fatmawati (2013) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh manajerial kepala sekolah menengah pertama Se kecamatan banguntapan kabupaten bantul **“**yang memiliki kesimpulan bahwa. hasil persentase tertinggi dari keseluruhan aspek kompetensi manajerial kepala sekolah di kecamatan Banguntapan adalah aspek kepemimpinan kepala sekolah yakni (78,70%) yang dikategorikan tinggi adalah aspek pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang indikatornya meliputi, pelaksanaan monitoring terhadap keberhasilan program sekolah, pemantauan pelaksanaan program sekolah secara rutin, melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program sekolah, kemampuan menyampaikan laporan setiap program sekolah, dan kemampuan merencanakan tindak lanjut setiap program sekolah setelah dievaluasi yakni (75,40%) yang masih dikategorikan tinggi.

Adapun persamaan dan perbedaan literatur dengan penelitian yang dilakukan adalah : *Persamaan*, penelitian ini mempunyai variabel yang sama yaitu manajerial kepala sekolah sebagai variabel X yang merupakan metode penelitian kuantitatif dalam melakukan penelitian. Sedangkan *perbedaan*, adalah tempat dan populasi yang akan diteliti.

1. Tesis Karya Gede Widiasa[[35]](#footnote-36)

Penelitian yang dilakukan oleh Gede Winasha Universitas Pendidikan Ganesha “Determinasi Perilaku Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif Di SMK Negeri 3 Singaraja “Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Tingkat perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 3 Singaraja ada pada kategori efektif, dimana 72,55% menyatakan efektif dan sisanya 27,45 % menyatakan sangat efektif. dengan determinasi efektifnya 17,64% dan kontribusi relatif 17,55%. Hal ini mencerminkan bahwa naik terunnya tingkat kinerja guru tergantung pada keefektifan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. (2) Tingkat iklim kerja sekolah SMK Negeri 3 Singaraja ada pada ketegori baik dimana 86,27% menyatakan baik, dan selebihnya 9,8% menyatakan sangat baik.

Adapun persamaan dan perbedaan literatur dengan penelitian yang dilakukan adalah : *Persamaan*, penelitian ini mempunyai variabel yang sama yaitu manajerial kepala sekolah dan iklim kerja, yang merupakan metode kuantitatif dalam melakukan penelitian. Sedangkan *perbedaan*, adalah penelitian ini menggunakan *ex post facto* dan tempat serta populasi yang akan diteliti juga berbeda.

1. **Kerangka Berfikir**

Salah satu faktor yang mempengaruhi manajerial kepala sekolah adalah bagaimana seorang manajer mampu untuk mengelola dan memengaruhi warga sekolah. Banyak hal yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikannya, yaitu dengan memiliki macam keterampilan. Selain itu, kepala sekolah juga perlu menjalin hubungan yang baik dengan warga sekolah.

Kepala sekolah dengan kompetensi yang dimilikinya perlu mengkolaborasikan hal-hal yang berkaitan dengan keberhasilan sekolah, menciptakan inovasi-inovasi yang baru agar sekolah tersebut menjadi unggul dan terpercaya, serta dapat menciptakan lulusan-lulusan yang berkulitas.

Katz dan Kanz dikutip dalam bukunya Supardi, membagi keterampilan manajerial dalam tiga area utama: (1) teknis (technical), mencakup teknis proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian), (2) manusia (human), keterampilan hubungan antar manusia, memotivasi dan membangun moral, (3) konseptual (conceptual), menekankan pengetahuan dan teknis terkait jasa (atau produk) tentang organisasi[[36]](#footnote-37). Adapun Menurut Tagiuri, iklim sebagai karakteristik keseluruhan dari lingkungan yang berada di dalam lingkungan sekolah yang terbagi atas empat dimensi, yakni : 1) ekologi, 2) milieu, 3) budaya.[[37]](#footnote-38)

Apabila seorang kepala sekolah memiliki ilmu manajerial yang baik maka akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah itu tergantung dari pola manajerial kepala sekolah tersebut, sebab kepala sekolah merupakan pengendali dan pengatur sistem sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Adapun kaitannya telah di paparkan pada skema dibawah ini :

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**

|  |
| --- |
| Pengaruh |

MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

1. Technical skill : kemampuan menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik.
2. Human skill : kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
3. Conceptual skill: kemampuan berpikir rasional.

IKLIM KERJA

1. Ekologi/fisik : aspek fisik dan material dalam iklim kerja
2. Milieu/aspek sosial : dimensi sosial : gaji guru, sosioekonomi peserta didik, suasana kerja, cara membuat keputusan dll.
3. Budaya sekolah : kultur sekolah dan cara berpikir anggota, pola komunikasi.
4. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berfikir yang telah ditemukan sebelumnya, maka dapat di ajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H1 : Terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap iklim kerja.
2. Ho : Tidak terdapat pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap iklim kerja.

1. Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. Ke-16 (Jakarta :PT. Grafindo Persada), 8 [↑](#footnote-ref-2)
2. Kamus Besar Bahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus Pusat Bahasa* , artikel “manajemen” ( Jakarta :Pusat Bahasa), 909 [↑](#footnote-ref-3)
3. Abdul Ngalim, et al, *“Model Pengembangan Sistem Komunikasi Manajerial Penyelenggaraan Kelas Khusus di Sma Negeri”* Jurnal Penelitian Humaniora, Vol. 10, No. 2, (Agustus 2009), 15 [↑](#footnote-ref-4)
4. Richard Templar, *The Rule Of Management* (jakarta: Esensi Erlangga Group 2011), 6 [↑](#footnote-ref-5)
5. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya 2004), 13 [↑](#footnote-ref-6)
6. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta : Kalam Mulia, 2008), 362 [↑](#footnote-ref-7)
7. Departemen Agama RI, *AL-Qur’an dan Terjemahnya* (Bandung: CV Diponegoro, 2006), 416 [↑](#footnote-ref-8)
8. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada 2004), 83 [↑](#footnote-ref-9)
9. Nanang Fattah,, *Landasan Manajemen Pendidikan,* 22-23 [↑](#footnote-ref-10)
10. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* 25 [↑](#footnote-ref-11)
11. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* 26-29 [↑](#footnote-ref-12)
12. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* ( Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005), 99-100 [↑](#footnote-ref-13)
13. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* 103 [↑](#footnote-ref-14)
14. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 96-97 [↑](#footnote-ref-15)
15. Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 32 [↑](#footnote-ref-16)
16. Kemendiknas, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*, 11 desember 2017, www.bpkp.go.id/uu/filedownlod/4/58/766.bpkp. [↑](#footnote-ref-17)
17. P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, 32 [↑](#footnote-ref-18)
18. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004) 89 [↑](#footnote-ref-19)
19. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 89 [↑](#footnote-ref-20)
20. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah,* 73 [↑](#footnote-ref-21)
21. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 25 [↑](#footnote-ref-22)
22. Saondi, *Membangun Manajemen Pendidikan*, 54 [↑](#footnote-ref-23)
23. James H. Stronge, Holly B. Richard, Nancy Catano, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 18 [↑](#footnote-ref-24)
24. Supardi, *Kinerja Guru* (PT. Rajagrafindo Persad : Jakarta, 2013) Cet Ke-1, 121 [↑](#footnote-ref-25)
25. Departemen Agama RI, *AL-Qur’an dan Terjemahnya* (Bandung: CVDiponegoro, 2006), 179 [↑](#footnote-ref-26)
26. Awahir Tanthori, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur’an* (Pustaka Al Husna: Jakarta, 1983), 72 [↑](#footnote-ref-27)
27. Garlie A. Forehand, Litwin-Stringer, dan John P. Campbell dalam Hardjana,“*Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi”* Jurnal Ilmu Komunikasi, Vol. 3 No 1 (Juni 2006), 5-7 [↑](#footnote-ref-28)
28. Garlie A. Forehand, Litwin-Stringer, dan John P. Campbell dalam Hardjana,“*Iklim Organisasi,* 8-10 [↑](#footnote-ref-29)
29. Supardi, *Kinerja Guru*, 125 [↑](#footnote-ref-30)
30. Supardi, *Kinerja Guru*, 130 [↑](#footnote-ref-31)
31. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah* (Cirendeu Ciputat : Haja Mandiri, 2014), Cet. Ke-2. 119-124 [↑](#footnote-ref-32)
32. Saondi, *Membangun Manajemen Pendidikan*, 57 [↑](#footnote-ref-33)
33. Supardi, *Sekolah Efektif*, *Konsep Dasar dan Praktiknya* (PT. Rajagrafindo Persada : Jakarta, 2013), 230-231 [↑](#footnote-ref-34)
34. Diana Fatmawati, “*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul”* Skripsi (Yogyakarta: FIP UNI, 2013) [↑](#footnote-ref-35)
35. Gede Widiasa, “*Determinasi Perilaku Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Produktif Di SMK Negeri 3 Singaraja”* Tesis (: Universitas Pendidikan Ganesha, 2012) [↑](#footnote-ref-36)
36. Supardi, *Sekolah Efektif*, 43 [↑](#footnote-ref-37)
37. Supardi, *Kinerja Guru*, 130 [↑](#footnote-ref-38)