BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian yang telah dipaparkan dan dianalisis dalam bab IV. Temuan penelitian akan didiskusikan dengan teori-teori yang telah ada. Sesuai dengan fokus penelitian ini maka alur pembahasan hasil penelitian ini meliputi: (a) strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah, (b) strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah, dan (c) strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah.

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

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[1] 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. Hal tersebut sebagaimana ditulis oleh Mulyasa tentang agenda program Kementerian Pendidikan Nasional untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam level kelas

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

yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan *(continuous quality improvement)*.[2]

Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan pembelajaran dan evaluasi yang efektif pada dasarnya menjadi ranah aksi bagi guru.[3] Sebagaimana dikemukakan oleh Dimyati dan Mudjiono bahwa penyelenggaraan pembelajaran merupakan salah satu tugas guru dimana pembelajaran diartikan sebagai kegiatan yang ditujukan untuk membelajarkan siswa.[4] Dengan demikian, diharapkan guru dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya proses belajar sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan sejumlah pengalaman fisik, intelektual, maupun emosional pada diri siswa.

Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.[5] Demikian pula di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, kepala sekolah 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

---

[2] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 107-108.
[3] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[4] Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105.
[5] Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 218.

pembelajaran yang menyenangkan.[6] Guru dimotivasi agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga didorong untuk meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan fasilitas pembelajaran.[7] Sebagaimana dikemukakan oleh Dimyati dan Mudjono bahwa guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran.[8] Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu bentuk strategi kepala sekolah dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif adalah dengan memberikan motivasi bagi guru untuk meningkatkan kompetensi dan kreativitasnya dalam mengelola kelas melalui rancangan kegiatan pembelajaran yang berorientasi pada keaktifan, partisipasi, dan suasana pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa.

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.[9] Selain memanfaatkan media pembelajaran berbasis komputer,[10] metode pembelajaran yang dikembangkan di SMKN 1 Pogalan sebagian besar berdasarkan pada pendekatan

---

[6] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016.
[7] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[8] Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran* ..., 105.
[9] Nur Efendi, *Membangun Sekolah* ..., 218.
[10] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016.

pembelajaran kooperatif.[11] Pembelajaran kooperatif *(cooperative learning)*, yaitu pendekatan pembelajaran yang menggunakan kelompok kecil peserta didik untuk bekerjasama dalam rangka mengoptimalkan kondisi belajar untuk mencapaai tujuan belajar.[12] Pembelajaran kooperatif dapat melatih siswa untuk bersosialisasi, minimal dengan teman-teman sekelasnya. Dengan menggunakan pembelajaran kooperatif dapat menerapkan prinsip bekerjasama *(collaborating)* untuk membantu peserta didik belajar secara efektif dalam kelompok, membantu peserta didik untuk berinteraksi dengan orang lain, saling mengemukakan gagasan, saling mendengarkan untuk menemukan persoalan, mengumpulkan data, mengolah data, dan menentukan alternatif pemecahan masalah.[13]

Sementara di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek lebih sering menggunkan metode inquiri terbimbing,[14] dipadukan dengan metode ceramah dan diskusi.[15] *Discovery* dan *inquiry* termbimbing yaitu pelaksanaan *discovery* dan *inquiry* yang dilakukan atas petunjuk guru. Keduanya dimulai dari pertanyaan inti, guru mengajukan berbagai pertanyaan yang melacak, dengan tujuan mengarahkan peserta didik pada kesimpulan yang diharapkan.[16] Hal tersebut sebagaimana tercantum dalam Q.S. An-Nahl : 125 sebagai berikut.

---

[11] Ervin Wahyu Prastiya, Siswa Kelas XII APK 2 SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016.
[12] Nanang Hanafiah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pemebelajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 72.
[13] *Ibid.*, 69.
[14] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[15] Widya Agustin, Siswa Kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 26 Maret 2016.
[16] *Ibid.*, 77.

ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعۡلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦۖ وَهُوَ أَعۡلَمُ بِٱلۡمُهۡتَدِينَ

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah, dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.[17]

Kutipan ayat Al-Quran di atas menjelaskan tentang tiga kriteria yang digunakan dalam pembelajaran, yakni *al-hikmah, mauidzah hasanah,* dan *mujadalah*. Dalam konteks ini, *al-hikmah* mengandung pengertian bahwa guru menggunakan cara yang bijaksana dalam memilih metode dengan mempertimbangkan peserta didik sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal. *Mauidzah hasanah* menunjuk pada pengertian bahwa prinsip dasar nilai-nilai kebermaknaan pembelajaran sehingga berkesan bagi siswa. Sedangkan *mujadalah* dalam pembahasan ini dapat dimaknai sebagai metode diskusi. Melalui diskusi siswa memiliki peluang yang besar untuk meng-*explore* pengetahuan yang dimiliki dan memadukan dengan pendapat lain. Dari segi kepribadian, hal ini dapat mendewasakan pemikiran, menghormati pendapat orang lain, dan di lain sisi siswa akan merasa dihargai potensi, kemampuan, dan bakatnya.

Pada dasarnya penggunaan metode pembelajaran yang berbeda di kedua sekolah tersebut memiliki tujuan yang sama, yakni meningkatkan partisipasi dan daya serap siswa. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa untuk

[17] Q.S. An-Nahl: 125.

memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.[18]

Pemilihan metode dan media pembelajaran di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek didasarkan berbagai pertimbangan, diantaranya karakteristik materi pelajaran dan juga karakteristik peserta didik.[19] Hal tersebut didasarkan pada aspek psikologis yang menunjuk pada kenyataan bahwa peserta didik pada umumnya memiliki taraf perkembangan yang berbeda, yang menuntut materi yang berbeda sekaligus proses pembelajaran yang berbeda pula sesuai dengan jenis pembelajaran yang sedang berlangsung.[20]

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

---

[18] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 146.
[19] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[20] E.Mulyasa, *Implementasi Kurikulum* ..., 118.
[21] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*..., 162.

Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa keberadaaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.[22] Fasilitas yang minimal wajib dipenuhi oleh suatu lembaga pendidikan adalah ketersediaan ruang kelas yang memadai. Begitu pula di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek telah diupayakan penyediaan ruang kelas yang dapat menampung seluruh siswa.[23] Selain fasilitas ruang kelas, fasilitas-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.[24]

Di samping perwujudan pembelajaran yang efektif juga perlu diterapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi berfungsi untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilaksanakan mampu menghasilkan perubahan yang berarti dalam peningkatan kompetensi siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran. Sebagaimana dikemukakan oleh Efendi bahwa penilaian sebagai salah satu faktor yang menentukan proses dan hasil pembelajaran, bukan sekedar cara untuk menilai

---

[22] *Ibid.*, 170.
[23] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[24] *Ibid.*

keberhasilan belajar siswa.[25] Hal senada juga dikemukakan oleh Mulyasa bahwa sistem evaluasi harus mampu memberikan umpan balik *(feedback)* kepada guru untuk terus meningkatkan kemampuan peserta didik sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.[26] Dengan demikian, dalam *scope* pengelolaan kelas guru dapat mendeteksi secara dini apa saja target yang belum tercapai, menganalisis faktor penghambat, dan merencanakan upaya perbaikan untuk proses selanjutnya.

Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya.[27] Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan.[28]

Karakter kemampuan siswa bermacam-macam. Ada yang kemampuan kognitifnya tinggi, namun kemampuan psikomotoriknya lemah dan sebaliknya. Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh. Mengingat hal tersebut, sebagaimana ketentuan evaluasi pembelajaran yang diterapkan pemerintah, sistem evaluasi yang dilakukan di SMKN 1 Pogalan

---

[25] Nur Efendi, *Membangun Sekolah*...¸244.
[26] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ...¸108.
[27] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 147.
[28] Nanang Hanafiah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi* ..., 21-22.

maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek juga tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik.[29] Hal tersebut sebagaimana tercantum dalam Q.S. Al-Hasyr: 18 sebagai berikut.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.[30]

Kutipan ayat di atas jika dikaitkan dengan konsep evaluasi pembelajaran mengindikasikan pentingnya evaluasi untuk mengetahui apa tingkat pencapaian suatu proses pembelajaran untuk pedoman dalam merencanakan pembelajaran selanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa diperlukan strategi tertentu dari kepala sekolah untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dalam level kelas (regulator) yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam mendesain pembelajaran yang dapat meningkatkan partisipasi siswa secara aktif untuk menghasilkan proses pembelajaran yang bermakna serta memberlakukan sistem evaluasi yang mencakup aspek kemampuan siswa secara utuh, yaitu aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik sekaligus dapat

---

[29] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016. Lihat pula dokumen sistem penilaian SMKN 1 Pogalan.

[30] Q.S. Al-Hasyr: 18.

merefleksikan evaluasi yang valid sebagai bahan perencanaan peningkatan mutu pembelajaran selanjutnya.

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 dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, guru dan staf dilibatkan dalam rapat/musyawarah dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat atau sarannya secara terbuka.[31]

Ali Muhammad Taufiq sabagaimana dikutip oleh Mujamil mengemukakan bahwa salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.[32] Hal tersebut juga telah diterangkan dalam Q.S. Ali Imran: 159 sebagai berikut.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka,

[31] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[32] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 278.

mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.[33]

Dalam ayat lain juga dijelaskan bahwa seorang pemimpin hendaknya bersedia mendengar nasihat dari orang yang ikhlas sebagai berikut.

وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾

Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya.[34]

Dalam konteks pengembangan iklim sekolah dalam level profesi, kepala sekolah memiliki peran dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek dilakukan melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, penelitian tindakan kelas, supervisi dari pengawas, dan pengembangan kemampuan penggunaan teknologi.[35]

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rohiat bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukakan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*,

---

[33] Q.S. Ali Imran: 159.
[34] Q.S. Al-Baqarah: 206.
[35] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.

melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanaan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.[36]

Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh kepala sekolah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan spesifikasi tugas yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut sebagaimana tercantum dalam Q.S. Al-Jumu'ah: 2 sebagai berikut.

هُوَ ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّـۧنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَـٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَـٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَـٰلٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.[37]

Penempatan tugas mengajar guru di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya.[38] Hal tersebut sesuai dengan prinsip profesionalitas guru bahwa guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi

---

[36] Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.
[37] Q.S. Al-Jumu'ah: 2.
[38] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.

akademik dan latar beakang pendidikan serta kompetensi sesuai dengan bidang tugas.[39] Kriteria profesionalisme dalam pekerjaan juga tercantum dalam Q.S. Al-Isra': 84 sebagai berikut.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya.[40]

Kutipan ayat di atas menunjukkan bahwa dalam penempatan tugas terutama sebagai pendidik hendaknya menyesuaikan dengan kompetensinya. Hal itu diperlukan, mengingat bahwa konsekuensi profesi guru sangat panjang dampaknya bagi masa depan mutu pendidikan.

Dari uraian pembahasan di atas maka dapat dikatakan bahwa untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level profesi (mediator), kepala sekolah memerlukan strategi tertentu, yaitu membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dalam menerima saran dan melakukan pembinaan dan pengembangan secara efektif terhadap guru dan staf melalui berbagai program yang diselenggarakan di dalam lingkup sekolah maupun di luar 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

[39] Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
[40] Q.S. Al-Isra: 84.

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.[41] Demikian pula, di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek juga telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut meskipun dalam tataran praktiknya ada beberapa hal yang ditinjau dari sudut pandang yang berbeda.

Kemandirian sekolah dapat diwujudkan dalam bentuk inovasi-inovasi pengelolaan sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Komitmen untuk mandiri perlu dibangun untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya birokrasi serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.[42]

Perwujudan kemandirian di SMKN 1 Pogalan tampak dari kemandirian penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan.[43] Sebagaimana telah dipaparkan bahwa di sekolah tersebut wujud kemandirian misalnya dalam pengembangan aktivitas pembelajaran serta pengembangan unit kelembagaan seperti Bursa Kerja Khusus (BKK), *Business Center*, dan unit produksi Multieckom. Unit *Business Center*

---

[41] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ..., 109-114.
[42] E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ..., 109.
[43] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Wahyu Wijayati, Koordinator BKK, Wawancara 7 Mei 2016.

dikelola oleh jurusan pemasaran sebagai wahana peningkatan kompetensi siswa dari jurusan pemasaran. Di samping melatih ketrampilan kejuruan bidang pemasaran, pengelolaan *Business Center* juga memberikan keuntungan finansial yang dapat dipergunakan untuk peningkatan kualitas dan kuantitas unit produksi sekolah. Sedangkan Multieckom dikelola oleh jurusan Multimedia dan Teknik Komputer Jaringan. Unit produksi ini melayani pemesanan produk maupun jasa yang berkaitan dengan program keahlian multimedia dan jaringan komputer. Sebagai sekolah kejuruan dengan kelompok jurusan Bisnis dan Manajemen di sekolah ini telah ditanamkan jiwa kemandirian dan *enterpreneurship* kepada siswa-siswanya. Hal tersebut sebagaimana ditulis Mulyasa bahwa komitmen untuk mandiri perlu dibangun tidak saja pada diri kepala sekolah dan jajaran manajemen sekolah, tetapi juga pada setiap individu warga sekolah, termasuk guru, tenaga administrasi, dan peserta didik.

Sementara di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek meninjau kemandirian dari sudut pandang pembiayaan pendidikan.[44] Sebagai sekolah yang dikelola oleh swasta, pembiayaan merupakan salah satu aspek yang merupakan wujud dari kemandirian. Pada umumnya lembaga pendidikan swasta yang maju didukung oleh pendanaan pendidikan yang mapan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa: 1) keuangan termasuk kunci penentu keberhasilan kelangsungan dan dan kemajuan lembaga pendidikan, dan 2) lazimnya uang dalam jumlah yang besar sulit sekali

[44] Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016. Lihat pula Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.

didapatkan khususnya bagi lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.[45] Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menanamkan kemandirian kepada seluruh warga sekolah yang tentunya tidak hanya dalam hal pembiayaan tetapi dalam aspek lain yang menjadi wilayah inovasi penyelenggaraan pendidikan.

Sebagai sekolah yang menerapakan standar manajemen mutu, SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek senantiasa berupaya untuk melakukan koordinasi dengan seluruh elemen sekolah dalam upaya peningkatan mutu. Sebagaimana dikemukakan oleh Triyanti Safitri bahwa untuk pengembangan mutu, melibatkan banyak pihak sekolah dan manual prosedurnya ditentukan oleh *Management Representative (MR)* namun spesialisasi pengembangan programnya dilakukan di unit masing-masing.[46] Sebagaimana yang ditulis oleh Mulyasa bahwa untuk mewujudkan iklim yang kondusif dalam level sekolah salah satunya dicapai dengan menumbuhkan budaya mutu bagi seluruh warga sekolah.[47] Terkait budaya mutu sebagaimana tercantum dalam salah satu ayat berikut.

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ٣٠

Sesunggunya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.[48]

---

[45] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 163.
[46] Triyanti Safitri, *Management Representative* SMKN 1 Pogalan, Wawancara 16 Mei 2016.
[47] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpian* ..., 110-111.
[48] Q.S. Al-Kahfi: 30.

Dalam konteks ini, ayat tersebut menujukkan bahwa apabila sesuatu diupayakan dengan baik (berorientasi pada standar mutu) maka hasil yang dicapai juga akan berkualitas sebagaimana dianalogikan dengan pahala yang dijanjikan Allah bagi orang-orang yang mengerjakan suatu amalan dengan baik.

Berbicara mutu akan berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kepuasaan pelanggan merupakan tujuan dari sistem pelayanan yang bermutu. Demikian pula di SMKN 1 Pogalan maupun SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek juga menerapkan sistem pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Hal tersebut nampak dari standar pelayanan yang diberlakukan di SMKN dan juga kebijakan mutu pelayanan jasa di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek mengindikasikan bahwa kedua lembaga tersebut memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.[49] Menurut Panduan Manajemen Sekolah sebagaimana dikutip oleh Mujamil bahwa keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.[50] Hal tersebut juga tercantum dalam Q.S. An-Nisa: 86 sebagai berikut.

وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّواْ بِأَحۡسَنَ مِنۡهَآ أَوۡ رُدُّوهَآۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٍ حَسِيبًا ﴿٨٦﴾

[49] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016. Lihat pula dokumen standar pelayanan mutu SMKN 1 Pogalan dan motto "Kepuasan Anda adalah Wujud Kesuksesan Kami"serta dokumen kebijakan mutu layanan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

[50] *Ibid*., 202.

Apabila kamu diberi penghormatan dengan sesuatu penghormatan, Maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik dari padanya, atau balaslah penghormatan itu (dengan yang serupa). Sesungguhnya Allah memperhitungankan segala sesuatu.[51]

Dalam konteks pembahasan ini, kutipan ayat di atas menunjukkan bahwa sebaiknya sekolah mampu memberikan pelayanan yang maksimal sehingga pelanggan jasa pendidikan merasa puas karena memperoleh pelayanan yang sesuai dengan yang diharapkan bahkan lebih baik dari harapan pelanggan.

Sikap antisipatif dan responsif terhadap kebutuhan diperlukan untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan di sekolah berjalan lancar dengan kendala yang dapat diminimalkan. Di SMKN 1 Pogalan maupun SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, 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.[52]

Di kedua sekolah tersebut 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 dalam mengikuti pembelajaran bisa segera dilakukan upaya tindak lanjut. Selain itu, guru piket juga mengecek kehadiran guru yang akan dilaporkan kepada kepala sekolah untuk dijadikan pertimbangan dalam evaluasi kinerja. Upaya tersebut

---

[51] Q.S. An-Nisa: 86.

[52] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 21 Maret 2016.

merupakan salah satu perwujudan pembinaan kedisiplinan guru dan juga peserta didik. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa pimpinan lembaga pendidikan Islam juga harus mengelola hal-hal yang terkait dengan proses, yaitu kedisiplinan.[53] Demikian pula dikemukakan oleh Mulyasa bahwa salah satu upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan adalah melalui pembinaan kedisiplinan.[54] Dari pernyataan di atas upaya pemberlakuan sistem piket guru bukan hanya bertujuan sebagai rutinitas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan proses pembelajaran, tetapi juga dapat menjadi penilaian kinerja guru dan sikap siswa terkait kedisiplinan.

Keamanan dan ketertiban lingkungan sekolah meliputi lingkungan fisik, sosial, dan psikologis. Dalam mewujudkan lingkungan yang aman dan tertib salah satu upaya yang dilakukan di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek adalah meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah.[55] Dengan melibatkan seluruh warga sekolah untuk bersama-sama menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib sesuai dengan teori yang menunjukkan bahwa untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib[56] dan melibatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat[57]

---

[53] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 147.
[54] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 141.
[55] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 21 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[56] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ..., 110.
[57] *Ibid*., 113.

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. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam proses pembelajaran maupun pendidikan ada aturan-aturan yang mengikat siswa untuk tunduk pada disiplin. Manakala siswa melakukan pelanggaran, harus dikenakan hukuman, meskipun hukuman yang bersifat pedagogis.[58]

Dari segi fisik, perwujudan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dapat ditinjau dari standar keamanan penggunaan fasilitas sekolah. Demikian pula di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, untuk pemenuhan fasilitas telah sesuai dengan fungsi dan standar keamanan penggunaannya.[59] 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.[60] Seluruh warga sekolah terikat tanggung jawab untuk secara bersama-sama memelihara fasilitas sekolah.[61] Hal tersebut sesuai dengan program perawatan preventif sarana dan prasaran sekolah yakni meliputi: 1) memberikan arahan kepada tim pelaksana dan mengkaji ulang program yang

---

[58] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 147.
[59] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[60] *Ibid*.
[61] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Widya Agustin, Siswa kelas XII BBT SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.

telah dilaksanakan secara teratur; 2) mengupayakan pemantauan bulanan untuk mengevaluasi aktivitas pelaksanaan berdasarkan jadwal; 3) menyebarkan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah; dan 4) membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.[62]

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 dikembangkan pelayanan konseling siswa dengan sistem "tutor sebaya".[63] Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa bentuk pelayanan pendidikan Islam salah satunya adalah pelayanan bimbingan dan konseling.[64]

Perwujudan iklim sekolah yang kondusif juga dicapai melalui upaya mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan secara jelas.[65] SMKN 1 Pogalan memiliki visi "menghasilkan lulusan yang berbudi pekerti luhur, berwawasan luas, berkompetensi unggul, menjadi tenaga kerja terampil dan mandiri di era global".[66] Sementara visi SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek adalahb"terwujudnya lembaga pendidikan kejuruan yang menghasilkan lulusan yang ber-IMTAQ kuat, cerdas, mandiri, dan

---

[62] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 176.
[63] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016.
[64] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan* ..., 196.
[65] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*..., 113.
[66] Dokumen visi dan misi SMKN 1 Pogalan.

berkompetensi nasional dan internasional".[67] Dari kedua visi di atas dapat dikatakan bahwa pada dasarnya kedua lembaga memiliki orientasi yang sama yaitu menghasilkan lulusan yang memiliki sikap keagamaan dan budi pekerti yang baik, cerdas dan berwawasan luas, mandiri, dan berkompeten secara nasional maupun global. Sebagaimana telah dipaparkan bahwa kedua sekolah tersebut telah melakukan upaya-upaya untuk mewujudkan visi melalui misi-misi yang dioperasionalkan dalam berbagai program kegiatan.

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.[68] Demikian pula di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, senantiasa dibangun komunikasi dan kolaborasi baik dengan jajaran guru maupun staf, bahkan dengan masyarakat.[69] Salah satu bentuk kolaborasi diwujudkan dalam bentuk kepanitian/tim kegiatan.[70] Untuk mewujudkan kekompakan dalam tim dapat dicapai melalui komunikasi yang baik antar anggota tim.[71] Hal tersebut secara implisi juga telah dijelaskan dalam suatu ayat Al-Quran sebagai berikut.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ
إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ ١٣

[67] Dokumen visi dan misi SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek.
[68] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ..., 112.
[69] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[70] Joko Purnomo, Kepala TU SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Lilik Ismawati, Guru SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[71] Meinaningsih, Kepala TU SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.[72]

Jika dikaitkan dengan konteks pembahasaan ini, kutipan ayat di atas mengisyaratkan bahwa dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya masing-masing warga sekolah memiliki komitmen untuk mewujudkan tim kerja yang kompak karena pada dasarnya keberhasilan sekolah dapat dicapai sebagai usaha kolektif dan kontribusi dari seluruh warga sekolah. Kekompakan dapat dibangun melalui komunikasi dan hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah.

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. Hal tersebut sebagaimana dikemukan oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan *(reward).*[73] Berkaitan dengan penghargaan terhadap prestasi sebagaimana tercantum dalam ayat berikut.

فَـَٔاتَىٰهُمُ ٱللَّهُ ثَوَابَ ٱلدُّنۡيَا وَحُسۡنَ ثَوَابِ ٱلۡأٓخِرَةِۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ١٤٨

[72] Q.S. Al-Hujurat: 13.
[73] Mulyasa, *Menjadi Kepala* ..., 141.

Karena itu Allah memberikan kepada mereka pahala di dunia dan pahala yang baik di akhirat. dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan.[74]

Dalam konteks pembahasan ini, kutipan ayat tersebut menggambarkan bahwa apabila guru ataupun staf mengerjakan sesuatu dengan baik dan memperoleh prestasi atau keberhasilan dari hasil kerjanya maka mendapatkan penghargaan atas jerih payahnya adalah suatu kewajaran. Dengan demikian, sudah selayaknya apabila kepala sekolah memperhatikan hal tersebut. Dengan pemberian penghargaan terhadap prestasi bukan saja sekedar sebagai imbalan bagi penerimanya, namun bisa memberikan dorongan baginya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

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. Di SMKN 1 Pogalan guru dan staf yang berprestasi atau berkontribusi dalam mengangkat prestasi sekolah diberikan penghargaan oleh kepala sekolah dalam bentuk material maupun non-material.[75]

---

[74] Q.S. Ali Imran: 148.
[75] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016.

Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. 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 SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, siswa yang memperoleh prestasi terbaik dari setiap jurusan ataupun dalam olimpiade akan diberikan beasiswa. Beasiswa yang diberikan tidak hanya berdasarkan pertimbangan prestasi namun juga diperuntukkan bagi siswa dari keluarga kurang mampu.[76] Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam manajemen kesiswaan salah satu langkahnya adalah memberi beasiswa bagi siswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi.[77]

Iklim sekolah yang kondusif dalam level sekolah juga dapat diwujudkan melalui penerapan transparansi manajemen[78] dan kerangka akuntabilitas yang kuat.[79] Transparansi manajemen dan akuntabilitas di SMKN 1 Pogalan maupun di SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pelaporan penyelengaraan kegiatan pendidikan yang dilaksanakan kepada peserta didik, orang tua/wali murid, masyarakat, dan juga pemerintah.[80]

---

[76] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawanncara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.
[77] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 143.
[78] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan* ..., 113.
[79] *Ibid*., 114.
[80] Sriatiningsih, Kepala SMKN 1 Pogalan, Wawancara 19 Maret 2016. Lihat pula Kusdwiharini, Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek, Wawancara 24 Maret 2016.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب
بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَلَا يَأۡبَ كَاتِبٌ أَن يَكۡتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ ٱللَّهُۚ
فَلۡيَكۡتُبۡ وَلۡيُمۡلِلِ ٱلَّذِي عَلَيۡهِ ٱلۡحَقُّ وَلۡيَتَّقِ ٱللَّهَ رَبَّهُۥ وَلَا يَبۡخَسۡ مِنۡهُ شَيۡـٔٗاۚ
فَإِن كَانَ ٱلَّذِي عَلَيۡهِ ٱلۡحَقُّ سَفِيهًا أَوۡ ضَعِيفًا أَوۡ لَا يَسۡتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ
فَلۡيُمۡلِلۡ وَلِيُّهُۥ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَٱسۡتَشۡهِدُواْ شَهِيدَيۡنِ مِن رِّجَالِكُمۡۖ فَإِن لَّمۡ يَكُونَا
رَجُلَيۡنِ فَرَجُلٞ وَٱمۡرَأَتَانِ مِمَّن تَرۡضَوۡنَ مِنَ ٱلشُّهَدَآءِ أَن تَضِلَّ إِحۡدَىٰهُمَا
فَتُذَكِّرَ إِحۡدَىٰهُمَا ٱلۡأُخۡرَىٰۚ وَلَا يَأۡبَ ٱلشُّهَدَآءُ إِذَا مَا دُعُواْۚ وَلَا تَسۡـَٔمُوٓاْ أَن
تَكۡتُبُوهُ صَغِيرًا أَوۡ كَبِيرًا إِلَىٰٓ أَجَلِهِۦۚ ذَٰلِكُمۡ أَقۡسَطُ عِندَ ٱللَّهِ وَأَقۡوَمُ لِلشَّهَٰدَةِ
وَأَدۡنَىٰٓ أَلَّا تَرۡتَابُوٓاْۖ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَٰرَةً حَاضِرَةٗ تُدِيرُونَهَا بَيۡنَكُمۡ فَلَيۡسَ
عَلَيۡكُمۡ جُنَاحٌ أَلَّا تَكۡتُبُوهَاۗ وَأَشۡهِدُوٓاْ إِذَا تَبَايَعۡتُمۡۚ وَلَا يُضَآرَّ كَاتِبٞ وَلَا شَهِيدٞۚ
وَإِن تَفۡعَلُواْ فَإِنَّهُۥ فُسُوقُۢ بِكُمۡۗ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ
شَيۡءٍ عَلِيمٞ ٢٨٢

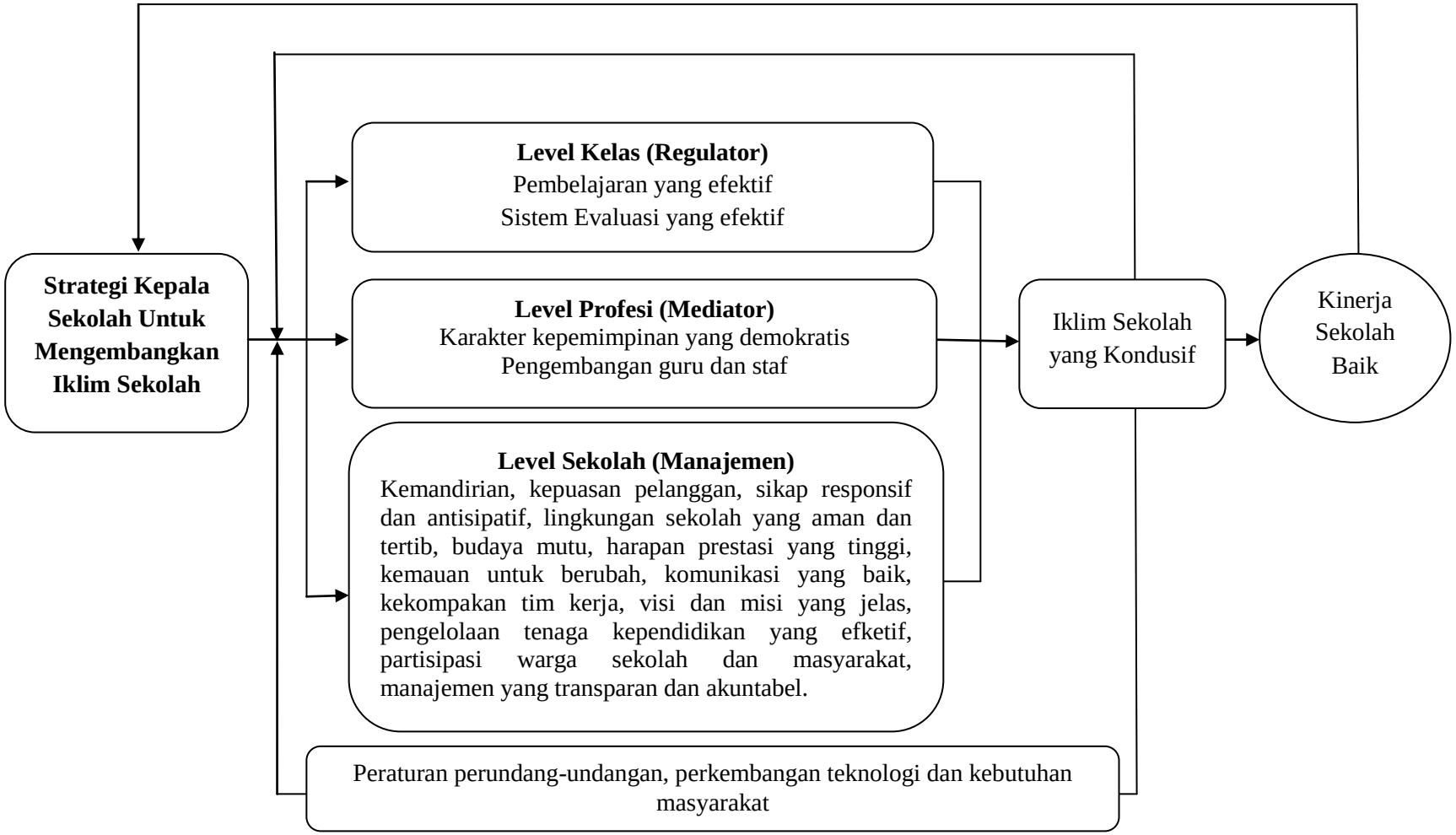
Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik

kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.[81]

Dalam konteks ini, kutipan ayat tersebut menunjukkan bahwa dalam penyelengaraan kegiatan pendidikan hendaknya pengelola menerapkan sistem manajemen yang transparan dan akuntabel, sehingga dapat memberikan akses bagi pihak-pihak terkait untuk melakukan kontrol (pengawasan).

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa untuk mengembangkan iklim sekolah dalam level sekolah, kepala sekolah memerlukan strategi tertentu yang meliputi mewujudkan 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, mengelola tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat serta menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

[81] Q.S. Al-Baqarah: 282.



Gambar 5.1 Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah

Skema di atas menjelaskan bahwa strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi 3 tingkatan, yaitu level kelas, level profesi, dan level sekolah. Strategi kepala sekolah dalam level kelas meliputi perwujudan proses dan sistem evaluasi pembelajaran yang efektif. Proses pembelajaran yang efektif ditujukan untuk meningkatkan partisipasi aktif siswa dengan mempertimbangkan penggunaan metode dan media yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik dan pemenuhan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran. Selain itu, juga sistem penilaian yang tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan, tetapi juga keterampilan dan sikap bahkan mempertimbangkan aspek kedisiplinan siswa. Strategi kepala sekolah dalam level profesi meliputi pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan pengembangan guru dan staf. Pengembangan kompetensi guru melalui rapat dinas, *workshop*, MGMP, seminar inovasi pembelajaran, PTK, pembinaan oleh pengawas, dan pelatihan kemampuan memanfaatkan media berbasis teknologi. Sedangkan pembinaan staf dilakukan melalui rapat dinas rutin maupun pembinaan secara insidental. Sedangkan strategi kepala sekolah dalam level sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi upaya menumbuhkan kemandirian dalam pengelolaan sekolah, mengutamakan kepuasan pelanggan dalam pelayanan pendidikan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan

prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauanuntuk berubah, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, mewujudkan visi dan misi sekolah, melaksanakan pengelolaan tenaga pendidikan secara efektif, melaksanakan manajemen secara transparan dan akuntabel. Apabila strategi di atas diterapkan secara maksimal maka akan terwujud iklim sekolah yang kondusif, yang mana hal tersebut dapat berdampak terhadap kinerja sekolah.