BAB IV

DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Pada bagian ini akan dipaparkan deskripsi data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun poin-poin yang akan dipaparkan meliputi: a) strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah, b) strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untukmengembangkan iklim sekolah, dan c) strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah. Paparan data akan disajikan ke dalam dua bagian, yaitu paparan data Kasus I (SMKN 1 Pogalan) dan paparan data Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek).

1. Paparan Data Kasus I (SMKN 1 Pogalan)

a. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Kelas (Regulator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam setiap lini kelembagaan, termasuk dalam level kelas. Prioritas sasaran pengembangan iklim sekolah dalam level kelas yakni perwujudan proses pembelajaran dan sistem evaluasi yang efektif. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan pembelajaran dan evaluasi yang efektif pada dasarnya menjadi ranah aksi bagi guru. Namun demikian, peran kepala sekolah terkait hal tersebut cukup penting

yaitu mendorong agar tercipta pembelajaran yang inovatif dengan memacu kreativitas guru dalam mengkonstruksi perpaduan metode dan media pembelajaran yang di dalamnya menekankan pada partisipasi aktif siswa dan tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Kalau untuk perwujudan iklim yang kondusif di kelas yang paling utama adalah KBM-nya. Sebenarnya kalau untuk pelaksanaan di kelas itu sudah menjadi cakupan tugas guru. Peran kami di sini adalah menyediakan fasilitas yang dibutuhkan untuk proses pembelajaran. Bapak/Ibu Guru sebagian besar sudah mengikuti tuntutan perkembangan metode dan media mengajar. Kalau untuk metode itu menyesuaikan dengan karakteristik materi yang diajarkan. Sebagian besar metode yang digunakan lebih diupayakan pada peningkatan keaktifan siswa dalam pembelajaran. Sedangkan untuk media pembelajaran, sebagian besar Bapak/Ibu Guru sudah memanfaatkan fasilitas komputer dan LCD. Karena memang siswa sendiri juga menginginkan yang demikian, jadi sekolah terutama Bapak/Ibu Guru juga berusaha untuk melayani itu.[1] Upaya yang bisa saya lakukan kalau terkait gurunya yaitu terus memberi motivasi kepada Bapak/Ibu Guru supaya senantiasa mengembangkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas sebagai pendidik yang tidak hanya menganggap tugas mengajar sebagai rutinitas tetapi lebih mengupayakan bagaimana caranya untuk memberikan pelayanan bagi peserta didik dengan sebaik-baiknya.[2]

Metode pembelajaran yang dikembangkan di SMKN 1 Pogalan sebagian besar berdasarkan pada pendekatan pembelajaran kooperatif. Pembelajaran kooperatif dapat melatih siswa untuk bersosialisasi, minimal dengan teman-teman sekelasnya. Hal tersebut sebagaimana pengakuan Prastiya sebagai berikut:

---

[1] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN1 Pogalan.

[2] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Mei 2016 pukul 11.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

> Sebagian besar guru menggunakan model pembelajaran bervariasi dan biasanya penyampaiannya menggunakan LCD. Kadang dibuat sistem berkelompok. Dengan berkelompok suasana belajar lebih menyenangkan, kami bisa berdiskusi dengan sesama teman dan saling membantu jika ada teman yang kesulitan atau belum memahami materi yang dipelajari. Selain itu kami merasa nyaman karena bisa berproses bersama dalam belajar sehingga tidak terkesan individualis.[3]

Demikian pula yang disampaikan oleh Winarno sebagai berikut:

> Sekolah sudah menyediakan fasilitas, tinggal bagaimana guru mengemas dan memanfaatkannya sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang menarik. Dengan demikian, diharapkan siswa bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan keaktifan dalam pembelajaran.[4]

Ketika peneliti berjalan melewati ruang-ruang kelas untuk menuju ruang BKK, dari luar pintu kelas peneliti sempat mengamati aktivitas pembelajaran yang sedang berlangsung di dalam kelas. Aktivitas pembelajaran yang sempat teramati oleh peneliti adalah sebagai berikut:

> Sekelompok siswa sedang presentasi di depan kelas dengan menggunakan media LCD. Dari percakapan yang terdengar, tampaknya sedang berlangsung proses pembelajaran Bahasa Inggris. Sementara guru terlihat sedang memperhatikan jalannya presentasi dan sesekali menulis di buku yang ada di hadapannya. Selanjutnya di ruang kelas sebelahnya, nampak guru sedang menjelaskan materi di papan tulis. Dari tulisan yang tertulis di papan tulis dan perkataan yang diucapkan guru, tampaknya guru itu sedang menjelaskan materi pelajaran Matematika kepada para siswa. Dan nampak Ibu Guru itu menanyakan pemahaman siswa tentang materi yang baru saja dijelaskan. Sementara di sisi gedung sebelahnya ada ruang praktik jurusan Busana Butik. Di dalamnya sedang ada aktivitas beberapa siswa sedang memotong kain dan membuat pola untuk baju dengan

---

[3] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[4] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

dipandu oleh seorang guru. Setelah meminta izin kepada guru tersebut peneliti menyempatkan untuk mengambil gambar aktivitas siswa-siswa di ruang praktik tersebut.[5]

Aktivitas siswa dari jurusan Busana Butik yang didokumentasikan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1 Aktivitas Siswa di Ruang Busana Butik[6]

Dalam aktivitas pembelajaran kadang ditemui ada guru yang sistem mengajarnya masih monoton sehingga siswa pun tidak begitu termotivasi untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran. Maka di sekolah ini disediakan kotak saran sebagai sarana bagi siswa untuk memberikan saran kepada pihak sekolah, baik terkait pembelajaran maupun pelayanan administrasi. Sebagaimana keterangan yang diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Di sekolah ini siswa difasilitasi untuk menyampaikan saran dan keluhan terutama terkait pembelajaran melalui kotak saran. Saran dan keluhan itu menjadi pertimbangan bagi kami untuk melakukan evaluasi dan upaya tindak lanjut. Kami di sini sudah menekankan untuk secara terbuka menerima saran apabila memang pelayanan kami terutama untuk peserta didik masih ada yang perlu dibenahi.[7]

---

[5] Observasi di SMKN 1 Pogalan, 07 Mei 2016 pukul 09.00 WIB.
[6] Dokumen Aktivitas Siswa di Ruang Praktik Busana Butik.
[7] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Keterangan tersebut diperkuat oleh pengakuan Prastiya sebagai berikut:

> Iya, bisa. Kalau ada saran terhadap metode mengajar yang diterapkan oleh guru disampaikan melalui kotak saran. Dalam menyampaikan saran ditulis dengan jelas nama siswa, kelas, mata pelajaran, nama guru, dan saran yang disampaikan.[8]

Mekanisme penyampaian saran siswa melalui kotak saran meliputi alur berikut:

Gambar 4.2 Mekanisme Penyampaian Saran Melalui Kotak Saran[9]

Selain kreativitas guru dalam mengkombinasikan metode dan media pembelajaran, fasilitas sekolah juga merupakan faktor yang menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Fasilitas yang minimal wajib dipenuhi oleh suatu lembaga pendidikan adalah ketersediaan ruang kelas yang memadai. Begitu pula di SMKN 1

[8] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[9] Dokumen Mekanisme Saran dan Pengaduan SMKN 1 Pogalan.

Pogalan telah diupayakan penyediaan ruang kelas yang dapat menampung seluruh siswa. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Terkait fasilitas yang utama perlu dipenuhi adalah ruang kelas. Untuk jumlah ruang kelas di sini ada 42 ruang kelas teori. Sementara jumlah rombongan belajar seluruhnya dari semua jurusan dan semua tingkatan ada 44 rombongan belajar. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan 2 ruang kelas tersebut, digunakanlah 2 ruang kelas praktik yang memungkinkan difungsikan sekaligus sebagai ruang kelas teori.[10]

Lebih lanjut Sriatiningsih menambahkan:

> Jumlah siswa di sini untuk Tahun Pelajaran 2015/2016 sekitar 1.500 siswa. Di sini ada 7 program keahlian, yaitu Teknologi Komunikasi Jaringan, Multimedia, Administrasi Perkantoran, Akuntansi, Jasa Boga, Tata Busana, dan Pemasaran. Untuk angkatan kelas X ada penambahan masing-masing satu kelas di jurusan Administrasi Perkantoran dan Akuntansi. Angkatan sebelumnya hanya ada 2 kelas untuk setiap jurusan. Oleh sebab itu, seperti yang saya katakan tadi terdapat dua kelas praktik yang difungsikan sekaligus sebagai kelas teori.[11]

Pernyataan tersebut didukung oleh pengakuan Riski sebagai berikut:

> Sepengetahuan saya untuk setiap kelas dari masing-masing jurusan rata-rata jumlah siswa sekitar 35 atau 36 siswa. Kalau di sini ada 44 kelas semuanya. Itu dari jurusan APK, AK, MM, TKJ, PMS, TBS, dan JBG. Kalau pembelajarannya ada yang berlangsung di dalam kelas, ada juga yang di laboratorium terutama untuk jam pelajaran praktikum.[12]

---

[10]Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[11] *Ibid*.

[12]Mauli Eka Riski, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan. APK (Administrasi Perkantoran), AK (Akuntansi), MM (Multimedia), TKJ (Teknologi Komunikasi Jaringan), PMS (Pemasaran), TBS (Tata Busana), JBG (Jasa Boga).

Keterangan di atas didukung oleh dokumen rekapitulasi jumlah siswa yang akan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Jumlah Siswa Tahun Pelajaran 2015/2016[13]

No.	Program/ Kompetensi Keahlian	Jumlah Siswa							
		Kelas X			Kelas XI		Kelas XII		Jumlah
		1	2	3	1	2	1	2	
1	Teknologi Komunikasi Jaringan	35	35		35	33	35	35	208
2.	Multimedia	36	34		35	33	34	36	208
3.	Jasa Boga	37	37		33	33	33	33	206
4.	Tata Busana	37	36		34	33	34	33	207
5.	Administrasi Perkantoran	36	37	36	36	34	35	36	250
6.	Akuntansi	36	35	35	36	36	36	33	247
7.	Pemasaran	35	37		36	35	32	30	205
Jumlah									1.531

Fasilitas lain yang tak kalah penting dalam menunjang proses pembelajaran di antaranya perpustakaan, laboratorium, lapangan olahraga, serta unit-unit lembaga sekolah yang berperan kondisional seperti ruang BK, ruang UKS dan lain-lain. Sebagaimana penuturan Sriatiningsih sebagai berikut:

> Fasilitas pendukung lainnya yang tersedia di sekolah ini meliputi perpustakaan, laboratorium, lapangan olahraga, dan lain-lain. Terkait pemanfaatan perpustakaan di sini kami tekankan bagi siswa untuk gemar membaca. Itu yang menjadi salah satu misi kami, yaitu membudayakan gemar membaca.[14]

[13] Dokumen Rekapitulasi Jumlah Siswa SMKN 1 Pogalan Tahun 2015/2016.
[14] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Winarno:

> Kalau untuk mencari bahan materi pembelajaran fasilitas yang disediakan sekolah ya perpustakaan. Tapi untuk saat ini, anak-anak kecenderungannya lebih suka mencari bahan dengan mengakses melalui internet dibanding membaca buku. Oleh sebab itu, kami di sekolah ini juga menyediakan fasilitas *e-learning* untuk menyesuaikan dengan yang dikehendaki siswa. Rata-rata anak-anak lebih canggih kemampuan teknologinya, jadi mau tidak mau kami sebagai guru juga menyesuaikan permintaan tersebut. Yang kami lakukan adalah mengupayakan memberikan layanan pembelajaran sebaik mungkin dan diterima dengan baik oleh peserta didik. Mencari bahan pembelajaran bisa dari mana saja, asalkan dari sumber yang benar. Utamanya dari buku, termasuk sekarang sudah dipermudah dengan ada buku elektronik yang bisa dibaca dimana saja. Oleh karena itu, di sekolah ini dikembangkan budaya membaca supaya wawasan anak lebih luas.[15]

Didukung pula oleh pengakuan Riski sebagai berikut:

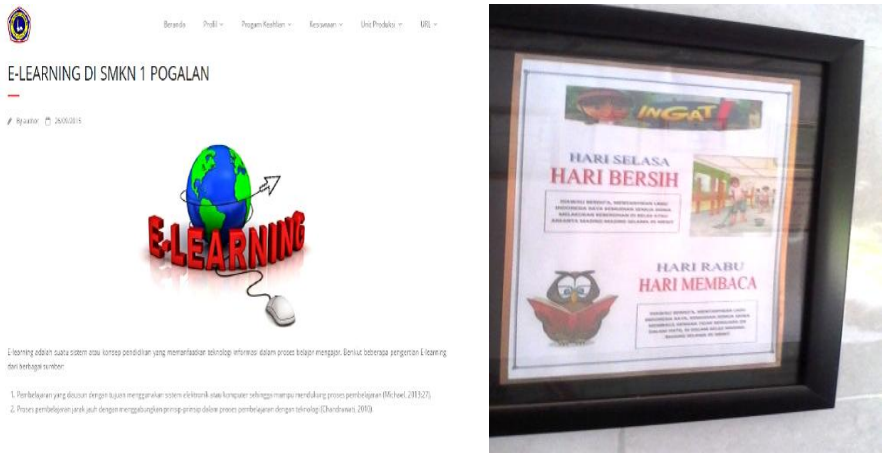
> Iya. Di sini ada hari membaca. Jadi pada hari tersebut, setelah bel masuk kelas, di kelas masing-masing siswa masuk kelas kemudian berdoa. Setelah berdoa, kami diminta membaca sekitar 10-15 menit. Kemudian kami diminta menceritakan secara singkat apa isi dari apa yang telah kami baca.[16]

E-learning merupakan *link* khusus dalam *website* SMKN 1 Pogalan yang dikelola untuk memfasilitasi bagi *member* (siswa) untuk mengakses bahan pelajaran untuk mata pelajaran yang dikehendaki. Untuk mengaksesnya perlu *login* terlebih dahulu melalui akun yang sudah terdaftar sebagai member. Informasi tersebut didukung oleh dokumen terkait *e-learning* dan budaya membaca buku di SMKN 1 Pogalan sebagai berikut.

---

[15] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[16] Mauli Eka Riski, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.



Gambar 4.3 Fasilitas *e-learning* dan budaya membaca buku[17]

Berdasarkan studi dokumentasi, fasilitas-fasilitas lain yang turut mendukung proses pembelajaran di SMKN 1 Pogalan adaah sebagai berikut:

> Laboratorium Multimedia (MM), laboratorium Teknologi Komunikasi Jaringan (TKJ), laboratorium Bahasa Inggris, dan laboratorium IPA, ruang simulasi Administrasi Perkantoran (APK), ruang komputer untuk Jurusan Multimedia, Administrasi Perkantoran, dan Teknologi Komunikasi Jaringan, ruang Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi (KKPI), Ruang Mesin Jahit Manual dan Industri, *Photo Studio*, *Teaching Factory*, dan Ruang Praktek *Table Manner*.[18]

Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Aktivitas pembelajaran *kan* tidak selalu di ruang kelas teori, adakalanya butuh praktikum. Oleh sebab itu, kami juga menyediakan fasilitas laboratorium dan ruang praktik khususnya yang berkaitan dengan mata pelajaran produktif, misalnya lab. Multimedia, TKJ, Jasa Boga, Tata Busana dan lain-lain.[19]

---

[17] Dokumen fasilitas *e-learning* dan budaya membaca buku di SMKN 1 Pogalan.
[18] Dokumen fasilitas Laboratorium dan Praktik Kejuruan SMKN 1 Pogalan.
[19] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Winarno:

> Sejauh ini fasilitas sekolah yang berkaitan dengan praktikum pembelajaran sudah dipenuhi. Misalnya laboratorium komputer. Selain umum untuk semua jurusan, utamanya untuk program keahlian yang berbasis komputer, misalnya multimedia dan TKJ. Lebih banyak mata pelajaran produktifnya yang mutlak menggunakan fasilitas komputer.[20]

Keterangan tersebut diperkuat pula oleh pernyataan Riski:

> Tidak selalu di ruang kelas, kadang juga praktikum di lab. kalau untuk jurusan kami juga ada praktik di ruang simulasi.[21]

Dokumentasi aktivitas pembelajaran siswa yang berlangsung di ruang kelas maupun ruang praktikum sebagai berikut:

Gambar 4.4 Pembelajaran di kelas dan ruang praktikum[22]

---

[20] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[21] Mauli Eka Riski, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[22] Dokumen kegiatan pembelajaran di kelas dan ruang praktikum SMKN 1 Pogalan.

Di samping perwujudan pembelajaran yang efektif juga perlu diterapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi berfungsi untuk mengetahui *progress* dalam peningkatan kompetensi siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran. Sistem evaluasi yang dilakukan di SMKN 1 Pogalan tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Meskipun siswa sangat pandai jika sikapnya kurang baik juga akan berpengaruh pada penilaian. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Di sekolah ini penilaian siswa tidak hanya dilihat dari seberapa pintar anak itu, tetapi juga bagaimana sikapnya. Terutama tentang kedisiplinannya. Meskipun pandai kalau tidak disiplin, ya sudah itu menjadi salah satu catatan bagi Bapak/Ibu Guru.[23]

Hal senada juga diungkapkan oleh Winarno:

> Di sini saya merangkap sebagai Waka Kesiswaan. Untuk siswa yang tidak disiplin, sering terlambat atau membolos tidak mengikuti pelajaran akan berpengaruh terhadap penilaian hasil belajar. Sikapnya terhadap Bapak/Ibu Guru juga menjadi penilaian tersendiri bagi guru.[24]

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Prastiya:

> Biasanya juga dinilai sikap dan kedisiplinannya. Ada salah satu teman yang sebenarnya pintar tapi sikap dan kedisiplinannya kurang, nilainya juga menjadi kurang.[25]

---

[23] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[24] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[25] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Hal tersebut juga sesuai dengan penelusuran data yang peneliti lakukan terhadap dokumen sistem penilaian hasil belajar siswa yang di dalamnya memuat penilaian terhadap aspek pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotorik), dan sikap (afektif). Dokumen yang dimaksud adalah sebagai berikut.

KELAS	WALI KELAS	NIP (Wali Kelas)	KEPALA SEKOLAH	NIP (Kepala Sekolah)	Ta
XII TKJ 2	IMAM MUHADI,S.T	NIP. 19780218 201101 1 006	Dra. SRIATININGSIH	NIP. 19610426 198603 2 006	Pogalan,

4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
NISN	SIKAP	KELOMPOK A (Wajib)											
		Pendidikan Agama dan Budi Pekerti		Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan		Bahasa Indonesia		Matematika		Sejarah Indonesia		Bahasa Inggris	
		P	K	P	K	P	K	P	K	P	K	P	K
		75	78	75	78	75	78	70	75	75	78	70	75
		Sangat	Sangat	Sangat	Sangat	Sangat	Sangat	Sangat	Sangat	Sangat baik	Sangat	Sangat	Sangat
9983531919	Baik	87	90	83	84	93	92	91	88	89	92	93	88
9983533072	Baik	81	83	81	85	89	87	85	85	86	90	88	88
9985008594	Baik	80	81	81	86	92	87	83	85	81	81	83	83
9983101811	Baik	82	85	81	85	93	96	85	85	87	90	83	83

AFEKTIF

KOGNITIF

PSIKOMOTORIK

Gambar 4.5 Sistem Penilaian Hasil Belajar Siswa[26]

Berdasarkan hasil penelusuran data dari berbagai sumber tersebut, maka dapat dikatakan bahwa strategi kepala SMKN 1 Pogalan dalam level kelas untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif meliputi dua hal. *Pertama*, mewujudkan pembelajaran yang efektif dengan memacu kreativitas guru dalam merancang perpaduan metode dan media pembelajaran yang di dalamnya menekankan pada partisipasi aktif dan menyenangkan bagi siswa, serta mengupayakan pemenuhan fasilitas pembelajaran yang memadai.

[26] Dokumen Penilaian Hasil Belajar Siswa SMKN 1 Pogalan.

Metode dan media yang digunakan bervariasi berdasarkan pertimbangan karakteristik materi yang dipelajari. Dalam materi pelajaran tertentu proses pembelajaran berlangsung dengan menggunakan pendekatan kooperatif yang mana di dalamnya siswa dikondisikan untuk aktif dan partisipatif dengan suasana komunikasi dari berbagai arah, baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa. Sementara untuk mata pelajaran lain guru memandang lebih cocok menggunakan pembelajaran langsung yang mana di dalamnya terkesan komunikasi yang berlangsung hanya bersifat satu arah, namun di akhir setiap penjelasan guru tetap berupaya memberikan umpan balik terhadap pemahaman siswa. Bahkan jika siswa-siswa ingin memberikan saran terkait metode pembelajaran yang menurut mereka masih belum memberikan mereka kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dan pemahaman yang utuh, siswa difasilitasi untuk memberikan saran melalui kotak saran dengan menuliskan secara jelas nama, kelas, nama guru dan mata pelajaran yang diajarkan, serta saran yang disampaikan.

Dalam pemenuhan fasilitas utama dan pendukung seperti ruang kelas diupayakan agar semua rombongan belajar mendapatkan ruang kelas yang memadai dan kalaupun jumlah ruang kelas tidak mencukupi untuk menampung jumlah rombongan belajar maka akan diupayakan penggunaan ruang laboratorium yang sekaligus memungkinkan difungsikan sekaligus sebagai ruang kelas teori.

Selain itu, juga telah disediakan fasilitas perpustakaan, laboratorium, ruang praktik kejuruan, dan juga fasilitas *e-learning*. Laboratorium dan ruang praktik kejuruan meliputi laboratorium Multimedia (MM), laboratorium Teknologi Komunikasi Jaringan (TKJ), laboratorium Bahasa Inggris, dan laboratorium IPA, ruang simulasi Administrasi Perkantoran (APK), ruang komputer untuk Jurusan Multimedia, Administrasi Perkantoran, dan Teknologi Komunikasi Jaringan, ruang Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi (KKPI), Ruang Mesin Jahit Manual dan Industri, *Photo Studio*, *Teaching Factory*, dan Ruang Praktek *Table Manner*.

Kedua, menerapkan sistem evaluasi yang efektif untuk mengukur tingkat pencapaian dan bahan pertimbangan untuk perbaikan kualitas dengan tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Selain itu, faktor kedisiplinan siswa terutama saat mengikuti proses pembelajaran menjadi pertimbangan tersendiri bagi guru dalam penilaian.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Profesi (Mediator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Pada level profesi, karakter kepala sekolah yang demokratis dan terbuka diperlukan untuk memberikan rasa nyaman bagi bawahan untuk mengemukakan saran maupun keluhan. Demikian pula di SMKN 1 Pogalan, guru dan staf dilibatkan dalam

rapat/musyawarah dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat atau sarannya secara terbuka. Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut.

> Iya. Guru dan beberapa staf hadir dalam rapat. Kalau melalui rapat itu akan lebih efektif dari segi sosialisasi programnya maupun pengkoordinasiannya. Selain itu, dalam rapat juga akan ada masukan-masukan yang berharga untuk pertimbangan keputusan.[27]

Demikian pula yang disampaikan oleh Winarno:

> Iya, sering. Hampir semua rapat di sekolah ini melibatkan guru. Agendanya ya membicarakan program. Misalnya yang belum lama ini rapat tentang program kegiatan PPDB. Dalam rapat, peserta rapat juga diberi kesempatan menyampaikan usulan. Beberapa usulan yang ditampung akan *dirembug* untuk disepakati.[28]

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Purnomo:

> Materi yang dirapatkan biasanya terkait pengarahan program kegiatan, misalnya baru-baru ini terkait rapat koordinasi pelaksanaan PPDB, materi dari tim pengembang terkait petunjuk pengembangan sekolah. Dalam rapat juga diberikan kesempatan untuk mengemukaan pendapat. Ada rinciannya dalam notulen.[29]

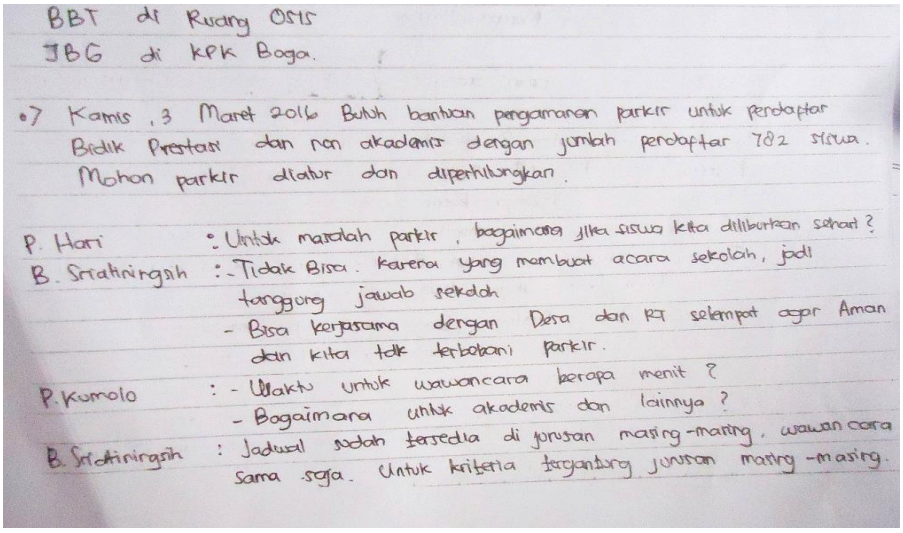
Informasi tersebut didukung oleh dokumen notulen rapat yang menunjukkan bahwa peserta rapat diberikan kesempatan untuk mengemukakan saran sebagai berikut.

---

[27] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[28] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[29] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.


BBT di Ruang OSIS
JBG di KPK Boga.

•7 Kamis, 3 Maret 2016 Butuh bantuan pengamanan parkir untuk pendaftar Bidik Prestasi dan non akademis dengan jumlah pendaftar 782 siswa. Mohon parkir diatur dan diperhitungkan.

P. Hari : Untuk masalah parkir, bagaimana jika siswa kita diliburkan sehari?
B. Sriatiningsih : - Tidak Bisa. Karena yang membuat acara sekolah, jadi tanggung jawab sekolah
- Bisa kerjasama dengan Desa dan RT setempat agar Aman dan kita tak terbebani parkir.
P. Kumolo : - Waktu untuk wawancara berapa menit?
- Bagaimana untuk akademis dan lainnya?
B. Sriatiningsih : Jadwal sudah tersedia di jurusan masing-masing, wawancara sama saja. Untuk kriteria tergantung jurusan masing-masing.

Gambar 4.6 Notulen Rapat PPDB SMKN 1 Pogalan 2015/2016[30]

Selain memiliki karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka, kepala sekolah memiliki peran dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dapat 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. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Ada penilaian kinerja untuk guru dan staf. Dari penilaian tersebut dapat dijadikan dasar untuk memberikan pembinaan. Kalau untuk guru pembinaan melalui rapat internal sekolah. Juga kehadirannya dalam mengajar, ada guru piket yang tugasnya selain mengecek kehadiran siswa juga memeriksa kehadiran guru. Dari hasil rekapitulasi tersebut akan kami sampaikan siapa yang tidak pernah izin dan siapa yang paling sering izin. Akan kami berikan motivasi agar Bapak/Ibu Guru lebih tertib lagi kehadirannya. Selain itu, Bapak/Ibu Guru juga mengikuti *workshop* untuk inovasi pengembangan

[30] Dokumen Notulen Rapat PPDB SMKN 1 Pogalan 2015/2016.

> pembelajaran, MGMP, juga kami motivasi untuk melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), dan juga pengembangan kompetensi pendukung misalnya pemanfaatan teknologi.[31]

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Purnomo:

> Kalau untuk pembinaan guru dan staf di sini, biasanya melalui rapat dinas rutin di sekolah. Kalau untuk guru biasanya juga ada *workshop* terkait pembelajaran. [32]

Sedangkan pengembangan kompetensi staf dapat dilakukan melalui pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya maupun pengarahan secara umum dalam rapat rutin. Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> ...kalau untuk staf misalnya bagaimana kedisiplinannya, apakah tertib masuk atau tidak, kerjanya selesai tepat waktu dan hasilnya sesuai atau tidak. Bagaimana sikapnya terhadap pekerjaan juga menjadi salah satu pertimbangan. Pengarahan yang kami berikan terutama pada pelayanan.[33]

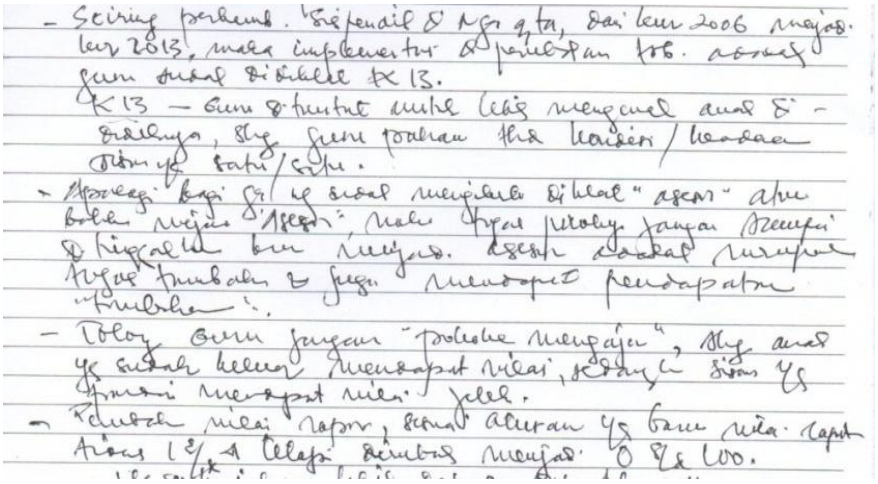
Hal tersebut dibenarkan oleh pengakuan Purnomo:

> Biasanya kalau untuk staf, Ibu kepala sekolah memberi petunjuk teknis secara langsung apabila dalam pekerjaan yang kami lakukan belum sesuai prosedurnya. Sebagai contoh misalnya dalam membuat laporan jika ada bagian yang kurang atau tidak sesuai maka akan langsung diberi petunjuk bagaimana yang benar.[34]

Hal tersebut didukung oleh dokumentasi rapat yang melibatkan Kepala Sekolah, elemen guru maupun staf sebagai berikut.

---

[31] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[32] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[33] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[34] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.



Gambar 4.7 Notulen Rapat Pembinaan Guru dan Staf[35]

Penempatan tugas mengajar guru di sekolah ini juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Kalau untuk Bapak/Ibu Guru ya hampir semua terutama yang sudah PNS mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Kalau yang belum PNS mungkin kalaupun ada satu atau dua yang mengajar mata pelajaran tidak sama persis dengan ijazahnya namun masih satu rumpun dengan jenis mata pelajaran yang menjadi tugasnya.[36]

Hal senada juga diungkapkan oleh Winarno:

> Ya, mayoritas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Ya itu *kan* salah satu prinsip profesionalitas guru yaitu mengajar sesuai bidang kompetensinya. Kalau ada ya mungkin karena memang ada kebutuhan yang sangat mendesak untuk mengisi bidang pelajaran tertentu, namun yang ada latar belakang pendidikannya tidak sesuai. Tapi biasanya dilihat dulu apakah memang memiliki kompetensi yang memadai untuk bidang tugas mengajar yang tersedia, kadang orang mempunyai keahlian tambahan di luar bidang ijazahnya.[37]

---

[35] Dokumen Notulen Rapat Pembinaan Guru dan Staf SMKN 1 Pogalan.
[36] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 09.30 di SMKN 1 Pogalan.
[37] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Purnomo:

> Kalau untuk guru yang mengajar di sini rata-rata kualifikasi akademiknya setara S-1. Ada beberapa guru yang sudah S-2. Untuk tugas mengajar terutama yang sudah PNS sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kalau untuk staf masih bervariasi tergantung penempatan tugasnya. Untuk penempatan tugas tertentu kadang pengalaman bisa menjadi bahan pertimbangan.[38]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen rekapitulasi tenaga pendidik dan kependidikan beserta tugasnya sebagai berikut.

Tabel 4.2 Rekapitulasi Jumlah Guru PNS/Non PNS dan Latar Belakang Pendidikannya[39]

No.	Mata Pelajaran	Latar Belakang Pendidikan			
		Linier		Non-Linier	
		PNS	Non-PNS	PNS	Non-PNS
1.	Pendidikan Agama	2	3	-	-
2.	Pend. Kewaganegaraan	3	-	-	-
3.	Bahasa Indonesia	5	-	1	-
4.	Bahasa Inggris	7	-	-	-
5.	Matematika	8	-	-	-
6.	IPA	-	-	1	-
7.	Fisika	1	-	1	-
8.	Seni Budaya	1	1	1	-
9.	Penjaskes	1	2	-	-
10.	TIK/BK TIK	-	-	2	-
11.	Prakarya dan KWU	1	1	-	-
12.	Bimbingan Konseling	7	2	-	-
13.	Sejarah Indonesia	1	1	1	1
14.	PLH	-	-	1	-
15.	Bahasa Daerah (Jawa)	-	2	-	2
16.	Prod. Multimedia	3	1	-	-
17.	Prod. Tek. Komp. Jaringan	4	-	-	-
18.	Prod. Akuntansi	7	1	-	-
19.	Prod. Adm. Perkantoran	6	-	-	-
20.	Prod. Tata Busana	3	-	3	-
21.	Prod. Jasa Boga	5	-	1	-
22.	Prod. Pemasaran	6	-	-	-
Persentase		85%		15%	

[38] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[39] Dokumen Rekapitulasi Guru PNS/Non PNS SMKN 1 Pogalan tahun 2016.

Ketika peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala sekolah, di sela-sela wawancara ada seorang staf TU yang menghadap kepada kepala sekolah. Peneliti mengamati bahwa:

> Kepala sekolah sedang memberikan petunjuk secara langsung kepada staf tersebut. Dari pembicaraan yang terdengar sepertinya hal itu terkait dengan format laporan terkait beasiswa. Di akhir percakapan tesebut, kepala sekolah juga berpesan kepada staf tersebut untuk segera menyelesaikan laporan tersebut karena laporan tersebut akan segera dikirim.[40]

Berdasarkan penelusuran data tersebut dapat diperoleh informasi bahwa strategi kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam level profesi meliputi 2 hal. *Pertama*, pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dalam menerima saran. Pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka nampak dari pelibatan guru dan staf dalam rapat/musyawarah. Selain itu, peserta rapat/musyawarah diberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya secara terbuka dalam rapat. *Kedua*, pengembangan kompetensi guru dan staf. Untuk membina dan mengembangkan kompetensi guru yaitu melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, penelitian tindakan kelas, dan pengembangan kemampuan penggunaan teknologi. Terkait pembinaan kedisiplinan guru akan langsung dievaluasi berdasarkan hasil piket untuk guru yang disiplin akan diberikan apresiasi dan guru yang kurang disiplin

[40] Observasi di SMKN 1 Pogalan, 19 Maret 2016 pukul 09.30 WIB.

terutama dalam jam mengajar akan diberikan motivasi untuk lebih disiplin lagi. Penempatan tugas mengajar guru di sekolah ini sebagian besar juga telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Sedangkan untuk mengembangkan kompetensi staf dilakukan melalui pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya maupun pengarahan secara umum dalam rapat rutin. Sementara untuk kedisiplinan staf, kepala sekolah akan memantau kehadiran staf dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugasnya.

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

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.

Perwujudan kemandirian di SMKN 1 Pogalan tampak dari kemandirian penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Untuk kemandirian terutama terkait aktivitas pembelajaran. Artinya untuk penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun ujian sudah dilaksanakan sendiri di sekolah ini. Ada beberapa sekolah lain yang ujiannya masih gabung ke sekolah ini. Untuk gedung dan fasilitas pembelajaran juga sudah disediakan sendiri di sekolah ini. Dan *alhamdulillah* sekolah kami termasuk salah satu sekolah yang telah memenuhi syarat untuk melakukan ujian nasional dengan sistem UNBK.[41]

Demikian pula yang disampaikan oleh Winarno:

> Kalau bentuk kemandirian sebagai contoh kalau menurut saya sebagai guru ya terkait pengembangan pembelajaran dalam *scope* kelas. Karena di situ merupakan wilayah inovasi bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dihadapi.[42]

Sementara Wijayati mengatakan:

> Kalau kemandirian sekolah, saya berikan contoh misalnya terkait bidang yang menjadi cakupan tugas saya saja yaitu unit BKK. Sekolah ini sudah mempunyai BKK sendiri sejak tahun 2003. Dan sampai saat ini juga sudah menjalin kerja sama dengan beberapa mitra dari dunia usaha atau industri. Sini juga sudah punya LSP sendiri untuk sertifikasi profesi.[43]

Terkait pelayanan terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal sebagaimana dikonfirmasi oleh Sriatiningsih:

---

[41] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[42] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[43] Wahyu Wijayati, Koordinator BKK SMKN 1 Pogalan, Wawancara 7 Mei 2016 pukul 08.23 WIB di SMKN 1 Pogalan.

> Dengan standar ISO sebagai konsekuensinya kami harus benar-benar berkomitmen menjaga kualitas secara konsisten dan terus berusaha mengembangkan kualitas secara berkelanjutan. Kalau untuk pelayanan kami punya standar pelayanan publik, yaitu memberikan kemudahan, aman, nyaman, dan berbudaya dalam pelayanan.[44]

Demikian pula disampaikan oleh Purnomo:

> Kami sebagai staf akan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan memuaskan. Kami juga terbuka untuk saran dan pengaduan terkait pelayanan kami. Hal tersebut bisa menjadi tolok ukur perbaikan kualitas pelayanan di sekolah ini.[45]

Ketika peneliti berada di sekolah ini dalam rangka penggalian data penelitian, peneliti mengamati bahwa:

> Dalam hal pelayanan peneliti mengalami sendiri bahwa memang di sekolah ini diupayakan secepat mungkin terutama dalam mengakses dokumen jika memang dokumen yang dikehendaki sudah ada dalam wewenang TU. Namun jika dokumen yang dimaksud menjadi wewenang unit lain, maka peneliti diarahkan untuk menemui pihak yang bersangkutan untuk mengakses dokumen tersebut. Dalam hal pelayanan administrasi baik untuk peserta didik maupun guru, staf melakukan dengan cepat dan sigap untuk segera memberikan pelayanan mengenai hal-hal yang dibutuhkan. Dari pengamatan peneliti, di sekolah ini baik staf maupun guru lebih banyak aktif menyelesaikan tugasnya. Tidak tampak guru ataupun staf yang duduk-duduk santai. Kalaupun sambil berbincang-bincang tetap dalam suasana aktif menyelesaikan tugasnya.[46]

Terkait standar pelayanan, informasi tersebut didukung oleh dokumen tentang standar pelayanan publik di SMKN 1 Pogalan sebagai berikut.

---

[44] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[45] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[46] Observasi di SMKN 1 Pogalan, 08 Maret 2016 pukul 09.00 WIB.

Gambar 4.8 Standar Pelayanan Publik di SMKN 1 Pogalan[47]

Sementara terkait mutu lulusan, khusus kelas XII ada sistem penilaian lain selain Ujian Tingkat Kompetensi (UTK) dan Ujian Kompetensi Keahlian (UKK) yaitu Ujian Mutu Tingkat Kompetensi (UMTK) dari Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Di SMKN 1 Pogalan sudah mendapat lisensi sejak tenggal 29 September 2015 berdasarkan Surat Keputusan No. Kep. 802/BNSP/IX/2015. [48] SMKN 1 Pogalan sebagai salah satu diantara 14 SMK di Jawa Timur yang telah memenuhi syarat sebagai lembaga sertifikasi profesi menurut standar penilaian Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).[49]

[47] Dokumen Standar Pelayanan Publik di SMKN 1 Pogalan.
[48] Dokumen lisensi LSP SMKN 1 Pogalan.
[49] http://www.beritametro.co.id/surabaya/kejar-sertifikasi-20000-siswa-smk diakses pada hari Jumat, 12 Februari 2016 pukul 19:56 WIB.

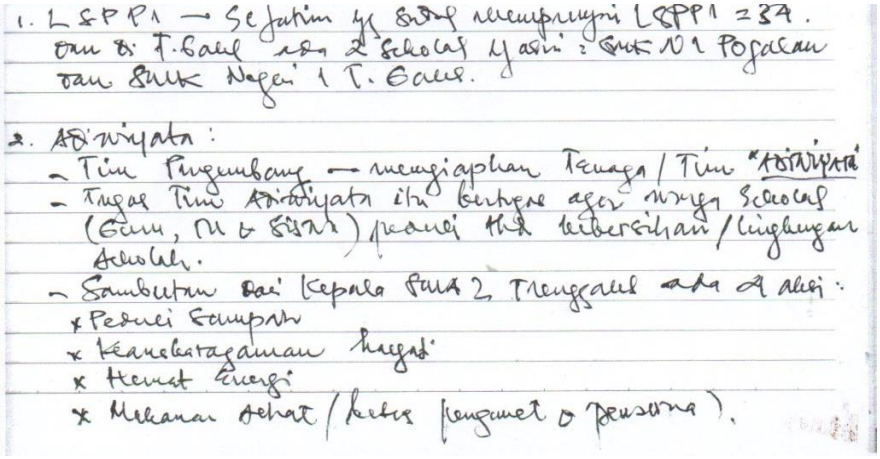
Informasi tersebut sebagaimana dikonfirmasi oleh keterangan yang diungkapkan Sriatiningsih:

> Sekolah ini juga sudah memiliki Lembaga Sertifikasi Profesi P1 (LSP P1) dan dengan memegang sertifikat itu bisa digunakan untuk mencari kerja. Apalagi sekarang ini persaingan mencari kerja sangat tinggi dan *scope*-nya tidak hanya lokal, bisa nasional bahkan sampai ke luar negeri.[50]

Hal senada juga diungkapkan oleh Wijayati:

> Kalau BKK *kan* fokus utamanya bagaimana menjembatani lulusan untuk berkarier dalam dunia kerja. Jadi, akan lebih memudahkan bagi kami jika ada LSP siswa terfasilitasi untuk ujian sertifikasi karena sasaran program sertifikasi itu untuk persaingan dalam mencari kerja. Kalau sudah lulus punya sertifikat artinya memang sudah ada bekal daya saing. Ibarat kalau kita promosi itu sudah punya *brand*.[51]

Informasi tersebut juga didukung oleh dokumentasi rapat yang membahas tentang pengembangan mutu sekolah yang meliputi LSP dan adiwiyata sebagai berikut.


1. LSP P1 → Sejatim yg sudah memprinyai LSP P1 = 34.
dan di T. Gaus ada 2 sekolah yaitu : SMK N 1 Pogalan
dan SMK Negeri 1 T. Gaus.

2. Adiwiyata :
- Tim Pengembang → mengiaphan Tenaga / Tim "ADIWIYATA"
- Tugas Tim Adiwiyata itu bertugas agar warga sekolah (Guru, TU & SISWA) peduli thd kebersihan / lingkungan sekolah.
- Sambutan dari Kepala SMA 2 Trenggalek ada 4 aksi :
x Peduli Sampah
x Keanekaragaman hayati
x Hemat Energi
x Makanan sehat / kebas pengawet & penserna).

Gambar 4.9 Notulen Rapat Koordinasi dengan Tim Pengembang[52]

---

[50] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[51] Wahyu Wijayati, Koordinator BKK SMKN 1 Pogalan, Wawancara 7 Mei 2016 pukul 08.20 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[52] Dokumen hasil rapat koordinasi dengan Tim Pengembang.

Sikap antisipatif dan responsif terhadap kebutuhan diperlukan untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan di sekolah berjalan lancar dengan kendala yang dapat diminimalkan. Di SMKN 1 Pogalan untuk mengantisipasi kendala pembelajaran yang terkait ketidak hadiran guru dan sekaligus untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran diterapkan sistem piket guru. Di sekolah ini tugas guru dibantu oleh guru piket yang bertugas memberikan tugas bagi guru yang berhalangan hadir dan juga melakukan pemeriksaan kehadiran siswa sebagai laporan untuk guru BK. Sehingga jika ada siswa yang tidak tertib kehadirannya bisa segera dilakukan upaya tindak lanjut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Untuk mengkondisikan agar KBM tetap berjalan lancar meskipun ada kendala misalnya guru berhalangan hadir, di sekolah ini ada sistem piket guru yang akan keliling kelas setiap 2 jam pelajaran sekali. Salah satu tugasnya mengecek kehariran guru dan siswa. Dalam mengecek kehadiran siswa, guru piket juga mencatat siswa-siswa yang tidak masuk/mengikuti pelajaran pada jam tersebut. Apabila ada siswa yang tidak hadir tanpa keterangan maka akan ditangani oleh guru BK. Jika sampai batas maksimal 3 kali tidak masuk tanpa keterangan maka orang tuanya akan dipanggil ke sekolah. Jika upaya tersebut tetap tidak berhasil merubahnya, maka akan dilakukan *home visit* untuk mengetahui apa masalahnya sekaligus mencari solusi bersama orang tua siswa yang bersangkutan. Pelanggaran yang dilakukan siswa di sekolah ini umumnya membolos. Namun, jumlahnya jika dibanding keseluruhan jumlah siswa di sini memang tidak terlalu banyak. Meskipun demikian, kami tetap mengupayakan untuk ditindak lanjuti oleh guru BK supaya tingkat pelanggaran bisa diminimalkan.[53]

[53] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Winarno:

> Ada guru piket yang salah satu tugasnya mengecek kehadiran guru dan siswa. Kalau gurunya tidak masuk, guru piket yang dititipi tugas oleh guru yang tidak masuk akan memberikan tugas tersebut pada siswa dan memastikan siswa tetap belajar di dalam kelas meskipun jam kosong.[54]

Demikian juga yang diungkapkan oleh Prastiya:

> Pelanggaran yang biasanya dilakukan siswa yaitu membolos pada jam Les Bahasa Inggris. Kalau membolos biasanya orang tuanya dipanggil ke sekolah. Tetapi kalau pelanggaran berat biasanya dikeluarkan.[55]

Keamanan dan ketertiban lingkungan sekolah meliputi lingkungan fisik, sosial, dan psikologis. Dalam mewujudkan lingkungan yang aman dan tertib salah satu upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Ya, ada. Kami bersama-sama berkomitmen untuk mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah. Mulai dari diri sendiri dibangun kesadaran itu. Saya sebagai kepala sekolah di sini juga punya tanggung jawab memberikan keteladanan bagi seluruh warga sekolah. Kalau saya sendiri tidak memberi contoh yang baik, bagaimana dengan yang saya pimpin. Oleh sebab itu, kami baik Bapak/Ibu Guru maupun staf diupayakan mampu membimbing siswa untuk mematuhi tata tertib sekolah, minimal dimulai dari diri sendiri.[56]

Hal senada diungkapkan pula oleh Winarno sebagai berikut:

---

[54] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[55] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[56] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

> Ada. Peraturan bagi seluruh warga sekolah, khusus guru dan staf, ada juga ditujukan khusus untuk siswa. Kalau bagi guru lebih banyak disesuaikan dengan peraturan dari pemerintah yang mengatur tentang profesi guru. Kalau untuk siswa ya yang ditempel di dekat pintu masuk itu rincian tata tertibnya. Misalnya yang mengatur tentang ketertiban dalam mengikuti KBM, penggunaan seragam, dan lain-lain. Beserta prosedur sanksinya juga tertera jika ada yang melanggar.[57]

Pernyataan tersebut didukung pula oleh pengakuan Prastiya sebagai berikut:

> Iya ada tata tertib siswa. Kalau ada yang melanggar peraturan biasanya dipanggil ke ruang BK. Kalau yang saya tau biasanya datang terlambat atau membolos tidak mengikuti jam tambahan les Bahasa Inggris. Karena *kan* setelah jam sekolah itu sudah capek. Jadi kadang pulang tidak ikut les. Ada juga karena warna sepatu tidak sesuai dengan peraturan, terutama waktu upacara hari Senin.[58]

Hal tersebut juga ditemui oleh peneliti ketika akan melakukan wawancara di ruang BK sedang dikumpulkan siswa-siswa yang datang terlambat atau seragam dan atribut yang tidak sesuai dengan peraturan hari itu. Sanksi yang diberikan berupa sanksi yang sifatnya edukatif. [59] Hal tersebut sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Kalau ada siswa yang melanggar peraturan, di sini yang kami berlakukan berupa sanksi edukatif. Tidak ada sanksi yang sifatnya kekerasan fisik, itu tidak ada. Ya prosedurnya itu tadi kalau pembinaannya oleh guru BK, kadang juga perlu menghadirkan orang tuanya dipanggil ke sekolah.[60]

---

[57] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[58] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[59] Observasi, 21 Maret 2016 pukul 08.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[60] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 di SMKN 1 Pogalan.

Demikian pula keterangan yang disampaikan oleh Winarno:

> Kalau ada yang melanggar ya dipanggil ke ruang BK, ditanya alasannya apa, lalu diberikan nasihat dan meminta anak berjanji dengan sungguh-sunguh untuk tidak mengulanginya lagi. Dan itu masuk dalam catatan guru BK. Salah satu upaya agar menimbulkan efek jera ya memasukkan itu sebagai bahan pertimbangan penilaian hasil belajar. Meskipun pandai seperti apa kalau sering melanggar peraturan tetap harus diberikan pembinaan. *Kan* tujuan sekolah tidak hanya membuat anak pintar, tetapi juga memiliki kepribadian yang baik.[61]

Hal tersebut didukung oleh pengakuan Prastiya:

> Kalau sampai orang tua dipanggil belum pernah. Tapi kalau datang terlambat atau tidak mengikuti les pernah. Ya dikumpulkan di ruang BK terus diberi nasihat dan diminta untuk tidak mengulanginya lagi.[62]

Dari segi fisik, perwujudan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dapat ditinjau dari standar keamanan penggunaan fasilitas sekolah. Demikian pula di SMKN 1 Pogalan, untuk pemenuhan fasilitas telah sesuai dengan fungsi dan standar keamanan penggunaannya. Misalnya dari fasilitas gedung ruang kelas, laboratorium, ruang praktik, dan lingkungan sekitar sekolah telah diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk siswa belajar dengan aman dan nyaman. Pemeliharaan dan perbaikan fasilitas juga dilakukan secara teratur. Seluruh warga sekolah terikat tanggung jawab untuk secara bersama-sama memelihara fasilitas sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

---

[61] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[62] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

> Kalau untuk pemenuhan fasilitas semua sudah disesuaikan dengan standar pengelolaan sarana dan prasarana. Termasuk kondisi gedung dan lingkungan di sekitar gedung. Semuanya diupayakan agar seluruh warga sekolah merasa aman dan nyaman melaksanakan tugasnya di sekolah ini. Kebetulan di sekolah sini lahannya tidak terlalu luas, sehingga untuk memenuhi kebutuhan terutama ruang kelas maupun tempat parkir dibuat sistem susun. Hal tersebut diupayakan sedemikian rupa agar dapat difungsikan sesuai standar keamanan. Kalau untuk pengadaan fasilitas atau perbaikan fasilitas yang rusak sudah ada tim sendiri yang bertugas mengelola sarana dan prasarana sekolah. Tetapi kalau terkait pemeliharaan menjadi tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah. Yang paling sederhana saja, misalnya siswa di kelas itu diberi tanggung jawab piket membersihkan dan memelihara keteraturan ruang kelasnya masing-masing. Hal ini juga termasuk upaya edukatif untuk membentuk sikap tanggung jawab dan gotong royong dalam diri siswa. Coba kalau misal kelasnya *semrawut*, maka mereka akan merasa tidak nyaman belajar di dalam kelas.[63]

Hal senada juga diungkapkan oleh Prastiya:

> Iya. Di kelas ada jadwal piket yang tugasnya membersihkan, menata ruang kelas, dan juga sekitar ruang kelas. Kalau yang waktunya tugas piket harus lebih pagi datangnya karena 15 menit sebelum pelajaran dimulai harus sudah selesai. Biasanya di depan kelas juga diletakkan tanaman bunga biar kesannya sejuk dan indah.[64]

Kondisi psikologis siswa juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Beragam masalah yang dialami siswa baik yang menyangkut akademik maupun non-akademik dapat menjadi kendala siswa dalam menyerap ilmu yang dipelajari. Konsentrasi siswa terhadap pelajaran menjadi terganggu dengan adanya masalah yang membebani siswa. Oleh karena itu, di sekolah ini

---

[63] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[64] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

dikembangkan pelayanan konseling siswa dengan sistem "tutor sebaya". Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Di sekolah ini ada pelayanan konseling "tutor sebaya". Dari setiap kelas ada satu perwakilan BK yang tugasnya mendengarkan, mencatat, dan memberikan alternatif solusi jika ada teman sekelasnya yang mengalami masalah. Baru-baru inovasi pelayanan siswa tersebut juga berhasil meraih juara di tingkat Provinsi Jatim.[65]

Demikian pula yang diungkapkan oleh Prastiya:

> Di kelas ada satu siswa yang ditunjuk sebagai perwakilan BK. Biasanya teman-teman sekelasnya jika ada masalah cerita/curhat ke siswa tersebut. Kalau cerita ke teman sendiri *kan* lebih enak, kadang kalau mau langsung ke guru BK masih malu.[66]

Hal senada juga diungkapkan oleh Winarno sebagai berikut:

> Permasalahan siswa terkait pembelajaran maupun non pembelajaran yang dapat mempengaruhi kenyamanan belajar siswa dalam belajar, sudah selama dua tahun ini diterapkan inovasi pelayanan konseling dengan sistem "tutor sebaya" yang tujuannya mencari dan mengetahui secara tepat apa permasalahan yang mengganggu belajar siswa serta diberikan solusi.[67]

Terkait visi, misi, dan tujuan sekolah, SMKN 1 Pogalan memiliki visi "menghasilkan lulusan yang berbudi pekerti luhur, berwawasan luas, berkompetensi unggul, menjadi tenaga kerja terampil dan mandiri di era global". Adapun misi yang diemban untuk mewujudkan visi tersebut adalah melakukan upaya pembinaan agama dan budi pekerti luhur secara rutin, kegiatan belajar mengajar

---

[65] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[66] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[67] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

terlaksana secara efektif, membudayakan gemar membaca, melaksanakan praktik kewirausahaan secara berkesinambungan, melaksanakan praktik kerja industri pada DU/DI yang terpilih, serta membina kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus. [68] Sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagi berikut:

> Sesuai visi sekolah ini maka untuk perwujudannya prosesnya tidak singkat. Adapun upaya-upaya yang kami lakukan sampai saat ini antara lain yaitu tadi sesuai dengan misi. Yang pertama terkait pembinaan agama dan budi pekerti itu sebenarnya sudah terhimpun satu paket dengan kurikulum. Tinggal nanti bagaimana strategi dari masing-masing Bapak/Ibu Guru dalam menjabarkan itu sehingga proses pembinaan itu berlangsung sekaligus bersamaan dengan proses pembelajaran. Yang kedua terkait keefektifan KBM sebagaimana yang sudah saya sampaikan yaitu bagaimana mengupayakan agar guru dapat menggunakan metode dan media pembelajaran yang dapat memaksimalkan daya serap dan dapat menghasilkan perubahan positif pada perilaku siswa. Selanjutnya, untuk membudayakan gemar membaca juga sudah saya sampaikan bahwa di sini ada satu hari yaitu hari Rabu diwajibkan membaca minimal 15 menit.[69]

Sebagai sekolah menengah kejuruan dengan karakteristik kelompok Bisnis dan Manajemen, di SMKN 1 Pogalan memiliki unit produksi yang berkaitan dengan praktik kewirausahaan siswa, yaitu *Business Center* dan Multieckom. Berdasarkan studi dokumentasi profil Unit Produksi SMKN 1 Pogalan, peneliti menemukan bahwa:

> Bussines Center atau Unit Produksi ini dikelola dan dikembangkan oleh Program Keahlian Pemasaran. Menyediakan berbagai makanan pokok, *snack*, dan lain-lain. Di sini selain sebagai unit produksi juga sebagai tempat praktik magang oleh anak-anak pemasaran dalam mewujutkan praktik kerja nyata yang nantinya dapat di jadikan keahlian khusus

[68] Dokumen visi dan misi SMKN 1 Pogalan.
[69] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

> bagi anak-anak sesuai dengan kompetensi yang seharusnya sehingga setelah keluar dari SMKN 1 Pogalan siswa mampu menerapkannya dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan multiteckom adalah unit produksi yang dikelola dan dikembangkan oleh Program Keahlian Multimedia dan Teknik Komputer dan Jaringan. Berbagai Produk dan jasa dapat di pesan di sini seperti: perangkat komputer, Notebook dan Netbook, asesoris komputer dan jasa video shotting, cetak pin dan muk, pemesanan stiker, kartu siswa dan kartu nama, fotografi, service komputer. [70]

Ketika peneliti ketika berada di *Business Center* untuk fotocopy beberapa dokumen, peneliti mengamati:

> Ada banyak siswa, karyawan, dan juga guru yang sedang beraktivitas di *Business Center*. Ada aktivitas jual beli makanan, minuman, dan juga kebutuhan sehari-hari. Ada juga aktivitas siswa sedang melayani cetak foto, fotocopy dan lain-lain. Ada juga siswa dari jurusan jasa boga yang menitipkan hasil karyanya untuk dijual di *Business Center*. Tampak pula anak jurusan jasa boga yang sedang membeli bahan-bahan untuk kebutuhan praktik di laboratorium.[71]

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Karena di sekolah sini jurusannya mayoritas termasuk kelompok bisnis dan manajemen maka di sekolah ini dikembangkan unit yang namanya *Business Center* dan Multieckom. Kedua unit itu dikelola oleh jurusan pemasaran dan multimedia. Di *Business Center*, siswa khususnya jurusan pemasaran bisa mempraktikkan langsung keterampilan kejuruannya dalam kehidupan sehari-hari. Kalau untuk multieckom itu ya melayani pemesanan produk maupun jasa. video shotting, cetak foto, dan semacamnya.[72]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen kegiatan *Business Center* dan multieckom sebagai berikut.

---

[70] Dokumentasi Profil Unit Produksi SMKN 1 Pogalan.
[71] Observasi di *Business Center* SMKN 1 Pogalan, 07 Mei 2016 pukul 10.00 WIB.
[72] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 di SMKN 1 Pogalan.

Gambar 4.10 Kegiatan Siswa di *Business Center* dan Multieckom[73]

Praktek Kerja Industri (Prakerin) sebagai salah satu misi SMKN 1 Pogalan diperlukan untuk memberikan ruang bagi siswa dalam mengaplikasikan dan mengembangkan kompetensinya ke dalam kehidupan nyata. Dalam melaksanakan kegiatan Prakerin idealnya adalah sebagai wahana untuk membentuk moral kerja peserta didik. Sehingga ketika terjun dalam dunia kerja, memang benar-benar sudah siap jika berhadapan dengan segala kemungkinan resiko dari pekerjaan yang dipilihnya. Oleh karena itu, dalam pemilihan lokasi harus benar-benar sesuai dengan masing-masing bidang kompetensi keahlian serta memenuhi syarat untuk diajukan sebagai lokasi praktek kerja. Sebagaimana yang diungkapkan Sriatiningsih sebagai berikut:

> Kalau di SMK itu ada Prakerin sesuai bidang kompetensi keahlian yang tujuannya agar siswa mampu mengaplikasikan ilmu yang didapatnya di sekolah ke lapangan. Untuk pemilihan DU/DI ditentukan oleh sekolah juga mempertimbangkan masukan dari siswa. Namun, tetap keputusan akhirnya yang menentukan adalah sekolah. Karena sekolah berharap siswa benar-benar melaksanakan praktek kerja sesuai dengan petunjuk pelaksanaan praktek kerja. Kadang ada siswa yang

[73] Dokumen kegiatan siswa di *Business Center* dan multieckom SMKN 1 Pogalan.

mengajukan lokasi Prakerin dengan pertimbangan bahwa industri atau usaha itu milik keluarga atau kerabatnya. Kalau hal demikian dibiarkan, ada resiko bahwa siswa tidak benar-benar praktek kerja tetapi hanya memenuhi kewajiban mengikuti Prakerin. Oleh sebab itu, sekolah harus benar-benar selektif dan tidak sembarang industri bisa dijadikan lokasi praktek. Minimal dipilih yang benar-benar memenuhi syarat bagi pengembangan kompetensi siswa.[74]

Hal tersebut diperkuat oleh penyataan Wijayati:

Anak-anak di sini itu perlu ditanamkan ketrampilan kerja yang sesungguhnya. Karena *kan* prospek utama sekolah di SMK itu harapannya bisa langsung bekerja setelah lulus. Jadi sejak masih SMK harus dibekali dengan ketrampilan dan juga perlu ditanamkan moral kerja. Tujuan anak-anak diwajibkan prakerin *kan* seperti itu. Jadi selain selektif pemilihan lokasi prakerin juga anak-anaknya perlu dipantau agar tidak seenaknya sendiri "*sing penting prakerin"* akhirnya apa yang dipraktikkan di lapangan tidak sesuai, misal untuk jurusan Administrasi Perkantoran waktu prakerin hanya disuruh buat amplop dan mengantar surat, itu-itu saja *kan* tidak sesuai.[75]

Keterangan tersebut diperkuat oleh dokumen penilaian kegiatan prakerin yang dilakukan siswa sebagai berikut.

Rata2	Rangking	Mitra DU/DI	Lokasi	Lamanya (bulan	Keterangan
89.38	2	POLINEMA	MALANG	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
86.85	15	PKBI UM	MALANG	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
84.79	32	UB MALANG	MALANG	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
86.53	20	TELKOM	KEDIRI	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
85.03	31	ABDI WAHANA COM	TRENGGALEK	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
87.32	8	SURYA COMP	TULUNGAGUNG	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
87.24	11	TELKOM	KEDIRI	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
85.88	25	RAHARJA NOTEBOOK	TULUNGAGUNG	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik
85.32	29	M3C	TRENGGALEK	3 BULAN	Melaksanakan kegiatan prakerin dengan baik

Gambar 4.11 Penilaian Kegiatan Prakerin Siswa[76]

[74] *Ibid.*
[75] Wahyu Wijayati, Koordinator BKK SMKN 1 Pogalan, Wawancara 7 Mei 2016 pukul 08.20 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[76] Dokumen Nilai Siswa Kelas XII TKJ 2 SMKN 1 Pogalan.

Misi SMKN 1 Pogalan yang keenam adalah pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus. Sekolah memberikan dukungan pembinaan untuk semua ekstrakurikuler dengan alokasi pendanaan sudah termasuk dalam biaya SPP. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Semua kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sini kami lakukan pembinaan. Dari kegiatan ekstrakurikuler itu pula banyak muncul bakat-bakat siswa, terutama kalau di sini yang banyak bakat bidang olahraga dan seni.[77]

Demikian pula yang disampaikan oleh Winarno:

> Sesuai dengan salah satu misi sekolah, di sini dilakukan pembinaan ekstrakurikuler. Ekstrakurikulernya di sini ada 24 dan semuanya dibina dengan pendanaan dari sekolah dan siswa terutama kelas X dan XI wajib mengikuti minimal dua jenis ekstrakurikuler.[78]

Hal tersebut diperkuat oleh pengakuan Prastiya:

> Iya banyak pilihan ekskulnya, misalnya ramuka, seni, olahraga, ada juga debat Bahasa Inggris. Kalau dulu waktu kelas X diwajibkan ikut minimal 2 ekskul. Waktu awal masuk disuruh mengisi angket pilihan ekskul yang ingin diikuti.[79]

Dalam kerangka pengembangan iklim sekolah tidak terlepas dari upaya kolaboratif dari seluruh elemen sekolah. Dalam mewujudkan iklim yang kondusif, salah satu indikatornya adalah komunikasi yang baik dan kekompakan. Demikian pula di SMKN 1 Pogalan, senantiasa dibangun komunikasi dan kolaborasi baik

---

[77]Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[78] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[79] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

dengan jajaran guru maupun staf, bahkan dengan masyarakat. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Selalu kami upayakan ada komunikasi dan koordinasi, baik dengan Bapak/Ibu Guru, staf, bahkan masyarakat. Misalnya saja dalam lingkup sekolah, untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik tidak bisa dilakukan semuanya sendiri oleh guru pasti membutuhkan bantuan staf juga. Dalam pemrosesan laporan hasil belajar siswa itu juga ada kerja sama antara guru dan staf. Banyak *lho* sebenarnya kegiatan yang sifatnya kolaboratif antara guru dan staf, bahkan hampir semuanya ada kontribusi dari guru dan staf. Kalau dengan masyarakat terutama komite sekolah biasanya kami adakan rapat bersama komite membahas perumusan rencana kebijakan. Contoh sederhananya saja terkait pembiayaan pendidikan itu kami musyawarahkan dulu melalui rapat dengan komite dan orang tua.[80]

Hal tersebut diperkuat oleh penuturan dari Purnomo:

> Kalau bentuk kolaborasi guru dengan staf biasanya dalam kepanitiaan dan penyusunan laporan hasil belajar. Misalnya yang baru-baru ini kepanitiaan PPDB. Unsur guru dan staf dilibatkan dalam proses PPDB. Kalau dalam penyusunan laporan hasil belajar siswa, daftar nilai yang sudah dikumpulkan oleh masing-masing guru kami proses sehingga tersaji dalam bentuk laporan yang siap diberikan kepada wali kelas.[81]

Pada saat melakukan penelitian, peneliti melihat sedang berlangsung proses tes wawancara PPDB di aula SMKN 1 Pogalan. Peneliti melihat bahwa baik guru maupun staf sedang sibuk melakukan aktivitas PPDB tersebut.[82] Hal tersebut menunjukkan bahwa memang dalam kegiatan-kegiatan sekolah, ada kolaborasi antara guru dan maupun tenaga kependidikan.

---

[80] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[81] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan , Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[82] Observasi di SMKN 1 Pogalan, 21 Maret 2016 pukul 08.30 WIB.

Selain membangun komunikasi dan kekompakan antara seluruh elemen sekolah, satu hal yang tak kalah penting adalah pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain melakukan evaluasi kinerja, pemberian penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan melalui motivasi.

Motivasi yang diberikan bisa dalam bentuk material maupun non-material. Dalam bentuk material misalnya pemberian uang ataupun barang sesuai dengan kemampuan sekolah sebagai bentuk penghargaan sekaligus sebagai motivasi untuk lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya di masa yang akan datang. Selain dalam bentuk material, motivasi dalam bentuk non-material seperti pujian terhadap pencapaian guru juga memberikan dorongan semangat bagi guru untuk lebih maju. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Untuk guru berprestasi akan diberikan *reward*. Meskipun nominalnya tidak seberapa tetapi tetap kami upayakan untuk ada penghargaan terhadap prestasi atau jasa Bapak/Ibu Guru yang turut mengangkat prestasi sekolah, misalnya: keberhasilan dalam membina anak didik sehingga berprestasi dalam olimpiade, mewujudkan LSP, mengelola dan membesarkan *Business Center*.[83]

[83] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
LSP merupakan unit lembaga di SMK yang berwenang menyelenggarakan sertifikasi terhadap siswa dari lembaga sekolahnya maupun jejaringnya. *Business Center* merupakan unit lembaga sebagai pusat pengelolaan kegiatan pelatihan bisnis siswa.

Lebih lanjut Sriatiningsih menjelaskan bahwa penghargaan tersebut biasanya disampaikan bertepatan dengan *moment* peringatan hari besar terutama Hari Guru sebagai berikut:

> Biasanya dalam upacara peringatan hari guru akan kami berikan penghargaan minimal dalam bentuk piagam dan nominal uang yang menyertainya meskipun tidak terlalu besar kami yakin bahwa hal tersebut dapat memberikan motivasi untuk lebih meningkatkan kinerja dan prestasinya lagi.[84]

Pernyataan di atas juga didukung oleh pernyataan Purnomo:

> Biasanya untuk guru yang berhasil memberikan prestasi terhadap sekolah akan diberikan penghargaan, dan itu diberikan khususnya pada peringatan Hari Guru sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan keberhasilannya dalam membimbing siswa yang mampu berprestasi maupun kontribusinya dalam meningkatkan prestasi lembaga sekolah.[85]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen terkait pemberian penghargaan terhadap guru yang turut berkontribusi dalam memberikan prestasi di SMKN 1 Pogalan sebagai berikut.

Gambar 4.12 Pemberian Penghargaan Terhadap Guru[86]

---

[84] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[85] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[86] Dokumen Pemberian Penghargaan Terhadap Guru SMKN 1 Pogalan.

Penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Salah satu faktor eksternal yang dapat memberikan motivasi agar siswa lebih tekun belajar antara lain dengan memberikan beasiswa atas prestasi yang dicapai siswa. Demikian pula di sekolah ini siswa yang memperoleh prestasi terbaik dari setiap jurusan ataupun dalam olimpiade akan diberikan beasiswa. Hal tersebut sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

> Dalam memacu semangat belajar siswa ada penghargaan terhadap prestasi siswa baik itu yang bersifat akademik maupun non-akademik. Di sekolah ini, dari masing-masing jurusan di setiap tingkatan kelas akan diambil satu siswa yang memperoleh nilai rapor tertinggi akan dibebaskan dari biaya SPP selama satu semester. Demikian juga untuk siswa yang meraih prestasi dalam olimpiade atau kejuaraan di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional.[87]

Sebagaimana diperkuat oleh keterangan Prastiya:

> Siswa berprestasi biasanya mendapat beasiswa bebas biaya SPP. Piagam atau sertifikat prestasinya disimpan di BMS sebagai bukti untuk bebas SPP. Prestasi yang banyak diraih adalah dalam bidang seni. Kalau yang olimpiade belum lama ini meraih juara satu olimpiade Akuntansi tingkat Provinsi di Malang.[88]

Untuk prestasi non-akademik yang dibina melalui ekstrakurikuler juga akan diberikan penghargaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Winarno sebagai berikut:

---

[87] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 di SMKN 1 Pogalan.

[88] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.

Sesuai dengan salah satu misi sekolah, di sini dilakukan pembinaan ekstrakurikuler. Ekstrakurikulernya di sini ada 24 dan semuanya dibina dengan pendanaan dari sekolah dan siswa terutama kelas X dan XI wajib mengikuti minimal dua jenis ekstrakurikuler. Ekstrakurikuler siswa yang paling sering memperoleh prestasi dalam ajang kompetisi yaitu bidang seni dan olahraga. Siswa yang meraih prestasi juga akan mendapat beasiswa dari sekolah dibebaskan biaya SPP.[89]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen sebagai berikut.

Gambar 4.13 Pemberian Penghargaan Terhadap Siswa[90]

Pembebasan biaya SPP tidak hanya bagi siswa berprestasi, namun juga bagi siswa dari keluarga kurang mampu supaya tetap memiliki kesempatan untuk belajar dengan nyaman di sekolah ini. Sekolah akan mengusahakan sebisa mungkin membantu permasalahan biaya pendidikan yang menjadi beban siswa yang mana hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi belajar siswa. Informasi tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Sriatiningsih sebagai berikut:

[89] Hari Winarno, Guru SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMKN 1 Pogalan.
[90] Dokumen Pemberian Penghargaan Terhadap Prestasi Siswa SMKN 1 Pogalan.

> Untuk siswa yang masuk dalam kategori keluarga kurang mampu akan diusulkan beasiswa BSM dari pemerintah dengan menyertakan bukti Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM). Namun dari semua yang diusulkan ada beberapa yang tidak mendapatkan beasiswa, maka sekolah akan menyeleksi kembali mana yang benar-benar lebih membutuhkan dengan cara *home visit*. Namun jika dari hasil *home visit* ternyata diantara siswa yang diusulkan semuanya memang benar-benar membutuhkan, maka siswa yang tidak tidak termasuk dalam kuota mendapat BSM/BKSM/TIP akan diusulkan untuk mendapat beasiswa bebas SPP dari komite sekolah[91]

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Riski:

> Iya, ada. Kalau yang kurang mampu dengan biaya SPP diminta mengajukan permohonan beasiswa tapi harus dilengkapi dengan surat keterangan tidak mampu dari desa. Mau diusulkan untuk dapat bantuan beasiswa.[92]

Untuk mewujudkan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat adalah dengan memberikan akses informasi bagi pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sriatiningsih:

> Bentuk transparansi dalam pengelolaan sekolah yang kami lakukan yaitu memberikan informasi secara terbuka terkait pertanggungjawaban kegiatan pendidikan kepada pihak-pihak terkait, utamanya kepada orang tua siswa melalui rapat bersama dengan komite.[93]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen laporan pertanggungjawaban hasil belajar siswa sebagai salah satu bentuk

---

[91] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 11.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

[92] Mauli Eka Riski, Siswa kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMKN1 Pogalan.

[93] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 23 Mei 2016 pukul 09.30 WIB di SMKN 1 Pogalan.

formal akuntabilitas penyelenggaraan kegiatan pendidikan sebagai berikut.

B. Pengetahuan dan Ketrampilan

No	Mata Pelajaran	KB	Pengetahuan		Deskripsi	KB	Keterampilan		Deskripsi
			Angka	Predikat			Angka	Predikat	
Kelompok A									
1.	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	75	90	A	*Sangat baik dalam mengingat, mengetahui, menerapkan, menganalisis dan mengevaluasi semua kompetensi: kompetitif dalam kebaikan iman kepada kitab-kitab Allah SWT, dan sejarah Islam tentang perkembangan peradaban Islam pada masa kejayaan.*	78	88	A	*Sangat terampil dalam membaca dan hafal ayat-ayat yang telah ditentukan: QS. Al Maidah : 48, Az Zumar : 39, At Taubah :105 dan mengurus jenazah.*
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	75	86	A	*Sangat baik dalam menyibak pelanggaran hak dan pengingkaran kewajiban warga negara, menatap tantangan integrasi nasional, menelusuri dinamika kehidupan bernegara dalam konteks geopolitik Indonesia, mencermati potret budaya politik masyarakat Indonesia*	78	86	A	*Sangat terampil dalam menyibak pelanggaran hak dan pengingkaran kewajiban warga negara, menatap tantangan integrasi nasional, menelusuri dinamika kehidupan bernegara dalam konteks geopolitik Indonesia, mencermati potret budaya politik masyarakat Indonesia*
3.	Bahasa Indonesia	75	88	A	*Sangat baik dalam memahami struktur dan kaidah, membandingkan, menganalisis, mengevaluasi teks cerita pendek, teks pantun, dan teks cerita ulang.*	78	86	A	*Sangat terampil dalam menginterpretasi makna, memproduksi, menyunting, mengabstraksi, mengonversi teks cerita pendek, teks pantun, dan teks cerita ulang.*

Gambar 4.14 Dokumen Laporan Pertanggunjawaban Hasil Belajar Siswa[94]

Berdasarkan penelusuran data diperoleh informasi bahwa strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah di SMKN 1 Pogalan meliputi delapan hal. *Pertama*, menumbuhkan komitmen kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan. Kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran misalnya dalam pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar maupun ujian dilakukan di sekolah ini sendiri dan juga dalam *scope* kelas guru dapat mengembangkan konten pembelajaran. Dari segi unit kelembagaan, sekolah ini telah memiliki BKK dan LSP sendiri yang mampu menjembatani lulusan juga memberikan sertifikasi kepada lulusan sekolah ini maupun jejaringnya. *Kedua*, menumbuhkan

[94] Dokumen laporan pertanggunjawaban kegiatan pendidikan SMKN 1 Pogalan.

kemauan dari seluruh warga sekolah dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan, baik terkait mutu lulusan dengan melalui uji sertifikasi LSP P1 maupun pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan sesuai dengan mottonya "Kepuasan Anda adalah Wujud Kesuksesan Kami". Dalam memberikan layanan yang maksimal kepada pelanggan pendidikan dengan berpedoman pada standar pelayanan, yaitu mudah, aman, nyaman, dan berbudaya. *Ketiga,* menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mengantisipasi kendala pembelajaran yang terkait ketidak hadiran guru dan sekaligus untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran diterapkan sistem piket guru. *Keempat,* menumbuhkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib dengan meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah, pemenuhan fasilitas sesuai dengan fungsi dan standar keamanan penggunaannya, pemeliharaan dan perbaikan fasilitas secara teratur, menciptakan kenyamanan siswa dari beragam masalah yang membebani dan mengganggu kenyamanan belajar melalui layanan konseling siswa dengan sistem "tutor sebaya". *Kelima,* menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembinaan agama dan budi pekerti luhur secara rutin, kegiatan belajar mengajar terlaksana

secara efektif, membudayakan gemar membaca, melaksanakan praktik kewirausahaan secara berkesinambungan, melaksanakan praktik kerja industri pada DU/DI yang terpilih, serta membina kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus. *Keenam*, mewujudkan kekompakan dan mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat kolaboratif, misalnya dalam kegiatan PPDB yang melibatkan kolaboratif guru, staf, siswa, bahkan masyarakat. *Ketujuh*, 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. Penghargaan diberikan kepada guru atau staf yang ikut berkontribusi dalam mengangkat prestasi sekolah baik prestasi guru/staf itu sendiri maupun prestasi karena telah berhasil mendidik siswa berprestasi. Selain itu juga sebagai bentuk apresiasi sekolah terhadap kontribusi guru atau staf dalam mengembangkan unit lembaga sekolah, misalnya *Business Center*. *Kedelapan*, melaksanakan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dengan memberikan akses informasi kepada pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Transparansi dan akuntabilitas tidak hanya dalam hal yang berkaitan dengan keuangan, namun juga dalam hal lain misalnya laporan hasil belajar siswa.

2. Paparan Data Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)

a. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Kelas (Regulator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Perwujudan iklim sekolah yang kondusif dalam level kelas (regulator) identik dengan penciptaan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan tidak menjenuhkan bagi siswa. Dalam hal ini guru dimotivasi agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga penggunaan fasilitas pembelajaran. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Untuk aktivitas kelas pelaksanaannya menjadi tanggung jawab guru. Mau menggunakan metode pembelajaran yang bagaimana dan media apa yang dibutuhkan itu berdasarkan pertimbangan guru. Kalau saya sebagai kepala sekolah mengarahkan saja supaya para guru benar-benar mengupayakan pembelajaran dapat berjalan secara efektif. Kalau mempertimbangkan karakter siswa di sini kami upayakan keseimbangan porsi antara guru dan siswa. Artinya peran guru diupayakan agar tidak terlalu mendominasi, namun juga tidak melepaskan begitu saja siswa mencari tanpa ada bimbingan dari guru.[95]

Hal senada diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut:

> Begini kalau di sini metode mengajar yang digunakan itu menyesuaikan dengan karakteristik materi. Jadi melihat-lihat materinya tentang apa dan kira-kira metode apa yang lebih cocok digunakan. Jadi tidak hanya menggunakan satu jenis metode bahkan bisa gabungan lebih dari satu metode. Pada intinya diupayakan guru untuk menguasai dan menerapkan berbagai metode mengajar, agar anak tidak bosan. Kalau sudah bosan dengan gaya mengajar guru, anak biasanya pesimis jika berhadapan dengan materi yang diajarkan guru tersebut.[96]

---

[95] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[96] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12,00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Agustin:

> Tidak tetap, berganti-ganti metodenya. Biasanya gurunya menjelaskan dulu setelah itu siswa diberi permasalahan untuk didiskusikan. Kalau materi praktik diberikan petunjuk langkah-langkahnya dan diberi contoh caranya kemudian siswa disuruh mempraktikkan sendiri. Kalau cuma diceramahi biasanya jadi mengantuk.[97]

Dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi waktu proses pembelajaran di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sebagian besar telah memanfaatkan LCD sebagai media pendukung proses pembelajaran. Dengan menggunakan media tersebut guru akan lebih mudah mengkondisikan pembelajaran karena persiapan sudah dilaksanakan sebelumnya dengan matang sehingga dalam aktivitas pembelajaran, guru dapat fokus ke dalam penyampaiannya. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Untuk memudahkan dalam penyampaian dan juga mempertimbangkan dari segi waktu, mayoritas para guru di sini sudah memanfaatkan LCD dalam kegiatan pembelajaran. Kebetulan di kelas sudah disediakan fasilitas itu, sehingga semua guru bisa memanfaatkannya.[98]

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Ismawati:

> Dalam mengajar di sini menggunakan media LCD yang disediakan sekolah. Lebih praktis, selain itu para guru juga bisa mempersiapkannya dari rumah dengan matang. Di sekolah tinggal fokus ke penyampaiannya saja. Sehingga tidak terlalu banyak memakan waktu.[99]

---

[97] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 28 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[98] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[99] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Hal tersebut juga didukung oleh pengakuan Agustin:

> Iya, biasanya menjelaskan pakai LCD. Kalau pelajaran seperti Matematika itu masih banyak ditambah dengan penjelasan di papan tulis. Tapi kalau pelajaran yang tidak terlalu banyak menghitung, biasanya presentasi dan diskusi.[100]

Selain kreativitas guru dalam penggunaan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik materi pelajaran dan peserta didik, fasilitas sekolah yang memadai merupakan aspek yang penting untuk dipenuhi oleh sekolah. Mengacu pada standar pengelolaan sarana dan prasarana minimal yang harus dipenuhi adalah fasilitas gedung dan laboratorium. Dari segi fasilitas gedung SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sudah memenuhi dan memadai untuk menampung seluruh siswa. Selain itu ruang laboratorium beserta komponen fasilitas di dalamnya sudah terpenuhi. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Pemenuhan fasilitas di sekolah ini mengacu pada standar pengelolaan sarana prasarana, yang harus dipenuhi utamanya ya gedung untuk ruang kelas, kantor, laboratorium dan sebagainya termasuk perpustakaan, dan ruang UKS minimal harus ada. Kalau di sini jumlah ruang kelas yang tersedia sangat memenuhi karena di sini jumlah siswa tidak terlalu banyak, kelas X ada 3 rombel, kelas XI ada 3 rombel, dan kelas XII ada 4 rombel. Jadi ya tidak ada rombel yang tidak dapat ruang kelas. Semuanya mendapatkan ruang kelas sesuai dengan daya tampung per kelas.[101]

---

[100] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 28 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[101] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut:

> Ada 10 kelas. Kelas X ada 3 kelas, kelas XI juga 3 kelas, kalau kelas XII ada 4 kelas. Semuanya dapat ruang kelas. Di sini jumlah ruang kelas sangat mencukupi. Untuk fasilitas praktikum juga tersedia, lab. komputer, ruang praktik jurusan APK dan BBT sudah ada dan mencukupi, perpustakaan juga sudah ada. Kalau untuk fasilitas olahraga atau kegiatan *outbond* sekolah kami memanfaatkan fasilitas yang tersedia di Alun-alun karena memang kami sudah mendapat izin untuk itu. Kalau untuk praktik ibadah dan pembiasaan shalat Dhuha rutin bisa ke masjid Agung.[102]

Informasi tersebut didukung pula oleh pengakuan Agustin:

> Kalau tidak salah 10 kelas. Yang seangkatan saya 4 kelas, APK-nya 3 kelas dan BBT-nya 1 kelas, terus kelas X dan XI setahu saya masing-masing 3 kelas, kayaknya APK 2 kelas dan BBT 1 kelas.[103]

Informasi tersebut juga didukung oleh dokumen berikut.

Tabel 4.3 Rekapitulasi Data Peserta Didik Kelas X, XI, dan XII Tahun Pelajaran 2015/2016[104]

No.	Kompetensi/ Program Keahlian	Jumlah Rombongan Belajar			Jumlah Siswa Menurut Jenis Kelamin					
					X		XI		XII	
		X	XI	XII	L	P	L	P	L	P
1.	Busana Butik	1	1	1	-	23	2	19	-	30
2.	Administrasi Perkantoran	2	2	3	39	36	19	30	33	84
Jumlah		3	3	4	39	59	21	49	33	114

[102] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. APK (Administrasi Perkantoran), BBT (Busana Butik).

[103] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 28 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[104] Dokumen Rekapitulasi Jumlah Siswa SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek Tahun Pelajaran 2015/2016.

Sistem penilaian yang efektif diperlukan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran yang telah berlangsung. Sistem penilaian tehadap siswa tidak hanya ditinjau dari aspek pengetahuan yang dimilikinya, namun juga mempertimbangkan aspek sikap dan keterampilannya. Demikian pula di SMK Muhammadiyah sistem penilaian tidak hanya ditinjau dari pengetahuan dan keterampilan dalam materi pelajaran umum, keagamaan, maupun kejuruan tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran maupun di luar kegiatan pembelajaran. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Terkait sistem penilaian terhadap siswa, prosedurnya menyesuaikan dengan standar penilaian hasil belajar. Minimal guru melakukan evaluasi melalui tes tertulis maupun praktik dan penugasan secara teratur dalam setiap akhir kompetensi dasar pembelajaran. Selain itu juga penilaian sikap berdasarkan pengamatan terhadap sikap siswa selama mengikuti kegiatan pembelajaran. Ada juga yang penting untuk dipertimbangkan adalah aspek akhlak siswa sehari-hari juga patut menjadi bahan evaluasi. Karena di sini tidak hanya memiliki tujuan untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan kejuruan namun juga membentuk akhlak yang baik pada diri setiap peserta didik.[105]

Hal senada juga diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut.

> Sistem penilaian ada yang tes tertulis, praktik, dan juga penilaian sikap. Yang waktu pelaksanaannya diserahkan ke guru masing-masing yaitu ulangan harian dan penugasan biasanya dilakukan setiap akhir pembahasan per KD untuk mengetahui ketuntasan belajar per KD dan juga ulangan tengah semester. Untuk ulangan akhir semester ada jadwal khusus dari sekolah.[106]

---

[105] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[106] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Pernyataan tersebut didukung oleh pengakuan Agustin:

> Iya, ada Ulangan Harian, Ulangan Tengah Semester, dan Ulangan Akhir Semester. Kalau ulangan harian biasanya per bab kadang ada yang digabung dua bab kadang juga malah dipecah satu bab dua kali ulangan harian kalau materi babnya banyak. Kadang juga ditambah tugas. Juga ada penilaian praktik.[107]

Berdasarkan hasil penelusuran data yang peneliti temukan bahwa strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level kelas (regulator) di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek meliputi dua hal. *Pertama*, memotivasi guru agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga didorong untuk meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran. Penggunaan metode disesuaikan dengan karakteristik materi plejaran dan peserta didik. Dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, metode pembelajran yang banyak diterapkan di sekolah ini yaitu metode inkuiri terbimbing, ceramah, dan diskusi. Dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi waktu proses pembelajaran di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sebagian besar telah memanfaatkan LCD sebagai media pendukung proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran perlu dipenuhi fasilitas sekolah mengacu pada standar sarana dan prasarana sekolah. Dari segi fasilitas gedung SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sudah memenuhi dan memadai untuk menampung seluruh siswa. Selain itu

[107] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

ruang laboratorium beserta komponen fasilitas di dalamnya sudah terpenuhi. Sementara untuk fasilitas olahraga dan kegiatan outdoor yaitu dengan memanfaatkan fasilitas lapangan olahraga yang ada di alun-alun Trenggalek, karena memang sekolah ini juga sudah memiliki izin untuk menggunkan fasilitas tersebut. Sementara untuk kegiatan praktik ibadah, apabila di mushola sekolah tidak mencukupi maka akan dilaksanakan di Masjid Agung Baiturrahman yang letaknya bersebelahan dengan lokasi SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. *Kedua*, menerapkan sistem penilaian siswa di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan dan keterampilan dalam materi pelajaran umum, keagamaan, maupun kejuruan tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran maupun di luar kegiatan pembelajaran. Di sekolah ini juga menekankan pada pembinaan akhlak siswa sehingga juga menjadi salah satu pertimbangan bagi guru dalam aspek penilaian sikap. Evaluasi dilakukan secara rutin dengan teknik ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan semester, maupun penugasan dan praktikum.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Profesi (Mediator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Karakter kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap persepsi bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterbukaan dan pelibatan guru dan staf untuk turut

menyumbangkan ide dan pendapat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tertentu merupakan hal yang perlu dilakukan. Demikian pula di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, guru dan staf dilibatkan dalam musyawarah atau rapat rutin. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Iya. Guru dan staf turut dilibatkan dalam musyawarah atau rapat rutin. Dalam rapat akan dibahas dulu evaluasi program yang sudah terlaksana, bagaimana pencapaiannya, apa-apa saja yang masih belum tercapai secara optimal itu yang perlu dianalisis apa faktor-faktor yang kiranya perlu diperbaiki. Untuk selanjutnya akan dibahas rencana program yang akan dilaksanakan, bagaimana persiapannya, teknis pelaksanaanya, dan tindakan alternatif yang perlu dipersiapkan. Nanti dalam rapat juga kita tampung kalau ada masukan dari guru atau staf dan selanjutnya dipertimbangkan untuk menentukan keputusan.[108]

Hal senada juga diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut:

> Iya. Kalau rapat rutin yang dipimpin kepala sekolah biasanya melibatkan guru dan staf. Agendanya evaluasi terhadap pelaksanaan program dan dilanjutkan pengarahan untuk program selanjutnya. Kalau terkait masukan dari guru maupun staf diberikan kesempatan untuk menyampaikannya dalam rapat.[109]

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Meinaningsih:

> Iya. Rapat bersama kepala sekolah guru dan staf untuk evaluasi. Selanjutnya pengarahan program yang akan dilaksanakan, ditinjau perencanaannya. Dibuka untuk saran dan masukan dari guru atau staf sebelum diputuskan oleh kepala sekolah.[110]

---

[108] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[109] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[110] Meinaningsih, Kepala TU SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Selain pembentukan karakter kepemimpinan, peran strategis guru dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek juga menjadi salah satu aspek yang diprioritaskan untuk dilakukan upaya pembinaan dan pengembangan. Upaya pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek meliputi pembinaan melalui rapat dinas internal, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan administrasi pembelajaran, pembinaan dari pengawas sekolah, serta pengembangan inovasi pembelajaran. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Untuk meningkatkan kinerja guru, kami lakukan pembinaan melalui rapat dinas formal setiap 3 bulan sekali dan setiap seminggu sekali dilakukan evaluasi program, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan MGMP, pembinaan terkait administrasi pembelajaran, evaluasi dari pengawas sekolah, serta peningkatan dan pengembangan sistem dan inovasi pembelajaran. Kami menetapkan sasaran mutu guru untuk ketercapaian daya serap klasikal minimal 75% per KD, untuk kurikulum tercapai 100%, sedangkan untuk tatap muka minimal 90%.[111]

Sementara Ismawati menyatakan bahwa pembinaan terhadap guru di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sebagai berikut:

> Pembinaan guru melalui supervisi, rapat rutin, dan musyawarah. Supervisi oleh kepala sekolah dilakukan secara kolektif dalam forum maupun individu. Dalam rapat dinas ada pengarahan dari kepala sekolah tentang rencana program,

[111] Kusdwihharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

> pelaksanaan, dan evaluasi terhadap program yang sudah terlaksana. Sedangkan dalam musyawarah akan membahas terkait kendala-kendala dalam pembelajaran dan mencari solusi secara bersama.[112]

Sedangkan untuk pembinaan dan pengembangan staf yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan pengarahan langsung dan juga melalui rapat. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Setiap saat staf saya bina langsung. Saya beri pengarahan secara langsung. Di sini *kan* pekerjaan staf utamanya membantu melayani guru dan siswa. Jadi pembinaannya ya terkait itu. Misalnya mempersiapkan data guru dan siswa yang dibutuhkan sewaktu-waktu itu mencarinya ke staf.[113]

Demikian pula yang diungkapkan oleh Meinaningsih:

> Iya. Diberi petunjuk atau pengarahan secara langsung oleh kepala sekolah. Misalnya saja terkait pembuatan laporan jika belum sesuai akan diberitahu "yang ini seharusnya tidak begini tetapi yang benar begini" seperti itu.[114]

Berdasarkan penelusuran data terkait strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level profesi (mediator) di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dilakukan meliputi 2 hal. *Pertama*, pembentukan karakter kepemimpinan yang mampu bersikap demokratis dan terbuka terhadap saran nampak pada pelibatan guru dan staf bahkan dalam pembahasaan masalah tertentu juga melibatkan masyarakat yang mana peserta musyawarah

---

[112] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammdiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[113] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[114] Meinaningsih, Kepala TU SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

diberikan kesempatan untuk mengajukan saran atau pendapat. *Kedua*, diperlukan upaya intensif untuk mengembangkan kompetensi meningkatkan kinerja guru dan staf. Pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dilakukan melalui upaya pembinaan melalui rapat dinas internal, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan administrasi pembelajaran, pembinaan dari pengawas sekolah, serta pengembangan inovasi pembelajaran. Sedangkan upaya pengembangan kompetensi staf dilakukan melalui pembinaan secara langsung setiap saat oleh kepala sekolah.

c. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Sekolah (Manajemen) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

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.

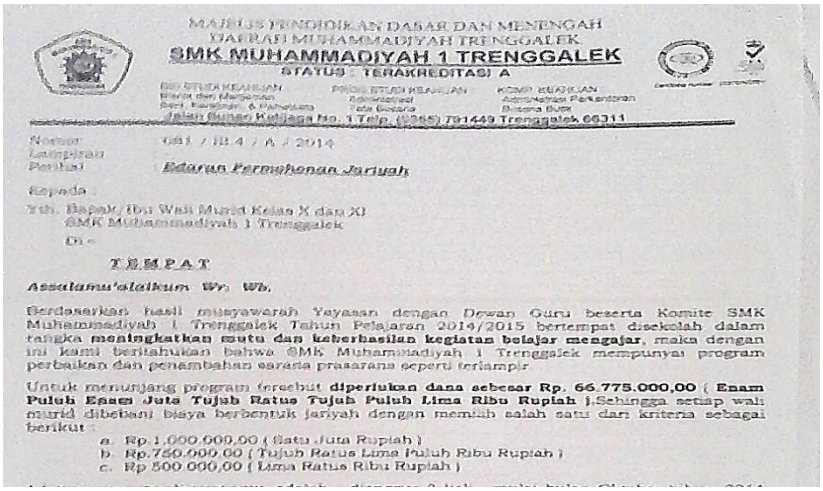
Terkait kemandirian sekolah, sebagai sekolah yang dikelola oleh yayasan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek memiliki zona yang cukup *fleksible* untuk mewujudkan kemandirian, misalnya terkait pembiayaan pendidikan untuk pengembangan mutu pendidikan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kusdwiharini:

> Kalau berbicara kemandirian sekolah, yang paling dominan karena kami yayasan ya dalam hal pembiayaan pendidikan. Mulai dari pencarian sumber dana sampai pengelolaannya dilakukan secara mandiri dengan berkoordinasi dengan komite sekolah.[115]

Demikian pula yang disampaikan oleh Ismawati:

> Mandiri dalam pengelolaan sekolah. Terutama kalau sebagai sekolah swasta seperti kami terkait pendanaan itu mencari sumber dananya secara mandiri. Misalnya untuk mencarikan beasiswa untuk peserta didik kita carikan donatur dari yayasan Muhammadiyah.[116]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen berikut.



MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
DAERAH MUHAMMADIYAH TRENGGALEK
SMK MUHAMMADIYAH 1 TRENGGALEK
STATUS : TERAKREDITASI A

Jalan Sunan Kalijaga No. 1 Telp. (0355) 791449 Trenggalek 66311

Nomor : 081 / III.4 / A / 2014
Lampiran :
Perihal : ***Edaran Permohonan Jariyah***

Kepada :
Yth. Bapak/Ibu Wali Murid Kelas X dan XI
SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek
Di -
T E M P A T

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Berdasarkan hasil musyawarah Yayasan dengan Dewan Guru beserta Komite SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek Tahun Pelajaran 2014/2015 bertempat disekolah dalam rangka **meningkatkan mutu dan keberhasilan kegiatan belajar mengajar**, maka dengan ini kami beritahukan bahwa SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek mempunyai program perbaikan dan penambahan sarana prasarana seperti terlampir.

Untuk menunjang program tersebut **diperlukan dana sebesar Rp. 66.775.000,00 (Enam Puluh Enam Juta Tujuh Ratus Tujuh Puluh Lima Ribu Rupiah)**.Sehingga setiap wali murid dibebani biaya berbentuk jariyah dengan memilih salah satu dari kriteria sebagai berikut :

a. Rp.1.000.000,00 (Satu Juta Rupiah)
b. Rp.750.000,00 (Tujuh Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah)
c. Rp.500.000,00 (Lima Ratus Ribu Rupiah)

Gambar 4.15 Edaran Permohonan Jariyah Wali Murid[117]

---

[115] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[116] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[117] Dokumen Edaran Permohonan Jariyah Wali Murid SMKN 1 Pogalan.

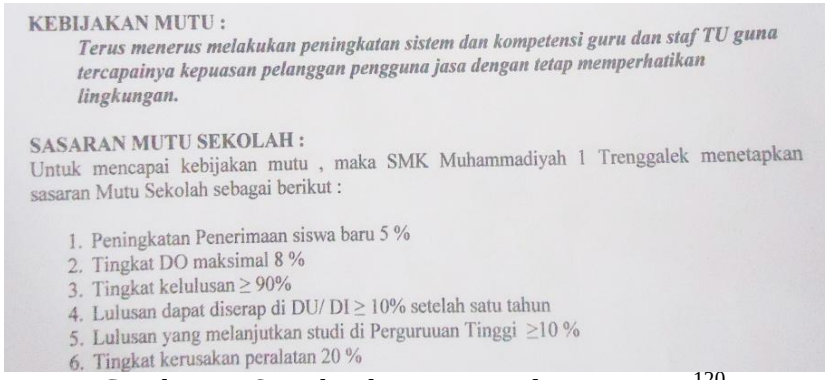
SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek senantiasa berupaya meningkatkan mutu pelayanan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini:

> Kami berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan pendidikan yang memuaskan terutama kepada peserta didik karena memang peserta didik merupakan pelanggan utama yang merasakan pelayanan jasa pendidikan yang kami berikan. Bentuk upayanya yaitu meningkatkan kompetensi guru dan staf sehingga bisa memberikan pelayanan maksimal.[118]

Demikian pula yang disampaikan oleh Ismawati:

> Kalau berbicara pelayanan, tujuan utama kami sebagai pelayan jasa pendidikan adalah memberikan pelayanan semaksimal mungkin semampu kami sehingga penerima layanan merasa terpuaskan. Misalnya saja peserta didik itu merupakan salah satu penerima layanan. *Nah* saya sebagai guru akan berusaha untuk memberikan pelayanan pembelajaran sebaik-baiknya. Supaya apa? Supaya peserta didik dan orang tua merasa bahwa kebutuhan pendidikannya terlayani dengan baik.[119]

Informasi tersebut juga didukung oleh dokumen kebijakan mutu terkait pelayanan sebagai berikut.



KEBIJAKAN MUTU :

Terus menerus melakukan peningkatan sistem dan kompetensi guru dan staf TU guna tercapainya kepuasan pelanggan pengguna jasa dengan tetap memperhatikan lingkungan.

SASARAN MUTU SEKOLAH :

Untuk mencapai kebijakan mutu , maka SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek menetapkan sasaran Mutu Sekolah sebagai berikut :

1. Peningkatan Penerimaan siswa baru 5 %
2. Tingkat DO maksimal 8 %
3. Tingkat kelulusan ≥ 90%
4. Lulusan dapat diserap di DU/ DI ≥ 10% setelah satu tahun
5. Lulusan yang melanjutkan studi di Perguruuan Tinggi ≥10 %
6. Tingkat kerusakan peralatan 20 %

Gambar 4.16 Kebijakan Mutu Pelayanan Jasa[120]

---

[118] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[119] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[120] Dokumen kebijakan mutu layanan jasa pendidikan di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Terkait sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, upaya yang diterapkan supaya pembelajaran berlangsung dengan tertib, tugas guru dibantu oleh guru piket. Guru piket bertugas memberikan tugas apabila ada guru yang berhalangan hadir pada saat jam mengajar atau mencarikan guru pengganti yang sedang tidak ada jam mengajar. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Dalam kegiatan pembelajaran jika ada guru yang berhalangan hadir, tugasnya akan dibantu oleh guru piket. Guru piket akan memberi tugas pada siswa sesuai tugas yang diberikan oleh guru yang tidak hadir. Jika tidak ada tugas maka akan diupayakan untuk diisi oleh guru pengganti.[121]

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Ismawati:

> Ada guru piket. Kebetulah hari ini saya juga sedang piket. Jadi saya mengecek kelas yang menjadi tanggung jawab saya. Apakah ada laporan ada guru yang berhalangan hadir. Kalau tidak bisa hadir maka sebelumnya harus ijin dulu ke kepala sekolah, kemudian ijin juga ke guru piket dengan memberikan tugas untuk anak-anak atau kalau terpaksa tidak ada tugas maka guru piket mencarikan guru pengganti jika pada jam tersebut ada guru dari mata pelajaran yang sama sedang *free*. Intinya di sini kami berupaya untuk saling membantu.[122]

Demikian pula yang disampaikan oleh Agustin sebagai:

> Kalau gurunya tidak hadir biasanya diberi tugas terus dikumpulkan ke ketua kelas, nanti ketua kelas mengumpulkan ke guru piket. Tapi kadang juga ada guru dari kelas lain yang mengajar di kelas kami.[123]

---

[121] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[122] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[123] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 28 Maret 2016 pukul 10.00 WIB di di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Selain itu tugas guru piket adalah mengecek kehadiran siswa dengan koordinasi ke ketua kelas masing-masing kelas untuk mencatat siapa temannya yang tidak hadir karena sakit atau tanpa keterangan. Dan itu menjadi laporan hasil piket kepada guru BK untuk mengetahui skala tingkat kehadiran siswa sekaligus menjadi salah satu aspek penilaian yang dimasukkan dalam laporan hasil belajar siswa. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Kalau untuk kehadiran siswa itu juga menjadi salah satu bagian tugas guru piket. Jadi nanti guru piket mengecek ke kelas-kelas dan meminta laporan absen kehadiran siswa ke ketua kelas. Jadi nanti dicatat siapa yang tidak hadir karena sakit, izin, atau tanpa keterangan. Kalau di sini untuk surat izin sakit itu adalah surat keterangan sakit dari dokter, bukan surat izin yang dibuat oleh orang tua siswa. Jadi kalau memang sakit, tetapi tidak ada surat izin dari dokter, orang tuanya bisa telepon langsung ke wali kelasnya. Kalau izin karena mengikuti kegiatan yang ditugaskan sekolah sudah ada dispen sendiri dari sekolah.[124]

Hal senada juga diungkapkan oleh Ismawati:

> Kebetulan saya juga wali kelas. Jadi kalau sistem di kelas yang saya pegang, semua orang tua/wali murid sudah saya beri nomor HP saya dan sudah saya jelaskan pula kepada orang tua/wali murid bahwa jika putra/putrinya tidak masuk sekolah maka untuk izinnya jika tidak ada surat keterangan sakit dari dokter, harus telepon langsung ke nomor saya. Saya tidak menerima izin dalam bentuk SMS atau surat izin tertulis yang meskipun itu atas nama dan ditandatangani orang tua siswa.[125]

---

[124] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[125] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Lingkungan sekolah yang aman dan tertib merupakan salah satu indikator iklim sekolah yang kondusif. Lingkungan sekolah yang kondusif dapat ditinjau dari segi fisik, sosial maupun psikologis. Perwujudan lingkungan sekolah yang aman dan tertib di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dilakukan melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan yang berlaku di sekolah ini. Peraturan yang dimaksud meliputi peraturan kedisiplinan waktu, kelengkapan atribut seragam, pemeliharaan fasilitas sekolah dan norma-norma yang mengatur bagaimana bersikap antar sesama warga sekolah. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif utamanya diupayakan bagaimana agar tercipta suasana yang aman dan tertib. Hal yang dapat kami lakukan dalam hal ini adalah membangun kesadaran untuk mematuhi peraturan sekolah, dimulai dari individu sehingga kemudian terbentuklah kesadaran kolektif. Kami tanamkan kepada setiap warga sekolah untuk merasa memiliki sekolah ini sehingga dengan demikian dengan sendirinya akan tertanam rasa tanggung jawab untuk turut menjaga dan memelihara fasilitas yang ada di sekolah ini. Selain tata tertib yang berlaku umum untuk seluruh warga sekolah, ada juga peraturan khusus untuk guru dan staf dan juga tata tertib untuk siswa. Tata tertib itu sudah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah. Jadi tidak ada alasan untuk tidak mematuhi dengan alasan ketidak tahuan. Dan saya juga berpesan kepada para guru maupun staf untuk memberi teladan terhadap siswa, karena pada dasarnya siswa masih perlu pembinaan ke arah itu. Kalau ada pelanggaran sudah ada sanksi yang jelas dan berlaku tanpa diskriminatif.[126]

[126] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut.

> Iya, ada tata tertib yang wajib dipatuhi siapa saja yang ada di sekolah ini, baik itu siswa, guru, staf, dan juga oleh kepala sekolah sendiri. Intinya kami sepakat untuk memiliki kesadaran mematuhi peraturan, minimal dimulai dari diri sendiri. Misalnya terkait kedisiplinan waktu, kami sebagai guru berupaya untuk tidak datang terlambat, masuk kelas tepat waktu, dan juga menyelesaikan pekerjaan kami tepat waktu dengan usaha yang maksimal. Harapannya jika kita memulai hal baik dari diri sendiri maka kita harus optimis bahwa kebiasaan tersebut juga akan menular kepada orang-orang di sekitar kita. Kalau kita disiplin waktu sebenarnya akan mempermudah kita sendiri, karena pekerjaan akan selesai tepat waktu dan tidak menjadi beban di kemudian hari.[127]

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan pula oleh Agustin sebagai berikut.

> Iya, ada. Tentang jam masuk sekolah, seragam sekolah, dan kewajiban menjaga fasilitas sekolah. Sebelum jam 07.00 sudah harus berada di sekolah. Kalau datang terlambat ditegur sama gurunya disuruh minta izin ke guru piket untuk bisa masuk kelas. Kalau seragam sekolah sesuai dengan jadwal harinya dan wajib pakai jas kalau upacara hari Senin. Terus kalau peraturan tentang fasilitas sekolah, misalnya dilarang mencorat-coret tembok, bangku, dan sebagainya.[128]

Selain faktor fisik lingkungan sekolah, faktor sosial dan psikologis juga perlu diperhatikan. Keberadaan hubungan sosial dan psikologis yang harmonis perlu dijaga karena hal tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan bagi siswa dalam belajar dan kenyamanan bagi guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya. Upaya yang dilakukan di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek untuk

---

[127] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[128] Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 10.0 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

mewujudkan hal tersebut melalui menjaga hubungan komunikasi yang baik antar warga sekolah, sikap saling menghormati dan memupuk semangat kebersamaan. Sementara untuk siswa ada layanan konseling untuk membantu siswa yang mengalami permasalahan yang mana dengan adanya masalah tersebut dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan belajarnya. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Untuk perwujudan iklim yang kondusif dari segi hubungan antar warga sekolah ya membangun komunikasi, saling menghormati, juga memupuk semangat kebersamaan.[129]

Lebih lanjut Kusdwiharini menjelaskan:

> Kalau untuk guru dan staf saya rasa tidak ada problem signifikan yang perlu ditangani khusus. Kalau untuk siswa terutama yang memiliki permasalahan ada layanan khusus melalui BK. Upaya bantuan yang diberikan terhadap temuan permasalahan yang dialami siswa melalui prosedur tertentu. Siswa akan menceritakan masalah yang dialami kepada wali kelas kemudian dilaporkan dan dikonsultasikan kepada guru BK. Jika berkaitan dengan masalah keluarga akan dilakukan upaya komunikasi dengan orang tua siswa. Jika terkait masalah ekonomi sekolah akan berupaya memberikan bantuan misalnya dijadikan sebagai anak asuh saya, guru, atau donatur yayasan.[130]

Hal senada juga diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut.

> Dalam berinteraksi sesama warga sekolah diupayakan untuk saling menghormati, menjaga kesopanan dalam bersikap maupun perkataan, dan sebisa mungkin menghindari hal-hal yang dapat memicu konflik.[131]

---

[129] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[130] *Ibid.*
[131] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Hal tersebut diperkuat pula oleh penyataan yang diungkapkan oleh Meinaningsih sebagai berikut.

> Menjaga hubungan baik antara sesama staf maupun dengan guru, karena memang kami sudah terbiasa bersama-sama sehingga sudah terjalin keakraban. Sebagai rekan kerja sudah seperti keluarga sendiri, artinya seperti sudah ada ikatan sebagai keluarga besar SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.[132]

Sebagai salah satu sekolah yang menerapkan standar manajemen mutu ISO, peningkatan mutu secara terus-menerus merupakan prioritas penting. Dalam peningkatan mutu SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek memiliki sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menurunkan tingkat *dropout*, menaikkan tingkat kelulusan, meingkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja, meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, dan menurunkan tingkat kerusakan peralatan. Terkait hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Kami melaksanakan program evaluasi dan peningkatan mutu secara terus-menerus utamanya terkait pelayanan pendidikan terhadap peserta didik. Sasaran mutu kami terkait inputnya yaitu meningkatkan jumlah penerimaan peserta didik baru. Namun untuk hal tersebut kami perlu membangun kualitas proses dan output kami. Terkiat proses kami targetkan untuk memaksimalkan daya serap klasikal, ketercapaian target kurikulum, dan frekuensi tatap muka. Sementara untuk output kami upayakan untuk meningkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja maupun melanjutkan ke Perguruan Tinggi.[133]

---

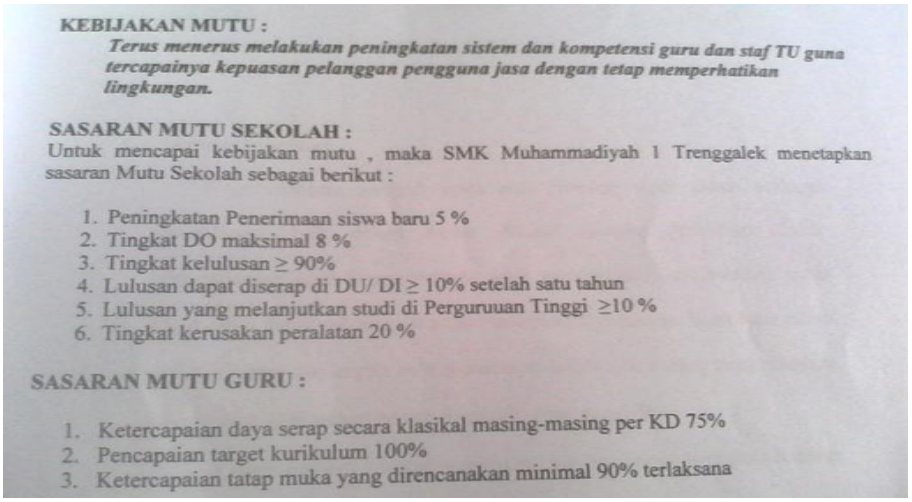
[132] Meinaningsih, Kepala TU SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[133] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati:

> Di sini untuk standar menajemennya sudah menerapkan standar ISO sejak tahun 2013. Dengan demikian, peningkatan mutu secara terus-menerus merupakan hal yang menjadi kebijakan mutu di sekolah ini. Dalam peningkatan mutu, kami memperbaiki mutu proses sehingga meningkatkan ketercapaian pembelajaran. Selain itu, juga berupaya agar persentase keterserapan lulusan kami untuk bekerja dalam dunia usaha atau industri semakin meningkat.[134]

Hal tersebut juga didukung oleh dokumen berikut.



KEBIJAKAN MUTU :

Terus menerus melakukan peningkatan sistem dan kompetensi guru dan staf TU guna tercapainya kepuasan pelanggan pengguna jasa dengan tetap memperhatikan lingkungan.

SASARAN MUTU SEKOLAH :

Untuk mencapai kebijakan mutu , maka SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek menetapkan sasaran Mutu Sekolah sebagai berikut :

1. Peningkatan Penerimaan siswa baru 5 %
2. Tingkat DO maksimal 8 %
3. Tingkat kelulusan ≥ 90%
4. Lulusan dapat diserap di DU/ DI ≥ 10% setelah satu tahun
5. Lulusan yang melanjutkan studi di Perguruuan Tinggi ≥10 %
6. Tingkat kerusakan peralatan 20 %

SASARAN MUTU GURU :

1. Ketercapaian daya serap secara klasikal masing-masing per KD 75%
2. Pencapaian target kurikulum 100%
3. Ketercapaian tatap muka yang direncanakan minimal 90% terlaksana

Gambar 4.17 Kebijakan Mutu SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek[135]

Berbicara tentang mutu lulusan, SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sebagai sekolah menengah kejuruan juga memiliki orientasi tujuan pada upaya mempersiapkan lulusan yang kompetitif dan siap kerja. Untuk mewujudkan hal tersebut perlu adanya penguatan kerjasama terutama dengan dunia industri. Kerjasama yang dilakukan oleh sekolah menengah kejuruan tidak hanya diperuntukkan untuk tujuan penyaluran lulusan dalam dunia kerja,

[134] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[135] Dokumen Kebijakan Mutu SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

melainkan juga untuk memfasilitasi bagi lulusan yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi.

Sekolah ini belum memiliki lembaga BKK sendiri. Oleh karena itu, dalam urusan yang berkaitan dengan bursa kerja, sekolah ini membangun kerja sama dengan SMKN 1 Pogalan yang telah memiliki lembaga BKK sendiri. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut:

> Sekolah bekerja sama dengan BKK yang ada di SMKN 1 Pogalan untuk menghantarkan lulusan ke dunia kerja. Kerjasama yang sudah dilakukan antara lain dengan perusahaan asal Jepang (PT SAI) yang berlokasi di Mojokerto, perusahaan Horrison Hills Malaysia, Alfamart/Indomaret dan lain-lain. Sekolah memfasilitasi sebagai penghubung siswa dengan perusahaan perekrut. Sekolah selalu memonitor dan memperluas jaringan kerjasama.[136]

Upaya yang diterapkan dalam mempersiapkan lulusan untuk masuk dalam dunia adalah pembekalan siswa dengan kemampuan yang memadai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang pekerjaaannya. Selain itu, sekolah berupaya membangun jaringan komunikasi dengan lulusan-lulusan yang telah lebih dahulu bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut. Sementara untuk siswa-siswa kelas XII yang akan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, sekolah akan secara proaktif memberikan informasi bahkan mengupayakan agar siswa dapat mengikuti seleksi program beasiswa yang ditawarkan oleh lembaga Perguruan Tinggi.

---

[136] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Ismawati sebagai berikut:

> Untuk penyaluran lulusan dalam dunia kerja, sekolah menjalin kerjasama dengan perusahaan/industri perekrut lulusan. Adapun upaya yang dilakukan oleh sekolah adalah membekali siswa dengan pengetahuan dan keahlian yang yang dibutuhkan, testimoni dari lulusan sebelumnya yang telah bekerja di perusahaan tersebut, serta sosialisasi dan penentuan tes. Sekolah akan berupaya untuk memonitoring sampai siswa bekerja bahkan meski mereka telah bekerja kami tetap berupaya membangun komunikasi. Untuk lulusan yang akan melanjutkan ke perguruan tinggi, sekolah akan berupaya membantu dari segi informasi dan sosialisasi pendaftaran. Selain itu, sekolah mengusahakan agar siswa yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti seleksi program beasiswa di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.[137]

Pada saat peneliti melakukan penelitian peneliti menemukan bahwa:

> Sedang berlangsung sosialisasi untuk kelas XII terkait pelaksanaan Ujian Nasional, informasi pendaftaran mahasiswa baru bagi siswa yang akan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, serta informasi dari bursa kerja bagi siswa yang berencana akan mendaftarkan diri untuk bekerja terutama di perusahaan yang telah menjalin kemitraan dengan BKK.[138]

Kekonsistenan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek untuk menjadi sekolah yang senantiasa berupaya untuk berkembang menjadi sekolah yang lebih baik dari sebelumnya menunjukkan adanya kemauan untuk maju dan meraih prestasi yang lebih tinggi sebagaimana mottonya menjadi "*Progressive School*". Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

---

[137] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[138] Observasi di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, 24 Maret 2016 pukul 08.00 WIB.

> Selama masih ada kemauan untuk berubah menjadi lebih baik, insyaAllah ada jalan untuk meraih pencapaian yang lebih tinggi. Hal itu yang saya tekankan kepada guru, staf, maupun siswa. Jadi, semua warga sekolah itu diberikan motivasi supaya memiliki harapan untuk satu tujuan yaitu meraih keberhasilan melalui perannya masing-masing. Yang profesinya guru juga mampu untuk meraih prestasi kerjanya sebagai guru, demikian pula staf dan siswa.[139]

Hal senada diungkapkan oleh Ismawati:

> Kemauan dan harapan itu *kan* bisa menjadi kekuatan untuk perubahan. Kalau sudah ada kemauan dan harapan artinya *kan* sudah ada modal untuk maju, tinggal bagaimana mencari alternatif untuk mencapainya. Kita semua harus optimis kalau ingin maju.[140]

Terkait komunikasi dan kekompakan diwujudkan dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan mutlak memerlukan komunikasi yang baik dan kekompakan untuk mencapai keberhasilan program kegiatan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini:

> Oh, terkait komunikasi dan kekompakan? Penyelenggaraan kegiatan sekolah itu sebenarnya merupakan wujud kerja tim. Kalau namanya tim kerja, ya pasti perlu komunikasi yang baik dan kekompakan kalau ingin program kegiatannya terlaksana dengan baik. Contohnya, dalam sosialisasi PPDB ke SMP-SMP atau MTs itu merupakan program humas namun bekerjasama dengan siswa-siswa untuk sosialisasi. Dalam kegiatan itu tentunya ada komunikasi antara waka humas sebagai koordinator dengan para anggota tim. Kekompakan tim juga turut memberi andil sukses tidaknya program tersebut.[141]

---

[139] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[140] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[141] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati:

> Kalau berbicara komunikasi banyak macamnya. Komunikasi antar sesama warga sekolah dan juga komunikasi dengan masyarakat. Saya di sini juga merangkap sebagai waka humas.Jadi punya tugas membangun komunikasi dengan pihak luar sekolah juga. Dengan membangun komunikasi yang baik dapat membangun sinergisitas, misal dengan wali murid maupun dunia usaha/industri. Jika dilihat dari sudut pandang internal sekolah, dari komunikasi yang baik juga dapat mewujudkan kekompakan antar sesama warga sekolah.[142]

SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek memiliki visi "terwujudnya lembaga pendidikan kejuruan yang menghasilkanlulusan yang ber-IMTAQ kuat, cerdas, mandiri, dan berkompetensi nasional dan internasional".[143] Untuk mewujudkan visi tersebut dilakukan melalui upaya membina keimanan dan ketaqwaan siswa secara efektif yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran maupun pembiasaan praktik ibadah, menyiapkan tenaga kerja untuk mengisi pembangunan melalui peningkatan mutu pembelajaran untuk mencapai target lulusan yang berkompeten di bidangnya, memberikan keahlian kepada peserta didik sehingga menjadi lulusan yang produktif dan mampu meningkatkan taraf hidupnya dengan bekal keahlian profesi yang dimilikinya, serta memberikan bekal dasar kepada peserta didik untuk dapat mengembangkan dirinya secara berkelanjutan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

---

[142] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[143] Dokumen visi dan misi SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

> Terkait upaya untuk mewujudkan visi dan misi yang kami lakukan itu diantaranya yang pertama itu melakukan pembinaan IMTAQ secara efektif. Di sekolah ini, mata pelajaran PAI-nya ada 2, yaitu materi ibadah dan Bahasa Al-Quran. Kalau terkait materi ibadah di sini juga dibiasakan secara rutin untuk shalat Dhuha. Dan itu sudah dijadwalkan oleh sekolah. Selanjutnya mengenai kompetensi kejuruan, setelah lulus siswa SMK diharapkan dapat langsung masuk ke dunia kerja sesuai dengan kompetensi keahliannya. Harapannya seperti itu. Oleh karena itu, dalam pendidikan sekolah menengah kejuruan siswa dibekali berbagai macam pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga setelah lulus bisa menjadi tenaga kerja yang berkompeten dan produktif.[144]

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati:

> Perwujudan visi dan misi? Perwujudan visi dan misi melalui pembinaan keimanan dan ketaqwaan serta pembekalan pengetahuan dan keterampilan kejuruan. Untuk pembinaan keimanan dan ketaqwaan terpadu dengan pembelajaran PAI ditambah dengan pembinaan ibadah melalui pembiasaan. Salah satu agenda rutin pembiasaan materi ibadah di sini adalah Shalat Dhuha. Kalau pembekalan keterampilan kejuruan sesuai dengan program keahlian masing-masing.[145]

Pengelolaan tenaga pendidikan, terutama guru merupakan faktor yang sangat penting. Di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, 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. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara

---

[144] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[145] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

formal. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Dalam pengelolaan tenaga pendidikan yang pokok ya terkait perencanaan, pengembangan dan evaluasi. Perencanaan misalnya dalam pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan ketersediaan guru dengan latar belakang kompetensi masing-masing dan kebutuhan peserta didik. Untuk pengembangan sebagaimana yang pernah saya sampaikan sebelumnya ya melalui pembinaan dalam rapat internal sekolah, MGMP, diklat, dan sebagainya. Kalau evaluasi dari saya secara rutin dilakukan dalam rapat setiap seminggu sekali.[146]

Demikian pula yang diungkapkan oleh Ismawati:

> Iya. Umumnya di sini untuk pembagian tugas mengajar sudah terkelola dengan baik, artinya distribusi jam mengajar sudah disesuaikan jumlah guru tiap mapel dengan kebutuhan kelas. Kalau di sini belum ada secara formal pemberian penghargaan kepada guru. Sejauh ini, masih sebatas prestasi siswa yang diberikan penghargaan secara formal.[147]

Transparansi dan akuntabilitas merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan manajemen. Karena keduanya berkaitan dengan bentuk tanggung jawab sekolah untuk menjaga kepercayaan warga sekolah maupun masyarakat. Demikian pula di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, bentuk perwujudan manajemen yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dapat diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang

---

[146] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016 pukul 09.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[147] Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 12.00 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kusdwiharini sebagai berikut.

> Terkait transparansi dan akuntabilitas, saya berikan contoh saja misalnya untuk pembiayaan pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran itu kami musyawarahkan bersama komite dan wali murid. Dalam musyawarah itu kami informasikan sasaran kegiatan berikut rincian program dan rencana anggarannya kami sampaikan. Jadi utamanya wali murid mengetahui kejelasan pengalokasian dana nanti untuk apa saja. Dan itu kami bahas bersama dalam musyawarah.[148]

Demikian pula yang disampaikan oleh Aspiyodin:

> Sesuai bidang tanggung jawab saya sebagai waka sarpras untuk transparansi dan pertanggungjawaban misalnya permohonan untuk pendanaan pengadaan dan perbaikan sarana prasarana sekolah. Dalam permohonan itu diuraikan pula rincian anggaran kebutuhan sarana prasarananya apa saja, berapa unit yang dibutuhkan, berapa harga per unitnya. itu ad rinciannya.[149]

Informasi tersebut didukung oleh dokumen terkait realisasi program diberitahukan kepada wali murid sebagai berikut.

LAMPIRAN : Realisasi Program Kerja Sapras

NO	HARI, TANGGAL	JENIS KEGIATAN	JUMLAH BARANG	KETERANGAN
1	Senin, 02 Juli 2014	Pemasangan LCD proyektor di kelas Apk dan TBs.	6 unit	JARIAH Wali Murid
2	Ahad, 08 Juli 2014	Pengadaan dan Pemasangan kipas angin di semua kelas belajar dan ruang kantor	25 unit	Anggaran sesuai di RAPBS
3	Senin, 23 Juli 2014	Penambahan bangku dan kursi belajar siswa	40 setel	Anggaran sesuai di RAPBS

Gambar 4.18 Realisasi Anggaran Pengadaan Sarana Prasarana[150]

[148] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016 pukul 09.00 WIB 2016 di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[149] Aspiyodin, Waka Sarpras SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 23 Mei 2016 pukul 11.30 WIB di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[150] Dokumen realisasi program pengadaan sarana dan prasarana SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek

Berdasarkan penelusuran data terkait strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah (manajemen) di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek meliputi sepuluh hal. *Pertama*, menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan, mulai dari pencarian sumber dana hingga pengelolaan dengan berkoordinasi dengan komite sekolah. Misalnya terkait pengembangan sarana dan prasarana untuk pembiayaannya maka akan dicarikan dari jariyah wali murid yang sebelumnya telah dirapatkan bersama dengan wali murid dan komite sekolah. *Kedua*, mengutamakan kepuasan pelanggan dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya. Untuk mewujudkan hal tersebut, pihak sekolah akan mengupayakan untuk meningkatkan kompetensi guru dan staf sehingga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. *Ketiga*, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran, diberlakukan sistem piket guru. Sistem piket guru difungsikan untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa juga untuk memberikan upaya antisipasi ketidak hadiran guru dengan mempersiapkan guru pengganti sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung tanpa kendala yang cukup berarti. *Keempat*, meningkatkan partisipasi warga sekolah

dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah ini mengupayakan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan tertib dari segi fisik, sosial, maupun psikologis. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dilakukan melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif warga sekolah untuk mematuhi peraturan sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan sosial antar sesama warga sekolah maupun masyarakat. *Kelima*, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan mengacu pada sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menurunkan tingkat *dropout*, menaikkan tingkat kelulusan, meningkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja, meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, dan menurunkan tingkat kerusakan peralatan. *Keenam*, menumbuhkan harapan prestasi tinggi dan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga sekolah. *Ketujuh*, mengembangkan komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak secara simultan, misalnya dalam tim kepanitiaan kegiatan PPDB, penringatan hari besar, dan sebagainya. Komunikasi yang bersifat formal maupun nonformal antara kepala sekolah, guru, staf, maupun dengan siswa diupayakan untuk menjalin keakraban dan keharmonisan hubungan antar warga sekolah. *Kedelapan*, menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi

dan misi sekolah yang dioperasionalkan dalam bentuk program kegiatan yang berkaitan dengan upaya membina keimanan dan ketaqwaan siswa secara efektif yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran maupun pembiasaan praktik ibadah, menyiapkan tenaga kerja untuk mengisi pembangunan melalui peningkatan mutu pembelajaran untuk mencapai target lulusan yang berkompeten di bidangnya, memberikan keahlian kepada peserta didik sehingga menjadi lulusan yang produktif dan mampu meningkatkan taraf hidupnya dengan bekal keahlian profesi yang dimilikinya, serta memberikan bekal dasar kepada peserta didik untuk dapat mengembangkan dirinya secara berkelanjutan. *Kesembilan*, 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. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal. *Kesepuluh*, 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.

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Kasus I (SMKN 1 Pogalan)

a. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Kelas (Regulator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Mewujudkan pembelajaran yang efektif dengan memacu kreativitas guru dalam merancang perpaduan metode dan media pembelajaran yang di dalamnya menekankan pada partisipasi aktif dan menyenangkan bagi siswa, serta mengupayakan pemenuhan fasilitas pembelajaran yang memadai. Metode dan media yang digunakan bervariasi berdasarkan pertimbangan karakteristik materi yang dipelajari. Dalam materi pelajaran tertentu proses pembelajaran berlangsung dengan menggunakan pendekatan kooperatif yang mana di dalamnya siswa dikondisikan untuk aktif dan partisipatif dengan suasana komunikasi dari berbagai arah, baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa. Sementara untuk mata pelajaran lain guru memandang lebih cocok menggunakan pembelajaran langsung yang mana di dalamnya terkesan komunikasi yang berlangsung hanya bersifat satu arah, namun di akhir setiap penjelasan guru tetap berupaya memberikan umpan balik terhadap pemahaman siswa. Bahkan jika siswa-siswa ingin memberikan saran terkait metode pembelajaran yang menurut mereka masih belum memberikan mereka kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dan pemahaman yang utuh, siswa

difasilitasi untuk memberikan saran melalui kotak saran dengan menuliskan secara jelas nama, kelas, nama guru dan mata pelajaran yang diajarkan, serta saran yang disampaikan. Dalam pemenuhan fasilitas utama dan pendukung seperti ruang kelas diupayakan agar semua rombongan belajar mendapatkan ruang kelas yang memadai dan kalaupun jumlah ruang kelas tidak mencukupi untuk menampung jumlah rombongan belajar maka akan diupayakan penggunaan ruang laboratorium yang sekaligus memungkinkan difungsikan sekaligus sebagai ruang kelas teori. Selain itu, juga telah disediakan fasilitas perpustakaan, laboratorium, ruang praktik kejuruan, dan juga fasilitas *e-learning*. Laboratorium dan ruang praktik kejuruan meliputi laboratorium Multimedia (MM), laboratorium Teknologi Komunikasi Jaringan (TKJ), laboratorium Bahasa Inggris, dan laboratorium IPA, ruang simulasi Administrasi Perkantoran (APK), ruang komputer untuk Jurusan Multimedia, Administrasi Perkantoran, dan Teknologi Komunikasi Jaringan, ruang Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi (KKPI), Ruang Mesin Jahit Manual dan Industri, *Photo Studio*, *Teaching Factory*, dan Ruang Praktek *Table Manner*.

2) Menerapkan sistem evaluasi yang efektif untuk mengukur tingkat pencapaian dan bahan pertimbangan untuk perbaikan kualitas dengan tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Selain itu, faktor kedisiplinan

siswa terutama saat mengikuti proses pembelajaran menjadi pertimbangan tersendiri bagi guru dalam penilaian.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Profesi (Mediator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dalam menerima saran. Pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka nampak dari pelibatan guru dan staf dalam rapat/musyawarah. Selain itu, peserta rapat/musyawarah diberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya secara terbuka dalam rapat.

2) Pengembangan kompetensi guru dan staf. Untuk membina dan mengembangkan kompetensi guru yaitu melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, penelitian tindakan kelas, dan pengembangan kemampuan penggunaan teknologi. Terkait pembinaan kedisiplinan guru akan langsung dievaluasi berdasarkan hasil piket untuk guru yang disiplin akan diberikan apresiasi dan guru yang kurang disiplin terutama dalam jam mengajar akan diberikan motivasi untuk lebih disiplin lagi. Penempatan tugas mengajar guru di sekolah ini sebagian besar juga telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Sedangkan untuk mengembangkan kompetensi staf dilakukan melalui pengarahan secara langsung tentang teknis

melakukan bidang pekerjaannya maupun pengarahan secara umum dalam rapat rutin. Sementara untuk kedisiplinan staf, kepala sekolah akan memantau kehadiran staf dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugasnya.

c. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Sekolah (Manajemen) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Menumbuhkan komitmen kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan. Kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran misalnya dalam pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar maupun ujian dilakukan di sekolah ini sendiri dan juga dalam *scope* kelas guru dapat mengembangkan konten pembelajaran. Dari segi unit kelembagaan, sekolah ini telah memiliki BKK dan LSP sendiri yang mampu menjembatani lulusan juga memberikan sertifikasi kepada lulusan sekolah ini maupun jejaringnya.

2) Menumbuhkan kemauan dari seluruh warga sekolah dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan, baik terkait mutu lulusan dengan melalui uji sertifikasi LSP P1 maupun pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan sesuai dengan mottonya "Kepuasan Anda adalah Wujud Kesuksesan Kami". Dalam memberikan layanan yang maksimal kepada pelanggan pendidikan dengan berpedoman pada standar pelayanan, yaitu mudah, aman, nyaman, dan berbudaya.

3) Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mengantisipasi kendala pembelajaran yang terkait ketidak hadiran guru dan sekaligus untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran diterapkan sistem piket guru.
4) Menumbuhkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib dengan meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah, pemenuhan fasilitas sesuai dengan fungsi dan standar keamanan penggunaannya, pemeliharaan dan perbaikan fasilitas secara teratur, menciptakan kenyamanan siswa dari beragam masalah yang membebani dan mengganggu kenyamanan belajar melalui layanan konseling siswa dengan sistem “tutor sebaya”.
5) Menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembinaan agama dan budi pekerti luhur secara rutin, kegiatan belajar mengajar terlaksana secara efektif, membudayakan gemar membaca, melaksanakan praktik kewirausahaan secara berkesinambungan, melaksanakan praktik kerja industri pada DU/DI yang terpilih, serta membina kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus.
6) Mewujudkan kekompakan dan mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat kolaboratif, misalnya

dalam kegiatan PPDB yang melibatkan kolaboratif guru, staf, siswa, bahkan masyarakat.

7) 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. Penghargaan diberikan kepada guru atau staf yang ikut berkontribusi dalam mengangkat prestasi sekolah baik prestasi guru/staf itu sendiri maupun prestasi karena telah berhasil mendidik siswa berprestasi. Selain itu juga sebagai bentuk apresiasi sekolah terhadap kontribusi guru atau staf dalam mengembangkan unit lembaga sekolah, misalnya *Business Center*.

8) Melaksanakan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dengan memberikan akses informasi kepada pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Transparansi dan akuntabilitas tidak hanya dalam hal yang berkaitan dengan keuangan, namun juga dalam hal lain misalnya laporan hasil belajar siswa.

2. Temuan Penelitian Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)

a. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Kelas (Regulator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Memotivasi guru agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga didorong untuk meningkatkan

kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran. Penggunaan metode disesuaikan dengan karakteristik materi plejaran dan peserta didik. Dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, metode pembelajran yang banyak diterapkan di sekolah ini yaitu metode inkuiri terbimbing, ceramah, dan diskusi. Dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi waktu proses pembelajaran di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sebagian besar telah memanfaatkan LCD sebagai media pendukung proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran perlu dipenuhi fasilitas sekolah mengacu pada standar sarana dan prasarana sekolah. Dari segi fasilitas gedung SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek sudah memenuhi dan memadai untuk menampung seluruh siswa. Selain itu ruang laboratorium beserta komponen fasilitas di dalamnya sudah terpenuhi. Sementara untuk fasilitas olahraga dan kegiatan outdoor yaitu dengan memanfaatkan fasilitas lapangan olahraga yang ada di alun-alun Trenggalek, karena memang sekolah ini juga sudah memiliki izin untuk menggunkan fasilitas tersebut. Sementara untuk kegiatan praktik ibadah, apabila di mushola sekolah tidak mencukupi maka akan dilaksanakan di Masjid Agung Baiturrahman yang letaknya bersebelahan dengan lokasi SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

2) Menerapkan sistem penilaian siswa di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan dan

keterampilan dalam materi pelajaran umum, keagamaan, maupun kejuruan tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran maupun di luar kegiatan pembelajaran. Di sekolah ini juga menekankan pada pembinaan akhlak siswa sehingga juga menjadi salah satu pertimbangan bagi guru dalam aspek penilaian sikap. Evaluasi dilakukan secara rutin dengan teknik ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan semester, maupun penugasan dan praktikum.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Profesi (Mediator) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Pembentukan karakter kepemimpinan yang mampu bersikap demokratis dan terbuka terhadap saran nampak pada pelibatan guru dan staf bahkan dalam pembahasaan masalah tertentu juga melibatkan masyarakat yang mana peserta musyawarah diberikan kesempatan untuk mengajukan saran atau pendapat.

2) Melakukan upaya intensif untuk mengembangkan kompetensi meningkatkan kinerja guru dan staf. Pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dilakukan melalui upaya pembinaan melalui rapat dinas internal, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan administrasi pembelajaran, pembinaan dari pengawas sekolah, serta pengembangan inovasi pembelajaran. Sedangkan upaya pengembangan kompetensi staf

dilakukan melalui pembinaan secara langsung setiap saat oleh kepala sekolah.

c. Strategi Kepala Sekolah dalam Level Sekolah (Manajemen) Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

1) Menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan, mulai dari pencarian sumber dana hingga pengelolaan dengan berkoordinasi dengan komite sekolah. Misalnya terkait pengembangan sarana dan prasarana untuk pembiayaannya maka akan dicarikan dari jariyah wali murid yang sebelumnya telah dirapatkan bersama dengan wali murid dan komite sekolah.

2) Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya. Untuk mewujudkan hal tersebut, pihak sekolah akan mengupayakan untuk meningkatkan kompetensi guru dan staf sehingga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

3) Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran, diberlakukan sistem piket guru. Sistem piket guru difungsikan untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa juga untuk memberikan upaya antisipasi ketidak hadiran guru dengan

mempersiapkan guru pengganti sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung tanpa kendala yang cukup berarti.

4) Meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah ini mengupayakan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan tertib dari segi fisik, sosial, maupun psikologis. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dilakukan melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif warga sekolah untuk mematuhi peraturan sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan sosial antar sesama warga sekolah maupun masyarakat.
5) Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan mengacu pada sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menurunkan tingkat *dropout*, menaikkan tingkat kelulusan, meningkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja, meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, dan menurunkan tingkat kerusakan peralatan.
6) Menumbuhkan harapan prestasi tinggi dan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga sekolah.
7) Mengembangkan komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak secara simultan, misalnya dalam tim kepanitiaan kegiatan PPDB, penringatan hari besar, dan sebagainya. Komunikasi yang bersifat formal maupun nonformal antara kepala

sekolah, guru, staf, maupun dengan siswa diupayakan untuk menjalin keakraban dan keharmonisan hubungan antar warga sekolah.

8) Menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah yang dioperasionalkan dalam bentuk program kegiatan yang berkaitan dengan upaya membina keimanan dan ketaqwaan siswa secara efektif yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran maupun pembiasaan praktik ibadah, menyiapkan tenaga kerja untuk mengisi pembangunan melalui peningkatan mutu pembelajaran untuk mencapai target lulusan yang berkompeten di bidangnya, memberikan keahlian kepada peserta didik sehingga menjadi lulusan yang produktif dan mampu meningkatkan taraf hidupnya dengan bekal keahlian profesi yang dimilikinya, serta memberikan bekal dasar kepada peserta didik untuk dapat mengembangkan dirinya secara berkelanjutan.

9) 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. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal.

10) 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 dengan berkoordinasi dengan komite sekolah.

C. Analisis Data

1. Analisis Kasus Tunggal

a. Kasus I (SMKN 1 Pogalan)

Berdasarkan temuan penelitian kasus I secara garis besar dapat diuraikan bahwa strategi kepala sekolah dalam level kelas untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi dua hal. *Pertama*, mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan cara memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam menggunakan metode dan media pembelajaran yang dapat meningkatkan keaktifan siswa dan menyenangkan sehingga dapat memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa dan memenuhi fasilitas utama dan pendukung pembelajaran yang meliputi ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang praktik kejuruan yang memadai. *Kedua*, menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan dapat merefleksikan tingkat pencapaian proses pembelajaran yang telah dilaksanakan dengan penilaian yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik serta mempertimbangkan faktor kedisiplinan sebagai salah satu bagian dalam aspek penilaian sikap.

Strategi kepala sekolah dalam level profesi untuk mengembangkan iklim sekolah secara garis besar meliputi dua hal. *Pertama*, membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dengan melibatkan guru dan staf dalam musyawarah/rapat untuk mengambil keputusan tertentu dan memberikan kesempatan yang sama kepada peserta musyawarah untuk menyampaikan saran atau pendapat yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. *Kedua*, melakukan upaya pembinaan dan pengembangan terhadap guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan guru baik dari segi kompetensi maupun kedisiplinannya 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 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.

Strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah secara garis besar meliputi delapan hal. *Pertama*, menumbuhkan komitmen kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit

kelembagaan. *Kedua,* menumbuhkan kemauan dari seluruh warga sekolah dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan, baik terkait mutu lulusan dengan melalui uji sertifikasi LSP P1 maupun pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan sesuai dengan mottonya "Kepuasan Anda adalah Wujud Kesuksesan Kami" serta berpedoman pada standar pelayanan, yaitu mudah, aman, nyaman, dan berbudaya. *Ketiga,* menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mengantisipasi kendala pembelajaran yang terkait ketidak hadiran guru dan sekaligus untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran dengan menerapkan sistem piket guru. *Keempat,* menumbuhkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib dengan meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah, pemenuhan fasilitas sesuai dengan fungsi dan standar keamanan penggunaannya, pemeliharaan dan perbaikan fasilitas secara teratur, menciptakan kenyamanan siswa dari beragam masalah yang membebani dan mengganggu kenyamanan belajar melalui layanan konseling siswa dengan sistem "tutor sebaya". *Kelima,* menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembinaan agama dan budi pekerti luhur secara rutin, kegiatan belajar mengajar terlaksana secara efektif, membudayakan gemar membaca, melaksanakan praktik kewirausahaan

secara berkesinambungan, melaksanakan praktik kerja industri pada DU/DI yang terpilih, serta membina kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus. *Keenam*, mewujudkan kekompakan dan mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat kolaboratif. *Ketujuh*, 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. *Kedelapan*, melaksanakan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dengan memberikan akses informasi kepada pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

b. Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)

Berdasarkan temuan penelitian kasus II secara garis besar dapat diuraikan bahwa strategi kepala sekolah dalam level kelas untuk mengembangkan iklim sekolah sekolah meliputi dua hal. *Pertama*,. memotivasi guru agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga didorong untuk meningkatkan kemampuan dalam penggunaan media pembelajaran dengan mempertimbangkan karakteristik materi pelajaran dan peserta didik, Penggunaan metode disesuaikan dengan karakteristik materi pelajaran dan peserta didik serta memenuhi fasilitas pokok dan pendukung baik yang statusnya milik sendiri seperti gedung untuk ruang kelas, laboratorium, ruang praktik kejuruan, maupun fasilitas pinjaman berizin seperti lapangan

olahraga dan juga tempat ibadah. *Kedua*, menerapkan sistem penilaian siswa secara rutin dengn tidak hanya ditinjau dari pengetahuan dan keterampilan dalam materi pelajaran umum, keagamaan, maupun kejuruan tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran maupun di luar kegiatan pembelajaran serta akhlak siswa sebagai salah satu pertimbangan bagi guru dalam aspek penilaian sikap.

Strategi kepala sekolah dalam level profesi untuk mengembangkan iklim sekolah secara garis besar meliputi dua hal. *Pertama*, membentuk karakter kepemimpinan yang mampu bersikap demokratis dan terbuka terhadap saran yang nampak pada pelibatan guru dan staf bahkan dalam pembahasaan masalah tertentu juga melibatkan masyarakat yang mana peserta musyawarah diberikan kesempatan untuk mengajukan saran atau pendapat. *Kedua*, melakukan upaya intensif untuk mengembangkan kompetensi meningkatkan kinerja guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan melalui upaya pembinaan melalui rapat dinas internal, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan administrasi pembelajaran, pembinaan dari pengawas sekolah, serta pengembangan inovasi pembelajaran. Sedangkan upaya pengembangan kompetensi staf dilakukan melalui pembinaan secara langsung setiap saat oleh kepala sekolah.

Strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah secara garis besar meliputi sepuluh hal.

Pertama, menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan, mulai dari pencarian sumber dana hingga pengelolaan dengan berkoordinasi dengan komite sekolah. *Kedua*, mengutamakan kepuasan pelanggan dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya. *Ketiga*, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran, diberlakukan sistem piket guru. *Keempat*, meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dari segi fisik, sosial, maupun psikologis dengan melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif warga sekolah untuk mematuhi peraturan sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan sosial antar sesama warga sekolah maupun masyarakat. *Kelima*, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan mengacu pada sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menurunkan tingkat *dropout*, menaikkan tingkat kelulusan, meningkatkan keterserapan lulusan dalam dunia kerja, meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, dan menurunkan tingkat kerusakan peralatan. *Keenam*, menumbuhkan harapan prestasi tinggi dan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga sekolah. *Ketujuh*, mengembangkan

komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak secara simultan. *Kedelapan*, menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah yang dioperasionalkan dalam bentuk program kegiatan yang berkaitan dengan upaya membina keimanan dan ketaqwaan siswa secara efektif yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran maupun pembiasaan praktik ibadah, menyiapkan tenaga kerja untuk mengisi pembangunan melalui peningkatan mutu pembelajaran untuk mencapai target lulusan yang berkompeten di bidangnya, memberikan keahlian kepada peserta didik sehingga menjadi lulusan yang produktif dan mampu meningkatkan taraf hidupnya dengan bekal keahlian profesi yang dimilikinya, serta memberikan bekal dasar kepada peserta didik untuk dapat mengembangkan dirinya secara berkelanjutan. *Kesembilan*, 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. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal. *Kesepuluh*, 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.

2. Analisis Lintas Kasus

Berdasarkan hasil analisis setiap kasus selanjutnya akan dianalisis secara lintas kasus. Dalam analisis ini akan dibahas persamaan dan juga perbedaan dari hasil temuan dari kedua kasus untuk masing-masing fokus. Selanjutnya akan ditarik temuan lintas kasus dari setiap fokus penelitian dan digunakan untuk menyusun proposisi.

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

Berdasarkan temuan kasus I, strategi kepala sekolah dalam level kelas untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi upaya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan cara memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam mengelola kelas melalui penggunaan metode dan media pembelajaran yang tepat dan memenuhi fasilitas pembelajaran yang memadai serta menerapkan sistem evaluasi yang dapat merefleksikan tingkat ketercapaian proses pembelajaran yang mencakup aspek penilaian kognitif, afektif, dan psikomotorik, juga mempertimbangkan faktor kedisiplinan dalam penilaian sikap.

Berdasarkan temuan kasus II, strategi kepala sekolah dalam level kelas untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi upaya memotivasi guru untuk memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan kemampuan pemanfaatan media pembelajaran dan memenuhi fasilitas pembelajaran baik yang dimiliki oleh

sekolah sendiri maupun fasilitas pinjaman berizin yang dimiliki oleh pemerintah serta menerapkan sistem evaluasi secara rutin yang meliputi aspek pengetahuan dan keterampilan umum, kejuruan, dan keagamaan serta mempertimbangkan aspek akhlak dalam penilaian sikap.

Berdasarkan kedua temuan di atas maka secara umum kedua kasus memiliki persamaan yaitu mewujudkan proses pembelajaran efektif dan sistem evaluasi yang mempertimbangkan aspek pengetahuan, keterampilan dan juga sikap. Adapun perbedaannya terletak pada prosedur atau cara yang dilakukan pada masing-masing kasus. Pada kasus I metode pembelajaran yang digunakan lebih banyak menggunakan pendekatan kooperatif dan ada sebagian yang menggunakan metode ceramah. Sementara pada kasus II metode pembelajaran yang diterapkan adalah metode inquiri terbimbing, ceramah, dan juga diskusi. Pada kasus I, kedisiplinan menjadi salah satu pertimbangan oenting dalam aspek penilaian sikap sedangkan pada kasus II akhlak menjadi faktor penting dalam penilaian sikap.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa temuan lintas kasus untuk fokus pertama dalam penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam level kelas untuk mengembangkan iklim sekolah yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan sistem evaluasi yang mempertimbangkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

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

Berdasarkan temuan kasus I, strategi kepala sekolah dalam level profesi untuk mengembangkan iklim sekolah 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 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.

Berdasarkan temuan kasus II, strategi kepala sekolah dalam level profesi untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi membentuk karakter kepemimpinan yang mampu bersikap demokratis dan terbuka serta melakukan upaya intensif dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Perwujudan kepemimpinan yang demokratis dan terbuka terhadap saran yang nampak pada pelibatan guru dan staf bahkan dalam pembahasaan masalah tertentu juga melibatkan masyarakat yang mana peserta musyawarah diberikan kesempatan untuk mengajukan saran atau pendapat. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan melalui upaya pembinaan melalui rapat dinas internal, mengirimkan guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan administrasi pembelajaran, pembinaan dari pengawas sekolah, serta pengembangan inovasi pembelajaran. Sedangkan upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi staf dilakukan melalui pembinaan secara langsung setiap saat oleh kepala sekolah.

Berdasarkan kedua temuan di atas maka secara umum kedua kasus memiliki persamaan yaitu membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka serta melakukan upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi staf. Adapun perbedaannya, pada kasus I juga menekankan pada pembinaan kedisiplinan guru dan staf.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa temuan lintas kasus untuk fokus kedua dalam penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam level profesi untuk mengembangkan iklim sekolah yaitu membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka serta melakukan upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf.

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

Berdasarkan temuan kasus I, strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah 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 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.

Berdasarkan temuan kasus II, strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah 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.

Berdasarkan kedua temuan di atas maka secara umum kedua kasus memiliki persamaan yaitu menerapkan prinsip kemandirian, kepuasan pelanggan, sikap responsif dan antisipatif, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, budaya mutu, harapan berprestasi, kemauan untuk maju, komunikasi yang baik, kekompakan tim kerja, kejelasan perwujudan visi dan misi, efektifitas pengelolaan personalia, transparansi dan akuntabilitas manajemen. Adapun perbedaannya pada kasus I memandang kemandirian dari sisi penyelenggaraan aktivitas pembelajaran dan pengembangan unit kelembagaan sementara pada kasus II memandang kemandirian dalam hal pembiayaan pendidikan. Perbedaan juga terdapat pada

bentuk perwujudan visi dan misi yaitu sesuai dengan visi dan misi masing-masing sekolah. Dalam hal pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan pada kasus I telah diberlakukan sistem penghargaan terhadap guru atau staf yang berprestasi sementara pada kasus II penghargaan terhadap prestasi guru maupun staf belum terprogram secara formal. Selain itu, dari segi transparansi dan akuntabilitas pada kasus I memberikan contoh dalahm hal pelaporan hasil belajar siswa sedangkan pada kasus II memberikan contoh dalam hal pelaporan penggunaan anggaran untuk pengembangan sarana dan prasarana pendidikan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa temuan lintas kasus untuk fokus ketiga dalam penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yaitu menumbuhkan kemandirian, mengutamakan kepuasan pelanggan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, mengembangkan budaya mutu, menumbuhkan harapan berprestasi, menumbuhkan kemauan untuk maju, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan kekompakan tim kerja, mewujudkan visi dan misi melalui program-program yang jelas, melaksanakan pengelolaan personalia secara efektif, serta melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel.

Berdasarkan analisis lintas kasus, maka dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

1. Proposisi I
   a. Kepala sekolah dapat memacu kreativitas guru dalam mengelola pembelajaran di kelas untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level kelas.
   b. Dengan memberlakukan sistem evaluasi yang mampu merefleksikan semua aspek kompetensi siswa, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level kelas.
2. Proposisi II
   a. Dengan membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level profesi.
   b. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level profesi manakala dapat melakukan pembinaan dan pengembangan guru dan staf.
3. Proposisi III
   a. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim dalam level sekolah dengan menumbuhkan kemandirian sekolah.
   b. Dengan memberikan pelayanan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.

c. Dengan menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.
d. Kepala sekolah dapat mengembagkan iklim dalam level sekolah dengan meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat.
e. Dengan menumbuhkan budaya mutu, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.
f. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dengan menumbuhkan harapan berprestasi pada seluruh warga sekolah.
g. Dengan menumbuhkan kemauan untuk maju pada seluruh warga sekolah, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.
h. Dengan mengembangkan komunikasi yang baik antar warga sekolah, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.
i. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah dengan mewujudkan kekompakan personil sekolah sebagai tim kerja.
j. Dengan mewujudkan visi dan misi melalui program-program kegiatan yang jelas, kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah.

k. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah manakala dapat melaksanakan pengelolaan personalis secara efektif.

l. Kepala sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah dala level sekolah dengan melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel.