

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
UNTUK MENGEMBANGKAN IKLIM SEKOLAH
(Studi Multi Kasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK
Muhammadiyah 1 Trenggalek)**

Oleh:
Dwi Pujiatin

A. PENDAHULUAN

1. Konteks Penelitian

Perihal kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan menjadi salah satu *trending topic* dalam berbagai pembahasan, baik dalam forum diskusi maupun penelitian ilmiah. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu.¹ Menurut Komariyah dan Triatna sebagaimana dikutip oleh Efendi kriteria kepemimpinan yang berkualitas antara lain memiliki integritas pribadi, memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, serta tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan.²

Bahkan dalam Islam secara implisit telah dijelaskan bahwa ada hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan peran sebagai pemimpin terhadap bawahan sebagaimana petunjuk yang tercantum dalam Al-Quran sebagai berikut.

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 288.

² Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 35.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.³

Jika dikaitkan dengan konteks kepemimpinan kepala sekolah kutipan ayat di atas menggambarkan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki sikap tegas namun tidak otoriter, mampu berinteraksi dan membina bawahannya dalam hubungan yang harmonis sehingga tercipta kondisi iklim yang kondusif, dan mengutamakan musyawarah serta memiliki komitmen yang kuat untuk mendedikasikan diri demi tercapainya tujuan sekolah.

Salah satu kompetensi manajerial sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 bahwa kepala sekolah dipersyaratkan untuk memiliki kompetensi dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.⁴ Senada dengan hal tersebut, juga dikemukakan bahwa salah satu syarat seorang pemimpin yang baik adalah mampu memahami dan menempatkan dirinya, bawahan, dan organisasi sebagai satu kesatuan yang dikelola secara baik dan berkesinambungan sehingga tercipta suasana dan iklim kerja yang menyenangkan dan penuh persahabatan.⁵

³ Q.S. Ali Imron : 159.

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 106.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Danim bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan relasional untuk membangun relasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk tujuan-tujuan sosial atau produktif.⁶ Dalam lingkungan internal lembaga sekolah, diperlukan peran kepala sekolah sebagai inisiator dalam membangun iklim sekolah yang kondusif.

Perhatian khusus diberikan oleh sekolah efektif pada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, guru merasa dihargai, orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan, serta mendorong setiap warga sekolah untuk melakukan yang terbaik.⁷ Berbicara tentang pentingnya iklim yang kondusif bagi suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada pendapat teoritis melainkan juga berdasarkan berbagai hasil temuan penelitian di lapangan.

Dari sekian banyak hasil penelitian yang pada umumnya menunjukkan hasil yang relatif sama, yakni menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja anggota organisasi. Berdasarkan hal tersebut, menarik untuk digali lebih jauh terkait strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif terutama pada lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik sebagaimana indikator iklim yang kondusif seperti SMK Negeri 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Berdasarkan uraian di atas disertai dengan pertimbangan bahwa masalah ini belum banyak diteliti oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti bermaksud untuk menggali informasi lebih mendalam dengan melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multikasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)”.

⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2012), 204.

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 90.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yang dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah?
- 2) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah?
- 3) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah?

B. KAJIAN TEORI

Strategi menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Ritson didefinisikan sebagai *“the determination of basic-long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*.⁸ Senada dengan pengertian di atas, Porter mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁹ Sementara Salusu mengemukakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.¹⁰

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹¹ Berdasarkan konsep tersebut, maka strategi

⁸ Neil Ritson, *Strategic Management*, (t.tp: Bookboon, 2013), 9.

⁹ Marrus Porter, *Strategi Bersaing*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 31.

¹⁰ Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Presindo, 2014), 101.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

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

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

Iklim sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”¹² Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”.¹³ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.

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

¹² Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal *Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013, 2.

¹³ Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009.

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

a. Pada level kelas (regulator)

1) Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif

Pembelajaran efektif ditandai oleh sifat yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik secara aktif. Pembelajaran bukan sekedar memorasi atau penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam, dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan peserta didik.¹⁴ Pembelajaran efektif juga akan melatih dan menanamkan sikap demokratis bagi peserta didik. Lebih dari itu, pembelajaran efektif menekankan bagaimana peserta didik mampu belajar cara belajar dan melalui kreativitas guru pembelajaran di kelas menjadi aktivitas yang menyenangkan.¹⁵

Guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran.¹⁶ Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.¹⁷

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.¹⁸ Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menyarankan kepada para guru di sekolahnya

¹⁴ *Ibid.*, 107.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105.

¹⁷ Nur Efendi, *Membangun Sekolah ...*, 218.

¹⁸ *Ibid.*

untuk mempertimbangkan komponen-komponen tersebut dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.¹⁹ Aspek psikologis yang menunjuk pada kenyataan bahwa peserta didik pada umumnya memiliki taraf perkembangan yang berbeda, yang menuntut materi yang berbeda sekaligus proses pembelajaran yang berbeda pula sesuai dengan jenis pembelajaran yang sedang berlangsung.²⁰ Dengan demikian, pertimbangan pada karakteristik peserta didik diperlukan agar strategi pembelajaran diterapkan pada sasaran peserta didik yang tepat sehingga dapat mencapai hasil pembelajaran yang ditargetkan.

Berkaitan dengan hal tersebut, ada 4 indikator pembelajaran yang unggul, yaitu pembelajaran yang dapat melayani semua siswa, semua siswa mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, proses pembelajaran sangat bervariasi tergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan, dan mampu mewujudkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan siswa.²¹ Menyadari hal tersebut guru harus pandai memilih metode dan media pembelajaran yang dapat mengakomodasi keberagaman karakteristik peserta didik.

Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa keberadaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga

¹⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 146.

²⁰ E.Mulyasa, *Implementasi Kurikulum ...*, 118.

²¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 162.

termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.²²

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

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses dan kualitas pembelajaran.²³ Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya.²⁴ Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan.²⁵ Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh.

b. Pada level mediator (profesi)

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

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan tanpa mengedepankan sikap otoriter, tetapi lebih bersikap demokratis, terbuka dan transparan, serta menjadi tauladan bagi seluruh warga sekolah.²⁶ Meskipun sikap demokratis tidak harus diterapkan dalam semua kondisi namun kepala sekolah dianjurkan untuk lebih

²² *Ibid.*, 170.

²³ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 108.

²⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 147.

²⁵ Nanang Hanafiah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi ...*, 21-22.

²⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 108-109.

mengutamakan cara-cara yang demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu, dari sikap kepemimpinan yang demokratis dapat memberikan implikasi pada persepsi bawahan terhadap suasana kerja menjadi tidak terkesan kaku. Ali Muhammad Taufiq sebagaimana dikutip oleh Mujamil mengemukakan bahwa salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.²⁷

2) Mengembangkan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf (tenaga kependidikan) yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Hal ini memiliki implikasi bahwa sekolah yang efektif ditunjang oleh staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, serta memiliki komitmen untuk mengabdikan dirinya di sekolah.²⁸ Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menerapkan strategi tertentu untuk mengembangkan kompetensi guru maupun staf.

Strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.²⁹ Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh kepala sekolah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan spesifikasi tugas yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih

²⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 278.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.

baik. Penempatan tugas mengajar guru hendaknya juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Hal tersebut sesuai dengan prinsip profesionalitas guru bahwa guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan serta kompetensi sesuai dengan bidang tugas.³⁰

c. Pada level sekolah (manajemen)

1) Menumbuhkan komitmen untuk mandiri

Komitmen untuk mandiri perlu dibangun tidak hanya pada diri kepala sekolah dan jajaran manajemen sekolah, tetapi juga pada setiap individu warga sekolah. Komitmen mandiri dibangun dengan menghilangkan *setting* pemikiran dan budaya birokrasi, serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.³¹

2) Mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Sebagai 'bisnis' pelayanan jasa, kewajiban utama sekolah adalah memberikan layanan prima untuk menjamin kepuasan pelanggannya. Artinya semua input dan proses dikerahkan di sekolah tertuju untuk meningkatkan kepuasan peserta didik yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.³²

3) Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Responsif dan antisipatif merupakan sikap sebuah sekolah yang otonom dan tidak terpasung pada banyak aturan birokrasi yang menghambat kreativitas. Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan.³³

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

³⁰ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

³¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 109.

³² *Ibid.*, 109-110.

³³ *Ibid.*, 110.

Lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib tidak selalu identik dengan keberadaan dan kondisi fisik sekolah beserta fasilitasnya, tetapi lebih mengacu kepada tata hubungan sosial dan psikologis yang harmonis dalam lingkungan sekolah.³⁴

5) Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah

Budaya mutu merupakan sikap yang harus tertanam dalam sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku didasari profesionalisme. Karena itu, harus ada sistem mutu yang baku sebagai acuan perbaikan yang mencakup berbagai aspek mulai dari struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab, prosedur, proses sampai hasil pekerjaan, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.³⁵

6) Menumbuhkan harapan prestasi tinggi

Harapan prestasi yang tinggi dari seluruh warga sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.³⁶ Peran kepala sekolah sebagai inisiator sangat diperlukan dalam memotivasi guru, staf, maupun peserta didik untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam manajemen kesiswaan salah satu langkahnya adalah memberi beasiswa bagi siswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi.³⁷

7) Menumbuhkan kemauan untuk berubah

Sekolah harus menyiapkan diri untuk selalu berubah secara sistematis ke arah peningkatan mutu dari seluruh aspek kehidupan

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, 110-111.

³⁶ *Ibid.*, 111-112.

³⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 143.

sekolah. Pada akhirnya, perubahan harus merupakan sesuatu yang menantang dan menyenangkan bagi semua warga sekolah, bukan sesuatu yang menakutkan.³⁸

8) Mengembangkan komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah juga antara sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya.³⁹

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

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kolaboratif antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.⁴⁰

10) Melaksanakan keterbukaan (transparansi) manajemen

Transparansi tidak semata-mata menyangkut persoalan keuangan, tetapi juga menyangkut aspek-aspek lain seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan. Manajemen yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya warga sekolah dan orang tua, yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.⁴¹

11) Menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah

Sekolah harus menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah. Visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran tersebut menjadi komitmen bersama semua warga sekolah yang tercermin dalam perilaku dan tindakan nyata untuk mewujudkannya.⁴²

12) Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif

³⁸ *Ibid.*, 112.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*, 113.

⁴² *Ibid.*

Pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana sebagai langkah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik.⁴³ Sebagaimana dikemukakan pula oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan (*reward*).⁴⁴

13) Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Pihak sekolah perlu meningkatkan partisipasi warga masyarakat, terutama orang tua peserta didik, melalui cara-cara yang demokratis. Penumbuhan kesadaran diri, persuasi, negosiasi, dan kemufakatan bersama merupakan cara-cara yang bisa ditempuh, tetapi bukan paksaan meskipun dilakukan secara halus dari sisi psikologis peserta didik dan orang tua.⁴⁵

14) Menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat

Akuntabilitas nyata yang diperlukan adalah kinerja sekolah dan prestasi peserta didik yang baik. Bentuk formal akuntabilitas ini adalah laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.⁴⁶

C. METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan),

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala ...*, 141.

⁴⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 113.

⁴⁶ *Ibid.*, 114.

analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁴⁷ Ditinjau dari lokasi pengumpulan data, penelitian ini tergolong penelitian lapangan sebagaimana peneliti terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh informasi secara mendalam dan lengkap secara riil di lapangan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan rancangan multi kasus. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang tumbuh, proses yang sedang berlangsung, akibat yang sedang terjadi atau kecenderungan yang tengah berkembang.⁴⁸ Desain studi multi kasus dipilih karena penelitian ini bermaksud untuk menggali data secara mendalam tentang obyek dalam dua lingkup lokasi yang terbatas yang mana keduanya memiliki perbedaan karakteristik masing-masing.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti sebagai *human instrument* sehingga berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.⁴⁹

3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di dua lokasi, yaitu SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. Kedua sekolah tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan dari hasil studi dokumentasi, observasi, dan wawancara awal bahwa kedua sekolah tersebut memiliki keunikan karakteristik sebagaimana indikator-indikator iklim sekolah yang kondusif.

⁴⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 9.

⁴⁸Asyrof Safi'i, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Aplikasi Praktis Penelitian Pembuatan Usulan (Proposal) dan Penyusunan Laporan Penelitian*, (Surabaya: eLKAF,2005), 21.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, 222.

4. Data dan Sumber Data

Data yang digali dalam penelitian ini berbentuk data kualitatif yang diperoleh dari sumber data. Sumber data adalah subjek dari mana data itu diperoleh. Sumber data diklasifikasikan menjadi tiga yaitu *person* (orang), *place* (tempat), dan *paper* (simbol). *Person* yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. *Place* yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Sedangkan *paper* adalah sumber data yang berupa huruf, angka, gambar, atau simbol lain.⁵⁰

Sumber data *person* yang utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Alasan ditetapkannya kepala sekolah sebagai informan kunci karena kepala sekolah sebagai pihak yang paling banyak mengetahui informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti juga akan mencari informan lain yang dianggap dapat melengkapi informasi yang dibutuhkan yaitu guru, staf, dan siswa. Adapun sumber data *place* dalam penelitian ini berupa kelengkapan fasilitas fisik sekolah, aktivitas, dan kinerja yang diamati melalui teknik observasi partisipan. Sedangkan sumber data *paper* berupa dokumen yang relevan dengan masalah penelitian yang dijarah melalui teknik dokumentasi.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.⁵¹ Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi peran serta (*participant observation*), dan data dari dokumen (*documentation*).⁵² Wawancara atau *interview* merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi secara langsung antara peneliti dengan subyek atau responden.⁵³ Observasi adalah metode

⁵⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 172.

⁵¹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Teras, 2009), 57.

⁵² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63

⁵³ Yatim Riyatno, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Surabaya: SIC, 2001), 67.

pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.⁵⁴ Observasi partisipan dilakukan dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus untuk menemukan kategori iklim sekolah di kedua lembaga pendidikan tersebut. Setelah itu dengan melakukan observasi terfokus pada strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah. Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya.⁵⁵ Dalam penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk mencari data tentang profil, visi, misi, legger, program-program, agenda-agenda, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

6. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁵⁶ Miles dan Huberman sebagaimana dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus samapi tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁵⁷ Penelitian

⁵⁴ Cholid Narkubo, et.al., *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 70.

⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 236.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 244.

⁵⁷ *Ibid.*, 246.

ini menggunakan rancangan multikasus sehingga analisis datanya meliputi analisis kasus tunggal dan dilanjutkan analisis multi kasus.

7. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*) ini dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk menghasilkan data yang dapat dipertanggung jawabkan dan dipercaya secara ilmiah serta memenuhi tingkat kredibilitas tinggi. Pengecekan atau pemeriksaan diperlukan untuk menjamin keabsahan data. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).⁵⁸ Dalam penelitian ini menggunakan kredibilitas data yang meliputi perpanjangan keikutsertaan, triangulasi, dan diskusi teman sejawat. Dalam pengujian transferabilitas, peneliti meminta beberapa rekan Akademisi Pascasarjana IAIN Tulungagung, dosen pembimbing, dan praktisi pendidikan untuk membaca draf laporan penelitian guna mengecek pemahaman mereka mengenai arah hasil penelitian ini. Uji dependabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengadakan audit terhadap keseluruhan proses penelitian apakah sudah benar-benar sesuai dengan arah penelitian yang dituju. Kepastian mengenai tingkat obyektivitas hasil di dalam penelitian ini sangat tergantung pada persetujuan beberapa informan terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan penelitian.

8. Tahap-Tahap Penelitian

Menurut Moleong sebagaimana dikutip oleh Ahmad Tanzeh, tahapan-tahapan penelitian kualitatif terdiri dari tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.⁵⁹ Dalam tahap pra lapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, yaitu dengan mengirim surat ijin ke tempat penelitian dan melakukan pra-wawancara untuk memastikan bahwa

⁵⁸Sugiono, *Metode Penelitian ...*, 367.

⁵⁹Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode...*, 170.

di lokasi tersebut terdapat data yang diperlukan. Setelah surat izin mendapat balasan dari lembaga yang hendak diteliti, selanjutnya peneliti masuk pada tahap pekerjaan lapangan. Pada tahap ini peneliti menggali data langsung di lapangan. Sambil mengumpulkan data, peneliti melakukan analisis terhadap hasil temuan data untuk melihat data yang kurang dan membuang data yang tidak diperlukan. Setelah tahap analisis, selanjutnya yaitu tahap pelaporan. Apabila pada tahap pelaporan, ternyata terdapat data atau informasi baru, maka peneliti kembali lagi ke lokasi penelitian sampai data yang diperoleh sudah jenuh atau tidak terdapat data baru terkait dengan tema penelitian.

D. HASIL PENELITIAN

1. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Kelas (Regulator) untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Hasil penelitian di kedua lokasi penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif pada level kelas meliputi mewujudkan proses pembelajaran dan sistem evaluasi yang efektif. Dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif pada dasarnya merupakan wilayah aksi guru, namun kepala sekolah selaku atasan dapat memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam merancang pembelajaran yang berimplikasi pada peningkatan keterlibatan dan penguasaan kompetensi siswa dengan tetap mempertimbangkan faktor-faktor yang mendukung terwujudnya proses pembelajaran yang efektif. Hal tersebut sebagaimana ditulis oleh Mulyasa tentang agenda program Kementerian Pendidikan Nasional untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam level kelas yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).⁶⁰ Sebagaimana pula dikemukakan oleh Dimiyati dan Mudjiono bahwa

⁶⁰ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 107-108.

penyelenggaraan pembelajaran merupakan salah satu tugas guru dimana pembelajaran diartikan sebagai kegiatan yang ditujukan untuk membelajarkan siswa.⁶¹ Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.⁶² Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.⁶³

Pada dasarnya penggunaan metode pembelajaran yang berbeda di kedua sekolah tersebut memiliki tujuan yang sama, yakni meningkatkan partisipasi dan daya serap siswa. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.⁶⁴ Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa keberadaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.⁶⁵

Meskipun menggunakan kurikulum yang berbeda, dalam mewujudkan sistem evaluasi yang efektif di kedua lokasi penelitian memberlakukan sistem evaluasi yang sifatnya mengevaluasi kemampuan siswa secara utuh, yakni mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Bahkan di SMKN 1 Pogalan, kedisiplinan merupakan faktor

⁶¹ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran...*, 105.

⁶² Nur Efendi, *Membangun Sekolah...*, 218.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 146.

⁶⁵ *Ibid.*, 170.

penting yang dipertimbangkan dalam penilaian. Demikian pula di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, akhlak siswa merupakan salah satu kriteria yang dipertimbangkan dalam penilaian. Sebagaimana dikemukakan oleh Efendi bahwa penilaian sebagai salah satu faktor yang menentukan proses dan hasil pembelajaran, bukan sekedar cara untuk menilai keberhasilan belajar siswa.⁶⁶ Hal senada juga dikemukakan oleh Mulyasa bahwa sistem evaluasi harus mampu memberikan umpan balik (*feedback*) kepada guru untuk terus meningkatkan kemampuan peserta didik sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.⁶⁷ Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya.⁶⁸

2. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Profesi (Mediator) untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian di kedua lokasi penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif dalam level profesi meliputi upaya membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka serta melakukan pembinaan dan pengembangan kompetensi dan kedisiplinan guru dan staf. Kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dapat diwujudkan dalam pelibatan guru maupun staf dalam rapat yang mana peserta rapat diberikan kesempatan untuk mengemukakan saran atau pendapatnya secara terbuka. Pembinaan dan pengembangan kompetensi dan kedisiplinan guru dilakukan melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, penelitian tindakan kelas, dan pengembangan kemampuan penggunaan teknologi, serta evaluasi tingkat kehadiran guru yang diperoleh dari rekapitulasi laporan hasil piket guru. Sedangkan untuk

⁶⁶ Nur Efendi, *Membangun Sekolah...*, 244.

⁶⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 108.

⁶⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 147.

pembinaan dan pengembangan staf dilakukan melalui pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya maupun pengarahan secara umum dalam rapat rutin serta memantau kehadiran staf dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugasnya. Ali Muhammad Taufiq sebagaimana dikutip oleh Mujamil mengemukakan bahwa salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.⁶⁹ Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rohiat bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.⁷⁰

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Sekolah (Manajemen) untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian di kedua lokasi penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif dalam level sekolah memiliki persamaan dalam beberapa hal. Strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan meliputi menumbuhkan komitmen kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan; menumbuhkan kemauan dari seluruh warga sekolah dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan, baik terkait mutu lulusan maupun pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan; menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mengantisipasi kendala

⁶⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 278.

⁷⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, 86.

pembelajaran; menumbuhkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib; menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan; mewujudkan kekompakan dan mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat kolaboratif; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif dan menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi dengan melakukan perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja, serta memberikan penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai; serta melaksanakan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dengan memberikan akses informasi kepada pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Sedangkan strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek meliputi menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan; mengutamakan kepuasan pelanggan dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya; menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran; meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dari segi fisik, sosial, maupun psikologis; menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan mengacu pada sasaran mutu sekolah; menumbuhkan harapan prestasi tinggi dan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga sekolah; mengembangkan komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak secara simultan; menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah yang dioperasionalkan dalam bentuk program kegiatan; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif melalui perencanaan penempatan guru sesuai dengan latar belakang

kompetensinya, pengembangan guru dilakukan secara berkelanjutan dan berpedoman pada sasaran mutu, dan evaluasi dilakukan secara rutin sebagai bahan untuk analisis perencanaan selanjutnya meskipun secara formal pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram; serta melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite sekolah.

Sebagaimana pula yang ditulis oleh Mulyasa bahwa perwujudan iklim sekolah yang kondusif pada level sekolah meliputi perwujudan kemandirian sekolah, mengupayakan kepuasan pelanggan, sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan sekolah, menciptakan sekolah yang aman dan tertib, membangun budaya mutu di sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauan untuk maju, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, melaksanakan keterbukaan manajemen, menetapkan dan mewujudkan visi dan misi, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat serta menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.⁷¹

E. KESIMPULAN

1. Strategi kepala SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif yaitu dengan memotivasi guru untuk merancang penggunaan metode dan media pembelajaran yang dapat meningkatkan partisipasi siswa secara aktif dan memberikan pengalaman bermakna bagi siswa serta mengupayakan pemenuhan fasilitas pokok dan pendukung yang diperlukan untuk proses pembelajaran. Selain itu, juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif

⁷¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 109-114.

yaitu sistem penilaian yang mempertimbangkan kemampuan siswa secara utuh, yaitu penilaian kognitif, afektif, dan psikomotorik.

2. Strategi kepala SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkn iklim sekolah yaitu membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis yaitu kepala sekolah yang mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan serta terbuka menerima saran dari bawahan. Selain itu, juga mengembangkan kompetensi guru dan staf melalui program-program yang diselenggarakan di dalam lingkup sekolah maupun di luar sekolah, meliputi pembinaan dalam rapat dinas rutin, *workshop*, seminar inovasi pembelajaran, penelitian tindakan kelas, mengirimkan guru dalam kegiatan MGMP, dan pelatihan kemampuan memanfaatkan teknologi.
3. Strategi kepala SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkn iklim sekolah Menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah, baik dalam hal pengembangan aktivitas pembelajaran, pengembangan unit kelembagaan, maupun pembiayaan pendidikan; mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan sesuai dengan standar mutu pelayanan; menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mempersiapkan alternatif untuk meminimalkan kendala yang mengganggu proses pendidikan, misalnya menerapkan sistem piket guru; menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan menanamkan kebiasaan mematuhi peraturan kepada seluruh warga sekolah serta menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan fisik maupun lingkungan sosial; menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan melakukan koordinasi ke semua elemen sekolah dan melakukan spesialisasi kepada masing-masing unit pengembangan; menumbuhkan harapan prestasi tinggi dengan memotivasi guru dan staf untuk meningkatkan kinerjanya dan peserta didik untuk meningkatkan ketekunan belajarnya; menumbuhkan kemauan untuk berubah dengan memotivasi dan menstimulus seluruh warga sekolah untuk optimis terhadap perubahan ke arah kemajuan;

mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan kolaboratif antar warga sekolah; mewujudkan *teamwork* yang kompak melalui peningkatan sinergi antar seluruh elemen sekolah untuk mencapai keberhasilan program sekolah; menerapkan prinsip transparansi manajemen dengan memberikan informasi secara terbuka kepada pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan kegiatan pendidikan; menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dan misi sekolah melalui sosialisasi visi dan misi kepada seluruh warga sekolah dan mengoperasionalkan misi ke dalam bentuk program-program kegiatan; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif dengan menerapkan langkah-langkah manajemen sumber daya manusia dengan baik serta memberikan penghargaan terhadap guru maupun staf yang berprestasi; meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dengan melibatkan warga sekolah dan masyarakat baik melalui kesadaran diri maupun upaya-upaya persuasif; dan menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat dengan menyusun laporan yang valid mengenai program kegiatan pendidikan yang dilaksanakan kepada siswa, orang tua siswa, masyarakat, maupun pemerintah.

F. DAFTAR RUJUKAN

- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Dimiyati dan Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Efendi, Nur. *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- Hanafiah, Nanang dan Cucu Suhana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: Refika Aditama, 2010.

- Hoffman, Lorry L. *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009
- Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Narkubo, Cholid, et.al. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Porter, Marrus. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Ritson, Neil. *Strategic Management*. t.tp: Bookboon, 2013.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Safi'i, Asyrof. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Aplikasi Praktis Penelitian Pembuatan Usulan (Proposal) dan Penyusunan Laporan Penelitian*. Surabaya: eLKAF, 2005.
- Salusu. *Strategi Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Presindo, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* . Bandung: Alfabeta, 2013.
- Tanzeh, Ahmad. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal *Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.