KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

TESIS

Oleh:

ANDY EDDY
NIM I2K013007

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MATARAM
2016

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Mataram.

Oleh:

ANDY EDDY

NIM I2K013007

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MATARAM

2016

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram,

yang ditulis oleh :

Nama : Andy Eddy

NIM : I2K013007

telah diujikan dan dipertahankan pada hari Rabu tanggal 13 Januari 2016, disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji Tesis.

Mataram, 18 Januari 2016

Tim Penguji Tesis

Ketua,

Dr. Syafruddin, MS.
NIP. 196109191987031002

Anggota 1,

Dr. Sudirman Wilian, MA.
NIP. 195905051985021001

Anggota 2,

Dr. Sudirman, M.Pd.
NIP. 196412311989031347

Mengetahui,

Prodi Magister Administrasi Pendidikan

Ketua,

Dr. Sudirman Wilian, MA
NIP. 195905051985021001

Program Pascasarjana Universitas Mataram

Direktur,

Prof. Ir. I Komang Damar Jaya, M.Sc.Agr.,Ph.D
NIP. 196212311987031394

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN TIDAK PLAGIAT

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul "**Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram**" ini, seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas penyataan tersebut, saya siap menanggung resiko yang akan dijatuhkan kepada saya apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap karya saya.

Mataram, 18 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,

(Andy Eddy)

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, hanya dengan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram".

SMK Negeri 2 Mataram merupakan salah satu sekolah Rujukan yang memiliki prestasi yang gemilang, baik akademik maupun non-akademik. Kepemimpinan kepala sekolah diyakini memiliki hubungan yang erat dengan prestasi-prestasi tersebut, karena kepala sekolah mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga segala kegiatan di sekolahnya berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, penulis tertarik meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah, yang berkaitan tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Penyusunan tesis ini dilakukan dengan mengikuti suatu pola ilmiah, yakni pedoman penulisan tesis yang diterbikan oleh Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram. Tesis ini terdiri dari lima bab. Adapun bab I menyangkut pendahuluan, yaitu berkaitan dengan latar belakang, fokus, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian. Bab II menyangkut kajian teoritik, yaitu berkaitan dengan kajian-kajian penelitian terdahulu, dan deskripsi konseptual mengenai iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan pola komunikasi kepala sekolah. Bab III menyangkut metode penelitian, bab IV menyangkut hasil penelitian dan pembahasan, dan bab V menyangkut simpulan, implikasi teoritis, dan saran.

Tesis ini terdaftar dan tersedia di Perpustakaan Universitas Mataram, dan dapat dimanfaatkan secara umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada peneliti dengan mengikuti aturan yang berlaku di Universitas Mataram. Pengutipan atau peringkasan isi tesis ini hanya dapat dilakukan atas ijin peneliti dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur ke khadirat Allah SWT, atas limpahan nikmat kesempatan dan petunjuknya kepada peneliti, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Selama proses penyusunan tesis ini, peneliti telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung, baik materi maupun non-materi. Melalui kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada dosen pembimbing, yaitu Bapak Dr. Syafruddin, MS selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Sudirman, M.Pd selaku pembimbing II, yang telah menyediakan waktu yang banyak di tengah–tengah kesibukan beliau yang padat dan masukan ide-ide briliannya kepada peneliti selama perencanaan hingga penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga, peneliti sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Ir. I Komang Damar Jaya, MSc. Agr., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mataram atas ijin penelitian tesis yang telah diberikan kepada peneliti.
2. Bapak Dr. Sudirman Wilian, MA. Dan Dr. Hamidsyukrie ZM, M.Hum. selaku ketua dan sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram atas bantuan informasi dan pelayanan yang diberikan kepada peneliti selama proses perkuliahan hingga menyusun tesis ini.
3. Bapak/Ibu staf pengelola pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram yang telah memberikan pelayanan prima setiap saat kepada peneliti selama proses perkuliahan hingga menyusun tesis ini.
4. Bapak–bapak Dosen pembina mata kuliah yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram yang telah membina dan berbagi ilmu pengetahuan sehingga menjadi bekal dan landasan peneliti dalam menyusun tesis ini.
5. Orang tuaku Bapak Muhammad Arsyad Saling dan Ibu Hasnah; dan mertuaku Bapak Hamzah Zainuddin dan Ibu Daimah, yang telah memberikan dukungan

do’a tulus dan mengorbankan segenap materi demi membantu peneliti dalam mewujudkan cita-cita.

6. Istri tercinta Syuharni, S.Pd. dan dua buah hati penyejuk pandanganku Abdurrahman dan Najiyah yang telah memberikan do’a dan semangat penuh cinta sepanjang perjalanan studi dan proses menyusun tesis ini.
7. Kakak tercinta Rusmin Nuryadin, SE dan kakak Iparku Nursahidah serta keponakan yang cantik dan sholeha Dhea Afifah, Dhira Arifah, Dhita Aisyah, dan Dhela Azisah yang telah memberikan dukungan materi dan non-materi selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
8. Adik–adik tercinta Purnomo, Muslim Halil, Susandi, dan Aqyunil Husaini yang telah memberikan do’a dan ikut membantu mengetik dan mengoreksi dalam menyusun tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Mataram angkatan 2013 yang telah memberikan masukan dan kritik membangun selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
10. Karyawan- karyawati yang tergabung pada UKM. “Gama Maris” Kota Bima dan cabang Kota Mataram yang telah mengorbankan perhatian dan tenaga lebih terhadap usaha selama peneliti menyusun tesis ini.
11. Sahabat - sahabat diskusi rutin: Febrian Humaidi, M.E.; Muhammad Tamrin, M.E.; Burhanuddin, M.E.; Edi Rahman M.E.; Taufik M.H; Suaeb M.Pd; Ayu Suhartiny, M.Pd; Alfian Satriadi, M.Pd; Eka Prihatin, M.Pd; dan semua yang tidak sempat disebutkan namanya satu per satu.

Semoga Bapak/Ibu/sdr/i semua mendapat nilai ibadah di sisi Allah dan mendapat ganjaran pahala yang tak terhingga. Akhirnya peneliti menyadari dengan segala keterbatasan yang dimiliki, bahwa karya ini masih belum sempurna karena masih terdapat kekurangannya dimana-mana, untuk itu ruang usul saran dan kritik dari segenap pembaca yang budiman sangat peneliti harapkan.

Mataram, Januari 2016

“Peneliti”

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Andy Eddy

ABSTRAK

SMK Negeri 2 Mataram merupakan salah satu sekolah Rujukan yang memiliki iklim sekolah yang kondusif. Terciptanya iklim sekolah yang kondusif diyakini erat hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, dengan rumusan masalah, yaitu: (1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan (2) Bagaimana pola komunikasi kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, dan informan terdiri dari unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ialah melakukan perencanaan secara partisipatif, memberikan tugas secara proporsional, membuat raport guru, mengunjungi kelas, membangun kebersamaan, memberi contoh teladan, mendorong studi lanjut, melakukan studi banding, dan memberikan *reward*. (2) Pola komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ialah komunikasi langsung atau tatap muka dengan menggunakan metode lisan diikuti tulisan dan didukung oleh komunikasi secara persuasif sehingga terdapat keselarasan antara komunikasi formal dengan komunikasi informal.

Kata Kunci: ***iklim sekolah, kepemimpinan, pola komunikasi, kepala sekolah.***

PRINCIPAL'S LEADERSHIP IN CREATING CONDUCIVE SCHOOL CLIMATE AT THE STATE VOCATIONAL HIGH SCHOOL 2 OF MATARAM

ANDY EDDY

ABSTRACT

The state vocational school 2 of Mataram is one reference schools which has conducive school climate. The creating of conducive school climate is believed to have firm relationship with the principal's leadership. Due to that fact, this research is focused on the principal's leadership in creating conducive school climate at the state vocational school 2 of Mataram, with the problems: (1) how leadership style of the principal is, and (2) how communications pattern of the principal is. This research aims to describe the leadership style and communication patterns of the principal in creating conducive school climat at the state vocational school 2 of Mataram. This research used qualitative approach with case study method. The data were collected through interview, observation, and study of documentation. The research subjects were the principal, and informants consisting of managerial, organizer, and school stakeholder division. The result of the research showed that: (1) The principal's efforts in creating conducive school climate at the state vocational school 2 Mataram were that he makes participatory plan, gives duties proporsionally, makes teachers' reports, visis classroom, builds togetherness, gives exellent examples, encourage the continuation of teacher's study, makes comparative study, and gives reward. (2) The pattern of communications used by the principal in creating conducive school climate at the state vocational school 2 of Mataram was direct or face-to-face communication with oral followed by written method and supported by persuasive communication so that there was a harmoni between formal and informal communication.

Keyword: ***school climate, leadership, pattern of communications, principal's.***

DAFTAR ISI

Hal

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN JUDUL

PENGESAHAN TESIS iii

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS..... iv

PRAKATA v

UCAPAN TERIMA KASIH vi

ABSTRAK viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

BAB I : PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Fokus Penelitian 7

C. Rumusan Masalah 7

D. Tujuan Penelitian 7

E. Kegunaan Penelitian 8

BAB II : KAJIAN TEORITIK 9

A. Hasil Penelitian Relevan 9

B. Deskripsi Konseptual..... 15

1. Iklim sekolah..... 15

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah..... 21

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah..... 24

4. Pola Komunikasi Kepala Sekolah..... 39

C. Kerangka Berpikir 57

BAB III: METODE PENELITIAN 59

A. Pendekatan Penelitian..... 59

B. Latar Penelitian 61

C. Data dan Sumber Data 62

D. Teknik Pengumpulan Data 64
1. Wawancara..... 64
2. Pengamatan..... 66
3. Studi Dokumentasi..... 67
E. Teknik Analisis Data 68
1. Reduksi Data..... 68
2. Display Data 68
3. Verifikasi dan Simpulan 69
F. Pemeriksaan Keabsahan Data 70
1. Kredibilitas (Kepercayaan) 70
2. Dependabilitas (Kebergantungan) 71
3. Konfirmabilitas (Kepastian) 72
4. Transferabilitas (Keteralihan) 73
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 74
A. Hasil Penelitian 74
1. Gambaran Umum Latar Penelitian 74
2. Karakteristik Subjek dan Informan Penelitian 80
3. Deskripsi Data Hasil Penelitian 82
a. Data Tentang gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 82
1) Perilaku Berorientasi Tugas 83
2) Perilaku Berorientasi Hubungan..... 119
b. Data Tentang Pola Komunikasi Kepala Sekolah 146
1) Komunikasi Formal 146
2) Komunikasi Informal..... 151
B. Pembahasan Hasil Penelitian 157
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah..... 157
a. Perilaku Berorientasi Tugas 157
b. Perilaku Berorientasi Hubungan..... 163
2. Pola Komunikasi Kepala Sekolah 167
a. Komunikasi Formal 168
b. Komunikasi Informal..... 169
C. Refleksi Penelitian 172

BAB V: SIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS. DAN SARAN 174
A. Simpulan 174
B. Implikasi Teoritis 176
C. Saran 179
DAFTAR PUSTAKA 180
LAMPIRAN 183
RIWAYAT HIDUP .....

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kontinum Kepemimpinan..... 30
Gambar 2.2: Kesinambungan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi..... 42
Gambar 2.3: Kerangka Berpikir 58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Studi Perilaku Pemimpin	37
Tabel 3.1	Data dan Sumber Data Penelitian	63
Tabel 4.1	Karakteristik Subjek dan Informan Penelitian	81
Tabel 4.2	Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah	96
Tabel 4.3	Pelaksanaan rencana kerja oleh kepala sekolah	107
Tabel 4.4	Pengendalian oleh kepala sekolah	118
Tabel 4.5	Pemberian dukungan oleh kepala sekolah	130
Tabel 4.6	Pengembangan oleh kepala sekolah	136
Tabel 4.7	Pemberian pengakuan oleh kepala sekolah	144
Tabel 4.8	Komunikasi formal kepala sekolah	151
Tabel 4.9	Komunikasi informal kepala sekolah	156

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian.....

Lampiran 2 Pedoman Wawancara dan Pedoman Observasi .....

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Wawancara.....

3.1 Hasil Wawancara dengan Subjek.....

3.2 Hasil Wawancara dengan Informan 1.....

3.3 Hasil Wawancara dengan Informan 2.....

3.4 Hasil Wawancara dengan Informan 3.....

3.5 Hasil Wawancara dengan Informan 4.....

3.6 Hasil Wawancara dengan Informan 5.....

3.7 Hasil Wawancara dengan Informan 6.....

3.8 Hasil Wawancara dengan Informan 7.....

3.9 Hasil Wawancara dengan Informan 8.....

3.10 Hasil Wawancara dengan Informan 9.....

Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Observasi .....

Lampiran 5 Catatan Lapangan Hasil Studi Dokumentasi.....

5.1 Identitas SMK Negeri 2 Mataram.....

5.2 Sertifikat Akreditasi Sekolah.....

5.3 Program Kerja Sekolah.....

5.4 Struktur Organisasi SMK Negeri 2 Mataram.....

5.5 Job Description di SMK Negeri 2 Mataram.....

5.6 Contoh Surat-surat Kepala Sekolah.....

5.7 Contoh Notulen Rapat Perencanaan.....

5.8 Contoh Raport Guru dan Perangkat Pendukungnya.....

5.9 Contoh Catatan hasil Monitoring Kepala Sekolah.....

5.10 Daftar Guru dan Pegawai yang Studi lanjut.....

5.11 Daftar Prestasi SMK Negeri 2 Mataram Tahun.....

Lampiran 6 Foto Wawancara.....

Lampiran 7 Foto Hasil Observasi .....

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan pendidikan yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, kemudian dijabarkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 ayat (6) yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, penyelenggaraan pendidikan di sekolah perlu dikelola secara baik agar menjadi sekolah yang efektif.

Keefektifan sekolah perlu ditunjang oleh berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk iklim sekolah. Iklim sekolah merupakan salah satu aspek terpenting dalam kehidupan sekolah, karena hal ini dapat mempengaruhi produktifitas guru, budaya dan keyakinan serta tata tertib warga sekolah dalam melaksanakan tugas, kualitas pembelajaran, dapat membentuk peserta didik berkelakuan baik, dan meningkatkan hasil-hasil akademik dan non-akademik siswa. Apabila organisasi sekolah diibaratkan organ tubuh manusia, maka iklim sekolah merupakan jantung sekolah.

Perbaikan iklim sekolah adalah salah satu cara untuk meningkatkan prestasi, keamanan dan kenyamanan sekolah, retensi guru, interaksi sosial

yang sehat, dan keberhasilan siswa sehingga berdampak pada keefektifan sekolah. Salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim sekolah yang kondusif adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sebuah studi tentang hubungan iklim sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah (Kelly *et al*., 2005: 22) menunjukkan bahwa ada hubungan secara signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Dengan demikian, peran utama dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ada pada kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya.

Selain itu, penyelenggaraan pendidikan di sekolah juga mensyaratkan pada adanya kepemimpinan yang kuat, karena tanpa adanya kepemimpinan yang kuat akan mengakibatkan sekolah kehilangan visinya dan bergerak seolah tanpa arah. Hal ini akan berakibat pada ketidakefektifan, dimana berbagai sumber daya yang telah dikeluarkan akan tersalurkan begitu saja tanpa ada hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Tucker & Codding (2002: 253), bahwa *"...Principals are key to initiating, implementing, and sustaining high-quality schools"*(kepala sekolah merupakan kunci untuk memulai, melaksanakan, dan mempertahankan sekolah berkualitas tinggi). Untuk itu, kepala sekolah diharapkan mampu mendorong dan memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah dalam menciptakan dan menjaga kondisi-kondisi yang diperlukan untuk kesuksesan sekolahnya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat seperti dikemukakan di atas, perlu didukung dengan komunikasi yang efektif, karena komunikasi

merupakan salah satu bagian terpenting dalam kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif memahami bahwa landasan dari pekerjaan dan kesuksesan sekolahnya adalah berkomunikasi secara efektif, karena kelangsungan hidup sekolah berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi. Di sisi lain, komunikasi juga dapat menjadi penghalang dalam keefektifan sekolah. Sebuah studi tentang komunikasi dalam organisasi (Widhiastuti, 2012: 185) menunjukkan bahwa komunikasi formal pada struktur organisasi hirarkis menghadapi beberapa hambatan peran birokrasi yang disebabkan oleh tujuan, sasaran, jadwal program, dan beberapa keputusan yang tidak kompatibel dengan harapan anggota organisasi. Hasil penelitian ini mempertegas pandangan yang menyatakan bahwa sumber konflik yang paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa hal yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, pentingnya komunikasi dalam suatu sekolah tidak dapat dipungkiri. Sekolah dapat berjalan lancar dan berhasil dengan adanya komunikasi yang baik. Begitu pun sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi yang baik, kegiatan sekolah akan terhambat dan atau mengalami kegagalan.

Terkait tentang hubungan komunikasi kepala sekolah dengan iklim sekolah, telah ada beberapa penelitian yang mengkaji tentang hal tersebut. Hasil studi tentang hubungan komunikasi kepala sekolah dengan iklim sekolah (Halawah, 2005: 341; Oswalt, 2011: 96-106) menunjukkan bahwa ada hubungan antara perilaku komunikasi kepala sekolah dengan iklim sekolah.

Oswalt (2011: 106), secara khusus menyarankan bahwa "... *Future studies should specifically analyze the communication channels being utilized by both teachers and principals and how the use of those communication channels impacts school climate"*(studi selanjutnya dapat secara spesifik menganalisis saluran komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah serta bagaimana dampaknya terhadap iklim sekolah). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara perilaku komunikasi kepala sekolah dengan iklim sekolah yang kondusif.

Berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan, SMK Negeri 2 Mataram memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan beberapa SMK lainnya. Adapun keunggulan-keunggulan yang dimaksud yakni: kelima program keahlian pada SMK Negeri 2 Mataram terakreditasi A, peraih nilai tertinggi kelulusan SMK se-provinsi NTB dengan jumlah kelulusan siswa 100% pada tahun pelajaran 2012/2013, peraih juara I lomba sekolah sehat tingkat provinsi NTB pada tahun 2013, dan pada tahun 2015 ditunjuk oleh kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai Sekolah Rujukan (Profil SMK Negeri 2 Mataram, 2015: 9-22).

Hasil observasi awal juga menemukan bahwa kondisi lingkungan SMK Negeri 2 Mataram tertata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan rapi, aman, dan nyaman, ruang kelas memadai, fasilitas-fasilitas lainnya mendukung, poster afirmasi terpasang di tempat yang strategis, proses pembelajaran berlangsung lancar, kepala sekolah mampu menjadi tauladan/panutan yang baik bagi warga sekolah, dan terlihatnya keharmonisan

antar warga sekolah. Selain hasil observasi, studi dokumentasi juga memperoleh data tentang rendahnya tingkat kemangkiran guru, rendahnya angka mengulang kelas, hampir semua kegiatan kesiswaan terlaksana, dan kegiatan praktek kerja industri (prakerin) terlaksana dengan baik.

Kondisi di atas memberikan gambaran bahwa keunggulan yang dimiliki oleh SMK Negeri 2 Mataram didukung oleh iklim sekolah yang kondusif. Kondusifnya iklim sekolah tersebut tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Pernyataan ini selaras dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang guru, beliau menyatakan pendapatnya tentang iklim sekolah sebagai berikut:

> "Kondisi sekolah kami pada tiga tahun terakhir sangat aman dan nyaman, fasilitas fisik jauh lebih memadai dari empat tahun yang lalu, interaksi sosial kami juga harmonis, antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa tidak ada kesungkanan untuk berkomunikasi sehingga dengan demikian saya mengatakan bahwa iklim sekolah kami kondusif. ... Kemajuan yang sangat signifikan ini, tidak terlepas dari cara-cara kepala sekolah dalam membenahi seluruh aspek sekolah, mulai dari meningkatkan kehadiran guru, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, mendukung kegiatan siswa dan lain sebagainya..." (wawancara tanggal 27/02/2015).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa terciptanya iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram merupakan hasil dari upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memperbaiki iklim sekolah. Adanya upaya kepala sekolah dalam memperbaiki iklim sekolah juga dikuatkan oleh penyataan kepala sekolah. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMK Negeri 2 Mataram, beliau mengatakan bahwa:

> "Pada awal memimpin sekolah ini, saya melihat banyak persoalan, salah satunya adalah tingkat kedisiplinan guru yang masih rendah. Kondisi

> demikian membuat saya berpikir bahwa saya harus melakukan terobosan-terobosan baru, sehingga salah satu terobosan yang saya ambil pada saat itu adalah membuat kebijakan tentang raport guru, meskipun sebagian guru tidak sependapat dengan kebijakan tersebut, namun saya yakin dengan komunikasi yang baik kebijakan ini akan berjalan"(wawancara tanggal 28/02/2015).

Kutipan di atas, juga menggambarkan bahwa kendala-kendala yang dihadapi dalam menerapkan kebijakan raport guru dapat diatasi dengan komunikasi yang baik, sehingga pada akhirnya kepala SMK Negeri 2 Mataram berhasil meningkatkan kehadiran guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) dengan tingkat kehadiran di kelas rata-rata 95 persen (Program Kerja Tahunan SMK Negeri 2 Mataram, 2014: 5). Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, terutama perilaku komunikasi kepala sekolah sangat berperan dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan studi tentang kepemimpinan kepala sekolah, terutama tentang pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Seperti disarankan Oswalt (2011: 106) sebelumnya bahwa studi kedepan dapat secara spesifik menganalisis saluran komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah serta bagaimana dampaknya terhadap iklim sekolah. Selain itu, studi ini juga perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang sebenarnya terjadi di SMK Negeri 2 Mataram dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah “kepemimpinan kepala sekolah” dengan sub fokus penelitian:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.
2. Pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan sub-fokus penelitian di atas, maka penulis membuat rumusan masalah yaitu: Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ? dengan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ?
2. Bagaimana pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan tentang:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.
2. Pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini, baik secara teoritis maupun secara praktis, adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis

   Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu administrasi pendidikan terutama yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian juga dapat dijadikan sebagai dasar referensi bagi penelitian lain yang ingin mengembangkan studi tentang kepemimpinan kepala sekolah, terutama yang berkaitan tentang komunikasi kepala sekolah dengan memperluas ruang lingkup dan cakupan masalah penelitian.

2. Kegunaan praktis

   Sebagai dasar pertimbangan bagi pembuat kebijakan dalam pendidikan, sebagai rujukan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, terutama berkaitan dengan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menunjukkan posisi penelitian yang dilakukan di antara penelitian-penelitian yang pernah dilakukan. Berikut ini dikemukakan penelitian Kelly *et al*. (2005: 17-25), Halawah (2005: 334-345), Kholiq (2010: 110-114), Tajasom & Ahmad (2011: 320-325), dan Oswalt (2011: 96-106), hasil penelitiannya sebagai berikut:

Penelitian Kelly *et al*. (2005: 22) menunjukkan hasil analisis statistik antara efektivitas kepala sekolah dengan iklim sekolah yakni: komunikasi (r = 0,37), pengambilan keputusan (r = 0,37), inovasi (r = 0,49), advokasi {r = 0,41), evaluasi (r = 0,38), dan pengembangan staf (r = 0,52). Berdasarkan hasil tersebut Kelley *et al*. (2005: 23) menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim sekolah.

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang kuatnya hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Pada penelitian tersebut, kepemimpian kepala sekolah dilihat dari aspek komunikasi, pengambilan keputusan, advokasi, evaluasi, dan pengembangan staf. Dengan demikian, penelitian tersebut memiliki hubungan yang erat dengan penelitian yang peneliti lakukan, yaitu hasil penelitian tersebut menginspirasi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam terkait tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, yang

dilihat dari dua sub-fokus, yaitu gaya kepemimpinan dan pola komunikasi. Adapun yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan ialah terletak pada pendekatan penelitian, dimana penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian Halawah (2005: 338-341) menunjukkan reliabilitas internal keseluruhan survei iklim sekolah dengan menggunakan alpha Cronbach adalah 0,85, sedangkan koefisien Guttman *split-half* reliabilitas adalah 0.83. Adapun survei komunikasi yang efektif, keandalan internal 0,94, sedangkan koefisien Guttman *split-half* reliabilitas adalah 0,89, nilai efektivitas kepala sekolah di atas rata-rata skala, dan analisis varians (F (5, 169) = 19.36, P <.001). Bersadarkan hasil tersebut Halawah menyimpulkan bahwa (1) iklim sekolah berhubungan secara positif dengan efektivitas komunikasi kepala sekolah, (2) tingginya tingkat komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dan guru di sebagian besar sekolah-sekolah yang diteliti, dan (3) ada perbedaan efektivitas komunikasi kepala sekolah pada sekolah laki-laki dengan sekolah wanita. Halawah (2005: 341) kemudian mengatakan bahwa "*...The results of this study emphasis the importance of effective communication between principals and teachers in schools. School climate was found to be positively associated with principal's communication effectiveness"* (hasil penelitian ini menemukan bahwa pentingnya komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dengan guru di sekolah, karena iklim

sekolah sangat berhubungan secara positif dengan efektivitas komunikasi kepala sekolah).

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang kuatnya hubungan komunikasi kepala sekolah dengan iklim sekolah. Dengan demikian, penelitian tersebut memiliki hubungan yang erat dengan penelitian yang peneliti lakukan, yaitu hasil penelitian tersebut menginspirasi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam terkait tentang pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, yang dilihat dari dua dimensi utama, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal kepala sekolah. Adapun yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan ialah terletak pada pendekatan penelitian, dimana penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian Kholiq (2010: 110-114) menemukan bentuk komunikasi antara pimpinan dan karyawan di Radio Kota Perak Yogyakarta ialah komunikasi personal dan komunikasi kelompok, karakteristik komunikasi antara pimpinan dan karyawan mengarah pada komunikasi nilai yang disampaikan melalui bahasa verbal dan bahasa non-verbal. Berdasarkan hasil tersebut, Kholiq menyimpulkan bahwa pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawannya yakni pola komunikasi struktural dan pola komunikasi kekeluargaan.

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang pola komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan

demikian, penelitian tersebut memiliki hubungan yang erat dengan penelitian yang peneliti lakukan, yaitu hasil penelitian tersebut menginspirasi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam terkait tentang pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, yang dilihat dari dua dimensi utama, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal kepala sekolah. Adapun yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan ialah terletak pada latar penelitian, dimana penelitian ini mengkaji pada organisasi pendidikan, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada organisasi non-pendidikan.

Penelitian Tajasom dan Ahmad (2011: 320-325) menunjukkan hasil analisis statistik sebagai berikut: nilai untuk dua dimensi variabel independen (kepemimpinan kepala sekolah) ialah tranformasional (3,41) dan transaksional (3,36), nilai delapan dimensi variabel dependen (iklim sekolah) yakni: afialiasi (3,21), profesional (3,05), pengambilan keputusan partisipatif (2,86), kecukupan sumber daya (2,80) tekanan kerja (2,68), dan inovasi (2,55). Berdasarkan hasil tersebut Tajasom dan Ahmad menyimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada empat dimensi iklim sekolah, (2) gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki dampak positif pada dimensi iklim sekolah kecuali pada dimensi pengambilan keputusan partisipatif.

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang kuatnya hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Dengan demikian, penelitian tersebut memiliki hubungan yang erat dengan penelitian yang

peneliti lakukan, yaitu terkait tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, yang dilihat dari dua sub-fokus, yaitu gaya kepemimpinan dan pola komunikasi. Adapun yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan ialah terletak pada pendekatan teori yang digunakan, dimana penelitian ini menggunakan pendekatan teori perilaku yang mengkaji kepemimpinan melalui dua dimensi utama, yaitu: perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan, sedangkan penelitian sebelumnya mengkaji kepemimpian kepala sekolah dengan pendekatan teori situasional (kontigensi) yang dilihat dari dua dimensi variabel, yaitu: transformasional dan transaksional.

Penelitian Oswalt (2011: 96-106) menunjukkan hubungan penggunaan saluran komunikasi non tatap muka dan tatap muka oleh kepala sekolah dengan iklim sekolah. Kepala sekolah A menggunakan komunikasi yang didominasi saluran non tatap muka (seperti e-mail dan sedikit mengadakan rapat), sekolah tersebut mencetak nilai 485 pada OCDQ-RE yang jatuh di bawah kisaran rata-rata. Sebaliknya, kepala sekolah B menggunakan komunikasi yang didominasi saluran tatap muka (rapat staf, pertemuan individu, dan pertemuan kelompok kecil), mencetak nilai 539 pada OCDQ-RE. Serupa dengan kepala sekolah B, kepala sekolah C menggunakan saluran komunikasi yang didominasi tatap muka, mencetak nilai 591 pada OCDQ-RE yang jatuh di kisaran tinggi dan memiliki iklim terbuka. Oswalt menyimpulkan bahwa (1) ada hubungan antara perilaku komunikasi kepala

sekolah dengan iklim sekolah, (2) kepala sekolah yang menggunakan komunikasi yang didominasi saluran non tatap muka, kurang menguntungkan dalam menciptakan iklim terbuka, (3) kepala sekolah yang menggunakan komunikasi yang didominasi saluran tatap muka, lebih menguntungkan untuk menciptakan iklim terbuka. Berdasarkan hasil tersebut, Oswalt menyarankan bahwa "*... Future studies should specifically analyze the communication channels being utilized by both teachers and principals and how the use of those communication channels impacts school climate".*

Hasil penelitian di atas memberikan gambaran tentang iklim sekolah sangat erat hubungan dengan komunikasi kepala sekolah, komunikasi kepala sekolah dilihat dari aspek saluran komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia. Dengan demikian, penelitian tersebut memiliki hubungan yang erat dengan penelitian yang peneliti lakukan, dimana penelitian dilakukan pada latar yang sama (organisasi sekolah) dan hasil penelitian tersebut menginspirasi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam terkait tentang pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, yang dilihat dari dua dimensi utama, yaitu: komunikasi formal dan komunikasi informal kepala sekolah. Adapun yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan ialah terletak pada sudut pandang tentang komunikasi kepala sekolah, dimana penelitian ini mengkaji secara mendalam tentang komunikasi formal dan informal yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Berdasarkan uraian di atas, maka beberapa hasil penelitian tersebut dapat menjadi rujukan yang kuat dalam penelitian ini, yakni tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Hal menarik dan menjadikan penelitian ini sangat perlu dilakukan ialah kajian tentang kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) terkait tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah sepengatuhuan peneliti sangat terbatas, lebih khususnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram belum pernah dilakukan oleh peneliti manapun.

B. Deskripsi Konseptual

Sebuah penelitian perlu melakukan kajian teoritik sebagai landasan berpikir untuk menggambarkan dari segi mana peneliti menyoroti masalah yang akan diteliti. Adapun yang menjadi landasan teoritis dalam penelitian ini ialah teori tentang iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan dan pola komunikasi.

1. Iklim Sekolah

Keefektifan sekolah perlu ditunjang oleh berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk iklim sekolah. Untuk itu, sekolah perlu memiliki iklim yang kondusif. Iklim sekolah yang kondusif adalah iklim yang mendukung kelancaran serta kelangsungan proses pembelajaran. Beberapa hal yang mempunyai peran penting dalam penciptaan iklim sekolah yang kondusif yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan lingungan budaya,

ketiga aspek tersebut dalam proses pembelajaran haruslah saling mendukung (Supardi, 2013: 208).

Menurut Othman dalam Supardi (2013 : 209) sekurang-kurangnya faktor yang harus dipikirkan dalam menerangkan iklim sekolah adalah status sosio-ekonomi anggota dalam sekolah itu, sikap orang tua terhadap sekolah, keadaan fisik sekolah, dan interaksi sosial sekolah. Senada dengan itu, Tagiuri dalam Supardi (2013: 215) menyatakan bahwa iklim sekolah terbagi atas empat unsur, yaitu: fisik (ekologi), aspek sosial (milieu), sistim sosial, dan budaya sekolah. Dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah yang kondusif adalah kondisi lingkungan sekolah, baik fisik maupun non fisik yang mendukung kelancaran dan kelangsungan proses pembelajaran serta kegiatan lainnya.

Stronge *et al*., (2008: 16-17) mengatakan bahwa "... *School Climate: The Heart of the School"*(iklim sekolah merupakan jantung sekolah). Iklim sekolah merupakan personalitas kolektif, termasuk perilaku staf yang membantu atau menghambat pengajaran dan pembelajaran. Iklim sekolah mempengaruhi produktifitas guru, maka kualitas pengajaran yang diterima oleh siswa juga turut berpengaruh. Iklim sekolah mempengaruhi kultur atau sistim keyakinan dan tata tertib dimana tugas-tugas dilaksanakan, dengan kata lain, iklim sekolah mempengaruhi bagaimana tata cara mengerjakan segala hal di sekolah.

Menurut Marzuki dalam Supardi (2013: 207), iklim sekolah adalah keadaan sekitar sekolah dan suasana yang sunyi, nyaman, kondusif, dan

sesuai untuk pembelajaran sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik. Senada dengan definisi tersebut, Durham et al., (2014: v) menyatakan bahwa "*... Researchers have determined that improving school climate is one way to increase academic achievement, school safety, school completion, teacher retention, healthy social interactions, and student well-being"*(perbaikan iklim sekolah adalah salah satu cara untuk meningkatkan prestasi akademik, keamanan sekolah, menyelesaikan sekolah, retensi guru, interaksi sosial yang sehat, dan keberhasilan siswa).

Menurut Stol dalam Supardi (2013: 208), iklim sekolah yang kondusif dapat membentuk peserta didik berkelakuan baik dan prestasi akademiknya meningkat. Iklim sekolah adalah faktor utama yang menentukan keadaan kualitas pembelajaran yang dihadapi oleh peserta didik. Iklim sekolah adalah faktor penting yang menentukan efektifitas sekolah, jikalau efektifitas itu diukur dengan pembelajaran peserta didik dan prestasi akademik yang gemilang. Senada dengan itu, Tunney dan Jenkins dalam Supardi (2013: 53), mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan faktor terpenting untuk menentukan mutu pembelajaran peserta didik di sekolah dan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan keefektifan sekolah.

Menurut Mulyasa (2013 : 90) iklim sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman dan tertib sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Sedangkan Djalil dalam Supardi (2013: 210-211), mengemukakan bahwa sekolah dengan

iklim yang kondusif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) sekolah mempunyai seperangkat nilai etika–moralitas dan etos yang dianggap penting; (2) kepala sekolah, guru, dan peserta didik menunjukkan kepedulian dan loyalitas terhadap tujuan sekolah; (3) sekolah menjanjikan lingkungan yang menyenangkan, menggairahkan dan menantang bagi guru dan peserta didik; (4) saling menghargai dan saling mempercayai antara guru dan peserta didik; (5) komunikasi yang terbuka di sekolah; (6) ekpektasi terhadap peserta didik bahwa mereka akan berlaku sebaik-baiknya; (7) komitmen yang kuat untuk belajar sungguh-sungguh; (8) kepala sekolah, guru, dan peserta didik mempunyai semangat untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi; (9) adanya semangat juang yang tinggi di kalangan peserta didik; (10) peserta didik saling menghormati terhadap sesamanya dan terhadap barang-barang milik mereka; (11) adanya kesempatan bagi peserta didik untuk mengambil tanggung jawab di sekolah; (12) disiplin yang baik di sekolah; (13) jarang ada kejadian yang menuntut tenaga kependidikan untuk turun tangan menertibkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh peseta didik; (14) tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan peserta didik; (15) tingkat mengulang kelas yang rendah; (16) semangat juang yang tinggi di kalangan guru; (17) tingkat persatuan dan semangat yang tinggi di kalangan guru; (18) tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan guru; (19) sedikit sekali permohonan guru untuk pindah ke sekolah lain.

Menurut Sudrajad dalam Supardi (2013: 231-233), iklim sekolah dapat membawa manfaat secara akademik dan non-akademik. Termasuk dalam manfaat akademik antara lain: (1) mengurangi tingkat drop out, (2) tinggal kelas dan perilaku salah di kalangan peserta didik, (3) meningkatkan motifasi belajar siswa, (4) meningkatkan penguasaan kompetensi akademik dan nilai-nilai akademik peserta didik, dan (5) dapat meningkatkan hasil-hasil akademik peserta didik. Sedangkan secara non-akademik memberikan manfaat sebagai berikut: (1) mengurangi munculnya perilaku bermasalah, (2) meningkatkan kualitas hidup warga sekolah, (3) membentuk nilai-nilai kewarganegaraan peserta didik, dan (4) peserta didik lebih toleran terhadap perbedaan serta lebih mengenal berbagai kalangan. Supardi (2013: 207) menyimpulkan bahwa iklim yang baik dan efektif akan menciptakan sekolah yang baik dan efektif pula. Iklim sekolah akan efektif apabila unsur-unsur dan dimensi yang ada di dalamnya dapat diciptakan dan dikembangkan serta dipertahankan untuk hal-hal yang sudah baik dan positif. Peran utama terciptanya iklim sekolah yang baik dan positif ada pada kepala sekolah.

Senada dengan pendapat di atas, Stronge, dkk., (2013:18-19) mengatakan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah, dimana iklim tersebut adalah faktor yang berkaitan dengan efektifitas sekolah. Walaupun mungkin bagi kepala sekolah untuk mensukseskan sekolahnya tanpa membangun iklim sekolah yang positif, namun hanya akan bertahan dalam jangka pendek dan sulit memeliharanya

dalam jangka panjang. Oleh karenanya peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah yang positif adalah sebagai berikut :

a. Melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif.
b. Menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik komunitas sekolah untuk memelihara lingkungan pembelajaran yang positif.
c. Memberi contoh bagaimana berekspetasi tinggi dan menghormati siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan komunitas sekolah.
d. Mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk mengelola situasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif.
e. Melakukan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral sekolah yang positif.
f. Kepala sekolah yang efektif melibatkan seluruh komunitas sekolah (siswa, guru, staf, orang tua siswa, dan anggota komunitas lainnya). Jaringan komunikasi seperti ini berpotensi meningkatkan dukungan bagi beragam cara pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan sumber daya manusia dan *financial* serta mendorong keterlibatan aktif siswa di sekolah dan komunitasnya, selain berbagai manfaat lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator iklim sekolah yang kondusif dapat ditinjau dari dua aspek yaitu aspek fisik

dan aspek non-fisik sekolah. Aspek fisik (material) sekolah yang kondusif memperlihatkan sarana prasarana yang memadai, fasilitas sekolah terawat dengan baik, pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa, poster afirmasi dipajang di tempat strategis, kondisi kelas yang menyenangkan untuk belajar secara optimal. Sedangkan aspek non-fisik (sosial dan kultural) sekolah yang kondusif memperlihatkan adanya rasa saling menghargai dan saling mempercayai, rasa tanggung jawab, semangat kebersamaan, kebanggaan dan kesetiaan kepada sekolah, memiliki nilai etika–moralitas, tingkat kemangkiran guru yang rendah, tingkat mengulang kelas yang rendah, dan rendahnya permohonan guru untuk pindah ke sekolah lain.

Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa iklim sekolah adalah keadaan sekitar sekolah, baik lingkungan fisik maupun non-fisik. Iklim sekolah yang kondusif adalah iklim yang mendukung kelancaran serta kelangsungan proses pembelajaran. Salah satu faktor penentu iklim sekolah yang kondusif ialah kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah memegang peran utama dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif melalui kepemimpinannya.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tucker & Codding (2002: 253) menyatakan bahwa *"...Principals are key to initiating, implementing, and sustaining high-quality schools"* (kepala sekolah merupakan kunci untuk memulai, melaksanakan, dan mempertahankan sekolah berkualitas tinggi). Kepala sekolah diharapkan

untuk mendorong dan mengembangkan visi sekolah serta memberdayakan para pemangku kepentingan dalam membangun dan menjaga kondisi-kondisi yang diperlukan untuk kesuksesan seluruh siswa. Konsekuensinya, para kepala sekolah memegang tugas atau peran utama kepemimpinan disekolahnya.

Menurut Wirawan (2013:531), kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian dari kepemimpinan pendidikan, sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah cabang dari ilmu kepemimpinan sehingga semua prinsip-prinsip dasar teori ilmu kepemimpinan berlaku juga untuk kepemimpinan pendidikan. Beranjak dari pandangan tersebut, maka pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diawali dengan pembahasan kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari kata *Leadership* yang berasal dari kata *leader,* kata *lead* berasal dari kata Anglo Saxon yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut, *leader* diibaratkan sebagai sopir bus yang menentukan arah ke mana bus hendak dibawa (Usman, 2013: 304). Pendapat yang lain menyatakan, "... *A central element in many definitions of leadership is that there is a process of influence"*(unsur sentral dalam banyak definisi kepemimpinan adalah adanya proses pengaruh) (Bush, 2008: 2-4). Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai "... *To lead is to inspire, influence and guide. Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result"* (kepemimpinan adalah proses membuat orang untuk melakukan yang terbaik guna

mencapai hasil yang diinginkan) (Armstrong, 2009: 4). Senada dengan tiga definisi tersebut, Yukl (2010:26) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan proses untuk menfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Yulk (2010: 12), kepemimpinan sebagai objek penelitian telah menjadi perhatian para peneliti, dan berbagai proses kepemimpinan yang berbeda telah menghasilkan bahasan yang sangat luas dan bahkan cenderung membingungkan. Adapun salah satu upaya yang berguna untuk menggolongkan teori dari riset kepemimpinan ialah menurut jenis variabel yang paling diberikan penekanan. Lebih lanjut Ia mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis variabel untuk memahami kepemimpinan ialah: (1) pemimpin, (2) pengikut, dan (3) karakteristik situasi.

Selain itu, Handoko (2011: 296-315) dan Northouse (2013: 19-114), mengemukakan bahwa untuk mempelajari kepemimpinan dalam penelitian empiris, telah digolongkan teori ke dalam lima pendekatan berikut ini: (1) pendekatan ciri, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuatan-pengaruh, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan terpadu.

Pertama, pendekatan ciri menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Kedua, pendekatan perilaku memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin dalam pekerjaannya. Ketiga, pendekatan kekuatan-pengaruh memiliki pandangan yang berfokus pada jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin dan bagaimana kekuatan itu digunakan. Keempat, pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual (situasi) yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Dan kelima, pendekatan terpadu yaitu pendekatan yang menggunakan lebih dari sau jenis pendekatan kepemimpinan (ciri, perilaku, kekuatan-pengaruh, dan situasi).

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini kajian kepemimpinan lebih ditekankan pada variabel pemimpin yaitu kepala sekolah. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan perilaku, yaitu memberikan perhatian yang mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam mempengaruhi terbentuknya iklim sekolah. Kepala sekolah mempunyai keinginan yang tinggi, bertimbangrasa, bersifat terbuka, dan memberi panduan yang jelas supaya dapat membawa perubahan pada iklim sekolah yang kondusif (Horst dalam Supardi, 2013: 53).

Pendekatan gaya menekankan pada perilaku pemimpin, terutama berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Pendekatan gaya memperluas kajian kepemimpinan hingga mencakup tindakan pemimpin terhadap pengikut dalam beragam konteks (Northouse, 2013: 73).

Kepemimpinan dalam diri pemimpin pada hakekatnya hadir dalam rangka membantu orang lain mencapai hasil yang diinginkan, tanpa itu pemimpin hanyalah pemegang kekuasaan atau penguasa. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain, melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), sehingga dengan perilaku tersebut seorang pemimpin mampu membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seorang pemimpin berbicara kepada yang lain dan cara bertindak di depan orang lain merupakan suatu gaya kepemimpinan, karena konsep gaya menunjukkan bahwa pemimpin berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan (Pace dan Faules, 2006: 276).

Di sisi lain, Al-Hazandar (2008: 197-233), mengemukakan bahwa terdapat lima perilaku mulia dalam kepemimpinan, yaitu: Pertama, keteladanan yang baik; maksudnya pemimpin harus menyeru orang sekitarnya dengan perbuatan-perbuatan sebelum menyuruh mereka dengan perkataan-perkataan, tidak pernah menyampaikan suatu perintah kepada orang-orang sebelum dia menjadi yang paling dahulu melaksanakannya dan jika melarang orang-orang melakukan sesuatu dia senantiasa mejadi

yang paling jauh dari larangan itu terlebih dahulu, karena orang-orang tidak akan mempercayai dan tidak akan mendapat pengaruh dari ucapan pemimpin selama pemimpin tersebut bergelimang kenikmatan yang tidak mereka dapatkan, pemimpin yang memiliki keteladanan yang baik tidak akan mementingkan dirinya daripada orang sekitarnya dalam urusan kesejahteraan.

Kedua, keadilan yaitu seorang berbuat adil dalam keadaan senang maupun sedang marah ataupun membenci, kredibilitas pemimpin didepan para pengikutnya tidak akan terwujud tanpa adanya usaha untuk menyebarluaskan semangat keadilan, termasuk keadilan yaitu membela kebenaran meskipun menjadi terhina dan sempurnanya keadilan adalah ketika diterapkan kepada kawan maupun lawan. Ketiga, hati-hati yaitu perilaku seorang pemimpin yang mau mendengar dan menyeleksi apa-apa yang disampaikan oleh pengikutnya, bermusyawarah dengan orang-orang yang memiliki ilmu, tidak bersikap terburu-buru sebelum permasalahan menjadi jelas, juga termasuk kehati-hatian ialah tidak mendengarkan perkataan orang-orang yang suka menyebarkan fitnah.

Keempat, etika dalam melakukan ketaatan maksudnya perilaku yang dapat memberikan kebaikan kepada orang lain tidak sekedar memuaskan nafsu pribadinya dan ketika terjadi pertikaian dia mau mengalah untuk kemudian menaati pihak lain karena mengharapkan memperoleh kebaikan secara umum dan mencegah kejahatan yang lebih besar, ketaatan pada hakekatnya adalah kesiapan dari pemimpin untuk mau mengalah jika

terjadi perbedaan atas suatu permasalahan, mengalah disini bukanlah berpaling dari kebenaran yang telah jelas melainkan bersikap lembut jika terjadi perbedaan antara sesuatu yang baik dengan yang terbaik atau menghindari perdebatan atas sesuatu yang tidak disepakati dan tetap dalam kasih sayang, oleh karena itu diwajibkan bagi pemimpin untuk memberikan pertolongannya dalam menolak segala perbedaan dan memecahkan segala pertengkaran serta segera mengambil langkah yang dapat menyatukan kembali para pengikutnya.

Kelima, memilih orang-orang kepercayaan yaitu perilaku teliti dalam memilih orang-orang kepercayaan karena hal itu akan menghindari keburukan oleh karena itu hendaklah pemimpin memilih orang-orang baik dan berpengetahuan sebagai orang kepercayaannya, diantara keuntungan dari memiliki orang kepercayaan yang baik adalah bermusyawarah dengan benar dan mendapatkan ide yang cemerlang, oleh karena itu seorang pemimpin harus melihat dengan baik siapa yang dia percayai dan dia ajak berkonsultasi karena perilaku setiap pemimpin tergantung pada siapa yang ia percayai.

Menurut Pace dan Faules (2006: 280-290) beberapa model, teori, dan analisis yang populer digunakan untuk mengklasifikasi dan mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan yaitu: (1) teori kisi kepemimpinan oleh Blake dan Mouton, yang mengklasifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan perhatian manajer pada tugas dan perhatian pada orang, (2) teori 3-D oleh Reddin, yang mengklasifikasi gaya

kepemimpinan berdasarkan orientasi manajer pada orientasi-kerja, orientasi hubungan, dan orientasi-keefektifan, (3) teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard, yang mengklasifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan pada tiga variabel (struktur pertimbangan, pengawalan, dan kematangan), (4) Teori empat-sistem oleh Likert, yang mengklasifikasi gaya kepemimpinan pada empat sistem pengambilan keputusan (penguasaan mutlak, penguasaan semi mutlak, penasihat, dan pengajak-serta), (5) teori kontinum oleh Tannenbaum dan Schidt, yang mengklasifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan pada tujuh perilaku dalam pengambilan keputusan, dan (6) teori kebergantungan oleh fiedler, yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan pada motivasi tugas (task-motivated) dan motivasi hubungan (relationship-motivated).

Menurut Blake dan Mouton dalam Northouse (2013: 76), bahwa untuk menjelaskan tentang bagaimana pemimpin membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat ditinjau dari dua faktor, yaitu: perhatian pada produksi (tugas) dan perhatian pada orang-orang (hubungan). Perhatian pada produksi merujuk pada bagaimana pemimpin peduli dengan pencapaian tugas organisasi, juga bisa merujuk pada apa pun yang berusaha dicapai organisasi. Sedangkan perhatian pada orang-orang merujuk pada bagaimana pemimpin menghadapi orang-orang di organisasi yang mencoba untuk mencapai tujuannya. Model ini menggambarkan lima gaya kepemimpinan utama yakni: (1) otoritas-kepatuhan, (2) manajemen

country-club, (3) manajemen yang lemah, (4) manajemen di persimpangan jalan, dan (5) manajemen tim.

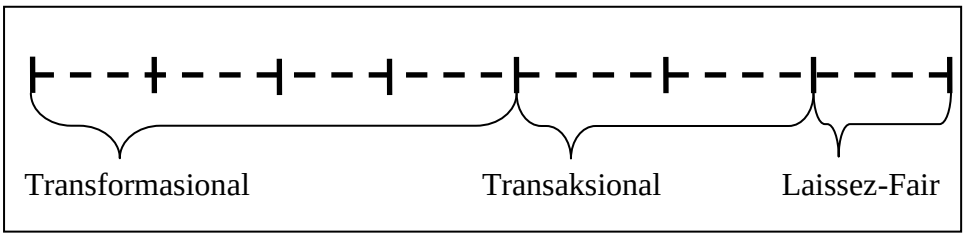
Sedangkan Wirawan (2013: 352-432), mengemukakan bahwa teori mengenai gaya kepemimpinan merupakan bagian dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Teori-teori gaya kepemimpinan meliputi: (1) teori *Ohio State University*, (2) teori *University of Michigan*, (3) teori *Managerial Grid*, dan (4) teori kepemimpinan kontijensi. Terpengaruh oleh pemikiran Tannenbaum dan Schmidt, Wirawan (2013: 279-384) mengemukakan teori "Berbagi Kekuasaan", yang berdasarkan pada empat asumsi (kekuasaan merupakan bahan mentah kepemimpinan, kebebasan menggunakan kekuasaan, dan situasi kepemimpinan). Ia mengklasifikasi lima gaya kepemimpinan yakni: otokratik, paternalistik, partisipatif, demokratik, dan pemimpin terima beres.

Sedangkan Burns (Northouse, 2012: 176; Usman, 2013: 388; Wirawan, 2013:480), membedakan dua gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pimpinan dan pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih menfokuskan pada pemberdayaan para pengikut untuk bekerja bagi *interes* terbaik organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass dan Avolio (Northouse, 2012: 180-185; Usman, 2013: 384-385), mengemukan model kepemimpinan mencakup tujuh faktor yaitu: (1)

pengaruh ideal, (2) motivasi yang menginspirasi, (3) ransangan intelektual, (4) pertimbangan yang diadaptasi, (5) imbalan kondisional, (6) manajemen dengan pengecualian, dan (7) non-transaksional. Northouse (2012: 180) mengklasifikasi ke-tujuh faktor tersebut dalam tiga gaya kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan transformasional mencakup faktor pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi. Kedua, kepemimpinan transaksional mencakup faktor imbalan kondisional, dan manajemen dengan pengecualian. Ketiga, kepemimpinan laissez-fair mencakup faktor non-transaksional.

Lebih lanjut Northouse (2012: 181-185), membuat gambar kontinum kepemimpinan dari kepemimpinan transformasional menuju kepemimpinan *Laissez-fair* sebagai berikut:



Gambar 2. 1: Kontinum Kepemimpinan

Menurut Usman (2013:389), implimentasi kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan perlu diterapkan oleh kepala sekolah sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional muncul disebabkan adanya gejala bahwa praktik-praktik kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan yang kurang mendasar. Seorang pemimpin yang transformasional selalu muncul dalam situasi krisis, masa

perubahan, dan selalu berkembang, sementara pemimpin transaksional bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokratis mekanistis, yang cenderung menyukai status *quo*.

Beberapa penulis (Handoko, 2011: 298-306; Robbins, 2002: 165-168; Safaria, 2004: 46-54; Pace dan Faules, 2006: 279-305; dan Wirawan, 2014: 113-122), mengemukakan bahwa banyak penelitian yang telah dilaksanakan untuk meneliti pendekatan gaya atau pendekatan perilaku, walaupun demikian secara umum pendekatan gaya dapat diwakili oleh empat hasil penilitian awal yakni penelitian *Iowa State University, Ohio State Universiy, University of Michigan,* dan *University of Texas*, sebagaimana dekripsi singkat berikut ini.

Penelitian pertama tentang pendekatan perilaku dipelopori oleh Ronald Lippit, Talph K.White, dan Kurt Lewin pada tahun 1930-an dari *Iowa State University* yang menghasilkan tiga gaya kepemimpinan yaitu *autokratis,laissez faire,* dan *demokratis.* Pemimpin yang *autoktatis* digambarkan sebagai pemimpin yang memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan, dan memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman. Pemimpin yang *laissez faire* digambarkan sebagai pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Pemimpin yang *demokratis* digambarkan sebagai pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam

menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh serta kepemimpin ini memiliki ciri yang utama yaitu pemimpin mendorong partisipasi dan pengambilan keputusan dilakukan dengan keterlibatan kelompok.

Penelitian berikutnya dari *Ohio State University* yang melakukan survey untuk memahami dimensi perilaku pemimpin yang melibatkan bawahan menggunakan kuesioner skala perilaku pemimpin yang diberi nama *Leader Behavior Deskription Questionnaire* (LBDQ). Hasil *survey* menghasilkan dua kategori luas dari dimensi perilaku pemimpin, yaitu perilaku dimensi perhatian (consideration) dan dimensi pemprakarsa struktur tugas (initiating structure). Perhatian menggambarkan perilaku pemimpin yang empati dan sensitif terhadap bawahan, menghormati ide dan perasaan mereka, berusaha menciptakan kepercayaan timbal-balik dengan bawahan, menunjukkan apresiasi, mendengarkan permasalahan secara hati-hati, dan mencari masukan dari bawahan berkaitan dengan keputusan penting. Pemprakarsa struktur tugas menggambarkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada penyelesaian tugas, mengarahkan aktivitas organisasi secara ketat untuk mencapai tujuan tertinggi, perilaku pemimpin mencakup membuat perencanaan, menetapkan dan menjelaskan tujuan organisasi, memberikan instruksi spesifik tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas, dan membuat peraturan dengan tangan besi.

Hasil studi ini juga menyimpulkan bahwa perilaku pemprakarsa struktur tugas dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama

lain, yang artinya nilai yang tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi yang lain, perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan pada kombinasi dari dua dimensi tersebut, seperti: 1) pemimpin yang mempunyai peringkat tinggi dalam pemprakarsa struktur tugas dan tinggi perhatian pada bawahan; 2) pemimpin yang mempunyai peringkat tinggi dalam pemprakarsa struktur tugas dan rendah perhatian pada bawahan; 3) pemimpin yang mempunyai peringkat rendah dalam pemprakarsa struktur tugas dan tinggi perhatian pada bawahan, dan 4) pemimpin yang mempunyai peringkat rendah dalam pemprakarsa struktur tugas dan rendah pula perhatian pada bawahan, sehingga perilaku kepemimpinan dari studi *Ohio* disebut pula gaya kepemimpinan berdimensi empat (multidentional leadership style).

Penelitian berikutnya, hampir bersamaan dengan penelitian *Ohio State University* ialah penelitian dari *University of Michigan* yang meneliti dimensi perilaku pemimpin melalui produktivitas kelompok atau bawahan sehingga secara langsung membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan perilaku pemimpin yang tidak efektif. Hasil yang mereka peroleh adalah dua dimensi perilaku pemimpin yaitu perilaku berpusat pada bawahan (employee-centered) dan perilaku berpusat pada tugas (job-centered). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada produksi memiliki indikator yang sama dengan perilaku pemprakarsa struktur tugas, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan memiliki indikator yang sama dengan perilaku perhatian dari Ohio.

Perilaku pemimpin yang berpusat pada bawahan lebih menekankan pemenuhan kebutuhan bawahannya sebagai manusia, mereka memberikan dukungan, perhatian, dan motivasi pada bawahan, menciptakan hubungan emosional yang dekat, bertindak sebagai fasilitator atau pelatih, dan berusaha memenuhi kebutuhan bawahannya sebisa mungkin. Sedangkan, perilaku pemimpin yang berpusat pada tugas lebih menekankan pada penyelesaian tugas melalui efesiensi, perencanaan kerja, pemberian instruksi, pengawasan ketat, menekankan pada bawahan akan pencapaian tujuan tertinggi, dan memaksa bawahan untuk mampu menunjukkan prestasinya. Hasil studi ini juga menyimpulkan bahwa hubungan antara perilaku berorientasi pada bawahan dan perilaku yang berorientasi pada produksi saling berhubungan sebagai suatu kontinum, artinya seorang pemimpin yang berperilaku orientasi pada produksi dengan tingkat derajat tinggi akan berakibat perilakunya pada orientasi bawahan menjadi rendah; demikian pula sebaliknya seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada produksi dengan derajat rendah maka akan berakibat perilakunya berorientasi pada bawahan berderajat tinggi, sehingga perilaku kepemimpinan dari studi Michigan disebut gaya kepemimpinan berdimensi dua (two dimentional style).

Penilitian berikutnya yang dilakukan oleh Blake dan Mouton dari *University of Texas* dengan memanfaatkan gaya kepemimpinan terdahulu (studi Ohio dan studi Michigan) menciptakan apa yang disebut dengan istilah *Managerial Grid* (kisi-kisi manajerial) yang kemudian dirubah

menjadi *Leadership Grid* (kisi-kisi kepemimpinan). Kisi-kisi kepemimpinan tersebut menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh *Ohio State University* dan *Michigan of University*, berdasarkan grafik tersebut perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi: 1) perhatian terhadap produksi atau tugas; dan 2) perhatiannya terhadap bawahan atau hubungan kerja. Perhatian terhadap dimensi hubungan kerja atau perhatian pada bawahan terlihat pada sumbu *horizontal*, seorang pemimpin yang memperoleh nilai paling tinggi untuk dimensi ini diberi angka 9. Perhatian terhadap dimensi produksi atau tugas digambarkan dalam sumbuh *vertikal*, dan angka 9 merupakan nilai tertinggi pula untuk dimensi ini. Studi ini menyimpulkan bahwa interaksi kedua dimensi perilaku pemimpin akan menghasilkan lima macam gaya kepemimpinan, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, dan satu gaya kepemimpinan yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut.

Grid 1.1. *Impoverished* (setel kendor); pimpinan tidak terlalu memberikan perhatian untuk mendorong dan mengarahkan bawahannya. Pada grid ini, sikap pemimpin acuh tak acuh, usaha untuk memikirkan bawahannya dan produksi yang seharusnya dihasilkan organisasi sedikit sekali.

Grid 1.9. *Contry Club* (kelompok kemasyarakatan); pimpinan banyak menitikberatkan pada hubungan persahabatan dan kesetiakawanan antar anggota, tetapi tidak banyak memberikan perhatian pada tugas bagi

masing-masing anggota. Dengan demikian, pimpinan dengan gaya ini lebih berorientasi untuk menciptakan kondisi akrab dan menyenangkan dengan mengesampingkan pelaksanaan tugas.

Grid 5.5. *Middle of The Road* (jalan tengah); gaya ini merupakan keseimbangan dari dua dimensi dalam kepemimpinan yaitu dimensi hubungan dan dimensi tugas meskipun tidak maksimal. Pimpinan dengan gaya ini kadang-kadang menggunakan pendekatan tawar-menawar implisit untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Grid 9.1. *Task* (tugas); pimpinan banyak menitikberatkan pada pembagian dan penentuan tugas bagi masing-masing anggota secara terperinci tanpa memperhatikan dimensi hubungan atau aspek kemanusiaan. Dengan demikian, pimpinan dengan gaya ini lebih berorientasi pada produksi dan efesiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah.

Grid 9.9. *Team Work* (kerja sama); gaya ini ada keseimbangan antara perhatian terhadap pelaksanaan tugas dengan penerapan perhatian pada hubungan kerja yang menyenangkan. Pimpinan memberikan perhatian pada kedua dimensi tersebut secara maksimal sehingga tercipta suasana kerjasama yang saling mengisi diantara sesama anggota, suasana pelaksanaan tugas saling menghargai, saling mempercayai, dan saling akrab.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian di atas, secara sederhana dapat dijabarkan dalam bentuk tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Hasil studi perilaku pemimpin

Penelitian	**Dimensi perilaku pemimpin**	
Ohio State University	Pertimbangan	Inisiasi struktur
University of Michigan	Terpusat pada bawahan	Terpusat pada tugas
University of Texas	Perhatian pada orang	Perhatian pada produksi

Pada tabel di atas, menggambarkan bahwa pendekatan gaya kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum, walaupun menggunakan istilah yang berbeda, tapi pada hakikatnya memiliki makna yang sama. Dua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut ialah perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan. Kedua dimensi ini menjadi aspek yang mendasari keefektifan seorang pemimpin, karena dua dimensi ini merupakan hasil dari penelitian empiris sehingga dapat dikatakan bahwa dua dimensi perilaku kepemimpinan ini merupakan hal fundamental.

Menurut Yukl (2010:80), bahwa indikator-indikator dari dua dimensi perilaku kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: indikator perilaku yang berorintasi tugas, yaitu: mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, merencanakan operasi jangka pendek, menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan, menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas, menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi, mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit, mengawasi operasi dan kinerja, menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan, menekankan pentingnya efesiensi,

produktivitas, dan kualitas, serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja. Sedangkan, indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan, yaitu: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, mengakui kontribusi dan keberhasilan, memberikan latihan dan bantuan, berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka, memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka, membantu menyelesaikan konflik, menggunakan simbol, upacara, ritual, dan cerita untuk membangun identitas tim, dan memberikan contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pendekatan gaya atau perilaku kepemimpinan, terdapat dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu: perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan. Perilaku yang berorientasi tugas memiliki tiga aspek utama, yaitu: tentang perencanaan aktivitas kerja, pelaksanaan aktivitas kerja, dan pengendalian aktivitas kerja. Sedangkan, perilaku yang berorientasi hubungan memiliki tiga aspek utama, yaitu: tentang pemberian dukungan, pengembangan bawahan, dan pemberian pengakuan terhadap bawahan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua dimensi tersebut untuk mengkaji secara mendalam tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMKN Negeri 2 Mataram.

4. Pola Komunikasi kepala sekolah

Komunikasi efektif yang berlangsung di sekolah tidak akan terlepas dari peran kepala sekolah, karena baik buruknya komunikasi di sekolah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pada sekolah adalah memahami konsep hubungan antar personal warga sekolah atau tergantung pada komunikasi yang dibangunnya. Oleh karena itu, membangun komunikasi efektif di sekolah pada hakekatnya merupakan sebuah proses bagaimana membangun hubungan yang harmonis antar warga sekolah di dalam internal sekolah.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lainnya. Sebelum mengkaji tentang pola komunikasi, terlebih dahulu akan dibahas tentang konsep-konsep dasar komunikasi yang meliputi: definisi komunikasi, komponen dasar komunikasi, model–model komunikasi, proses komunikasi, dan prinsip-prinsip komunikasi.

Secara etimologis, komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communis* yang artinya sama, kemudian menjadi *communicatio* yang berarti pertukaran pikiran, dan akhirnya diambil alih di dalam bahasa Inggris menjadi *communication* yang berarti aktivitas menyampaikan informasi. Untuk itu, komunikasi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara pengirim dan penerima (Safaria, 2004: 106).

Bermacam-macam definisi komunikasi yang dikemukakan orang untuk mendeskripsikan apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Menurut Louis Forsdale (Muhammad, 2008: 2) komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, diperlihatkan dan diubah. Bren D. Ruben (Muhammad, 2008: 3) memberikan definisi komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Menurut Seiler (Muhammad, 2008: 4), komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Muhammad (2008:4), menyimpulkan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirirm dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Adanya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi, organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pun sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan (Muhammad, 2008: 1). Komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (human communication) yang terjadi dalam konteks organisasi dimana jaringan-jaringan pesan yang saling bergantung satu sama lain (Bungin, 2013: 278). Para pimpinan organisasi

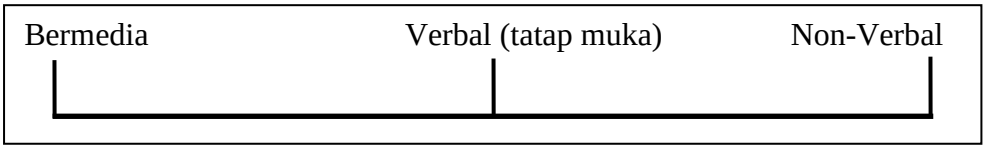
perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka, karena komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi (Kohler dalam Muhammad, 2008: 1).

Seiler dalam Muhammad (2008: 19) mengemukakan bahwa untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi, perlu diketahui prinsip-prinsip dari komunikasi tersebut. Adapun empat prinsip dasar dari komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi adalah suatu proses. Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah.
b. Komunikasi adalah suatu sistem. Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi.
c. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi. Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar pesan dan informasi.
d. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Apabila pesan yang tidak sengaja dikirimkan

atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya maka itu dinamakan komunikasi tidak disengaja.

Menurut Luthans (2011: 249), untuk mengidentifikasi jenis komunikasi yang secara khusus relevan dengan studi perilaku organisasi, kita dapat menggunakan gambar kesinambungan komunikasi dalam perilaku organisasi sebagai berikut:



Gambar 2.2: Kesinambungan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi

Pada gambar di atas, terlihat pada salah satu ujungnya adalah bermedia (elektronik dan teknologi informasi) serta di ujung yang lainnya komunikasi nonverbal, di antara keduanya terdapat verbal (tatap muka) yang mewakili perspektif personal.

Sedangkan Terry (2014: 148), menyatakan bahwa untuk keperluan akademik, komunikasi diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis yaitu:

a. Komunikasi ke atas dan ke bawah. Komunikasi ke bawah umumnya berupa perintah-perintah kerja, instruksi-instruksi, dan memo-memo; ke atas berupa laporan-laporan, usul-usul, dan keluhan-keluhan
b. Komunikasi formal dan non formal. Komunikasi formal berlangsung melalui jalur-jalur organisasi dan media-media yang standar; non formal terjadi karena menyangkut kepentingan perseorangan atau kelompok, umumnya secara langsung, cepat, dan fleksibel, namun tidak dapat memasuki sumber-sumber informasi resmi.

c. Komunikasi lisan dan tulisan, sedangkan arti dan istilah komunikasi lisan dan komunikasi tertulis sudah jelas.

Menurut Robbins (2002: 148-149), komunikasi dapat berjalan dalam dua arah, yaitu:

a. Secara vertikal. Dimensi vertikal dapat dibagi menjadi dua, yaitu: komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah ialah pola komunikasi yang digunakan oleh para pemimpin untuk mencapai tujuannya, seperti memberikan instruksi kerja, menginformasikan suatu peraturan dan perosedur-prosedur yang berlaku kepada bawahan, menentukan masalah-masalah yang perlu perhatian, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja. Sedangkan, komunikasi ke atas ialah pola komunikasi yang digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pimpinan yang di atas, menginformasikan kepada mereka tentang kemajuan dalam menuju sasaran kerja, dan menyampaikan masalah yang terjadi.
b. Secara lateral. Komukasi lateral adalah pola komunikasi yang terjadi di antara anggota dari kelompok kerja yang sama, antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, dan sesama staf yang sederajat.

Proses komunikasi terkadang terhambat atau mendapat gangguan sehingga proses komunikasi mengalami kemacetan bahkan tidak behasil. Verma (1996: 24-25), mengemukakan bahwa "... *Several macro-barriers and micro-barriers to communication can arise that will lead to*

bottlenecks and unsuccessful communication" (beberapa hambatan-makro dan hambatan mikro komunikasi dapat muncul yang akan mengarah pada kemacetan dan tidak berhasilnya komunikasi). *Communication macro-barriers* (hambatan-makro komunikasi) meliputi: jumlah informasi, kurangnya pengetahuan subjek, perbedaan budaya, iklim organisasi, dan jumlah jaringan. Sedangkan *communication micro-barriers* (hambatan-mikro komunikasi) meliputi: persepsi, persaingan pesan, dan jargon atau istilah.

Menurut Robbins (2002: 123), sejumlah hambatan yang dapat memperlambat atau mengacaukan komunikasi yang efektif, yaitu: *filtering* (penyaringan), *selective perception* (persepsi selektif), *information overload* (informasi berlebihan), *gender styles* (gaya gender), *emotions* (emosi), dan *language* (bahasa).

Teori tentang pola komunikasi secara jelas belum pernah menjadi kajian oleh para ilmuan, akan tetapi melalui model komunikasi kita dapat mengidentifikasi pola komunikasi (Kholiq, 2010: 17). Untuk memahami fenomena komunikasi, kita dapat menggunakan model-model komunikasi karena model representasi suatu fenomena, baik nyata maupun abstrak (Mulyana, 2007: 131). Model komunikasi mempunyai tiga fungsi, yaitu (1) melukiskan proses komunikasi, (2) menunjukkan hubungan visual, dan (3) membantu dalam menemukan dan memperbaiki kemacetan komunikasi (Wiseman & Barker dalam Mulyana, 2007: 133).

Menurut Muhammad (2008:5-15), model komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Penyajian model dimaksudkan untuk mempermudah memahami proses komunikasi dan melihat komponen dasar yang perlu ada dalam suatu komunikasi. Lima model komunikasi ialah model Lasswell, model Shannon, model Schraumn, model Berlo, dan Model Seiler. Lebih lanjut, Muhammad menyatakan bahwa berdasarkan beberapa model komunikasi yang dikemukakan, dapat dilihat bahwa ada bermacam-macam komponen atau elemen dalam proses komunikasi, yaitu: (1) pengirim pesan, (2) pesan, (3) saluran , (5) penerima pesan, dan (5) balikan.

Mulyana (2007: 143), mengemukakan bahwa penggunaan model berguna untuk mengidentifikasi unsur-unsur komunikasi dan bagaimana unsur-unsur tersebut berhubungan. Sejauh ini terdapat ratusan model komunikasi yang telah dibuat para pakar, begitu banyaknya model komunikasi tersebut, Mulyana mengemukakan beberapa model-model yang populer, yaitu: model S-R (stimulus-respons), model Aristoteles (rhetorical model), model Lasswell, model Shannon dan Weaver, model Schramm, model Westley dan MacLean; model Gerbner; model Berlo, model DeFleur; model Tubbs; model Gudykunst dan Kim; dan model Interaksional. Lebih lanjut Mulyana (2007: 174), menyimpulkan bahwa setiap model mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, tidak ada model yang benar dan salah, setiap model hanya dapat diukur

berdasarkan kemanfaatannya ketika dihadapkan dengan dunia nyata, khususnya ketika menjaring data dalam penelitian.

Menurut Jung (dalam Liliweri, 2015: 258-260), bahwa terdapat empat gaya komunikasi individu berdasarkan pada kecenderungan orientasi tugas dan hubungan dengan orang lain, yaitu: (1) gaya pengendali (controller style), inilah gaya individu yang dapat mengendalikan diri, mengendalikan orang lain, dan dapat mengenalikan situasi. Tipe individu ini selalu berorientasi tugas, dia selalu fokus pada tujuan akhir dari apa yang ingin dia capai dari tugas tersebut. Orang seperti ini juga memiliki "rasa" yang tinggi terhadap sesuatu yang "*urgent",* dia juga dapat mengendalikan suaranya yang keras dan membatasi ekspresi emosi; (2) gaya kolaboratif (collaborator style), gaya orang ini santai, dia berorientasi pada hubungan dan menikmati pekerjaan bersama dengan orang lain untuk mencapai *consensus* tertentu. Orang ini juga suka mengajukan banyak pertanyaan, memiliki sikap semena-mena, dan ragu-ragu membuat keputusan, dia suka emosional sehingga selalu tampil dengan nada suara yang ekspresif; (3) gaya analisis (analyzer style), inilah gaya individu yang sangat berorientasi pada hal-hal dengan tingkat rincian tinggi, dia seorang pemikir yang mengandalkan logika termasuk ketika dia menganalisis orang lain atau menganalisis situasi. Dia seorang pekerja baik yang selalu berusaha untuk menemukan solusi-solusi baru karena itu dia memanfaatkan cukup waktu untuk membuat keputusan sebelum dia bertindak. Kerap kali dia sangat berhati-hati sehingga dia bersuara lembut

dan monoton, kontak mata dan ekspresi yang dia tampilkan terbatas; dan (4) gaya sosial (socializer style), gaya ini suka bergaul, dia tampil santai kerena itu dia sangat menikmati suasana sosial ketika dia bertemu dengan orang lain, justeru dari dia mendapatkan energi baru. Jika dia hendak memutuskan sesuatu maka dia selalu menemukan berbagai pendapat yang dikumpulkan melalui proses curah pendapat dengan orang lain. Seing dia tampil blak-blakan, cepat membuat keputusan, bersikap tegas, kalau bicara serba cepat, dan dia mengungkapkan pikiran dan perasaannya melalui gerakan anggota tubuh, dia menampilkan ekspresi wajah dan nada yang bersahabat. Menurut Jung, ketika individu dapat menyadari keempat gaya komunikasi tersebut, maka dia akan membuat preferensi terhadap gaya dia sendiri dan pada gilirannya dia dapat memahami bagaimana orang lain memandang pribadi dia.

Menurut Liliweri (2015: 259), bahwa berdasarkan penelitian gaya komunikasi dengan pendekatan teori kepribadian, sekurang-kurangnya teridentifikasi dua dimensi dasar dari gaya personal dalam interaksi dan relasi antarpersonal, yaitu: (1) gaya *asertif*, adalah gaya seseorang untuk mempengaruhi atau mengendalikan pikiran atau tindakan orang lain, dan (2) gaya *ekspresif*, adalah gaya seseorang untuk mengendalikan emosi dan perasaan dia sendiri pada saat berhubungan dengan orang lain.

Menurut Heffner dalam Liliweri (2015: 261), bahwa gaya umum komunikasi manusia, dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Gaya pasif (Passive style), ialah gaya individu yang cenderung menilai kehadiran orang lain lebih penting daripada dirinya sendiri. Indikator para komunikator dengan gaya pasif, antara lain: gagal bersikap tegas terhadap orang atau hal lain, secara sengaja atau tidak sengaja memberikan peluang bagi orang lain untuk melanggar hak-hak mereka, kurang mampu mengekspresi perasaannya, kebutuhannya, dan pendapatnya kepada orang lain, cenderung bicara lembut dan selalu minta maaf untuk sesuatu yang tidak perlu, dan miskin kontak mata dan tampil dengan postur tubuh yang kurang meyakinkan.
b. Gaya asertif (asertif style), ialah gaya individu yang membela hak-hak dia sendiri namun tidak mengabaikan hak orang lain. Indikator para komunikator dengan gaya asertif, antara lain: tampil sebagai orang yang sangat membutuhkan orang lain, menghargai, dan menghormati orang lain, jika dia menyatakan pikiran dan perasaannya maka dia akan menyatakan secara jelas dan tepat, berkomunikasi secara hormat kepada orang lain, mendengarkan orang lain tanpa melakukan interupsi, merasa dapat mengontrol dirinya sendiri, berkomunikasi dengan memelihara kontak mata secara santun, berbicara dengan nada suara yang jelas, rendah, dan sangat tenang, menampilkan tubuh yang santai, selalu merasa bersatu dengan orang lain, mampu mengontrol dirinya dan mengontrol kata-kata yang diucapkan kepada orang lain, tidak akan membiarkan orang lain memanipulasi dirinya, dan selalu membela hak-haknya tanpa melanggar hak orang lain.

c. Gaya agresif (aggressive style), ialah gaya individu yang merasa dirinya superior, mau menang sendiri, mau benar sendiri, juga tidak memperhitungkan perasaan, dan hak-hak orang lain. Indikator para komunikator dengan gaya agresif, antara lain: mencoba mendominasi orang lain, menghina demi mengusai orang lain, kritis, tetapi suka menyalahkan atau menantang orang lain, sangat *impulsif,* mempunyai daya frustasi dan toleransi yang rendah, bicara keras, suka menuntut, dan sombong, suka mengancam dan sering berlaku kasar, tidak mendengarkan orang lain, kerapkali melakukan interupsi jika bicara dengan orang lain, dan pandangan matanya selalu menantang dan tampilan tubuhnya mengesankan orang sombong.

Selain tiga gaya utama komunikasi yang dikemukakan di atas, Liliweri (2015: 265) menambahkan gaya komunikasi yang keempat yakni: gaya komunikasi pasif-agresif, ialah individu yang memiliki gaya komunikasi campuran antara gaya pasif dan gaya agresif. Jadi, individau dengan gaya ini akan tampil dengan gaya komunikasi pasif dipermukaan saja, tetapi bagian dalamnya adalah seorang agresif. Indikator para komunikator dengan gaya pasif-agresif, antara lain: menggerutu pada dirinya sendiri daripada harus berhadapan dengan orang atau isu yang dia tidak suka, mengakui kesulitan namun dengan marah-marah, mengekspresikan wajah yang tidak sesuai dengan perasaan sebenarnya, menggunakan kata-kata sarkasme, selalu menyangkal jika dia menghadapi masalah, pura-pura bersikap kooperatif namun terus berusaha mengganggu

orang lain, dan selalu berusaha untuk melakukan sabotase jika kesempatan memungkinkan.

Selain pandangan di atas, beberapa pakar kepemimpinan juga mengemukakan tentang pola komunikasi pemimpin yang efektif. Siagian (2010: 47) mengemukan bahwa kriteria utama menjadi pimpinan efektif adalah kemampuan seorang pimpinan menjalankan lima fungsi hakiki kepemimpinan, yaitu: (1) pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha mencapai tujuan, (2) pimpinan adalah wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar, (3) pimpinan selaku komunikator yang efektif, (4) pimpinan merupakan mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik, dan (5) pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral. Jadi, empat dari lima fungsi tersebut berkaitan dengan kemampuan komunikasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan yang efektif memerlukan kemampuan komunikasi dalam kepemimpinannya. Sebagaimana dikemukakan Usman (2013: 469) *leader* atau manajer menyampaikan semua fungsi manajemen dan tugas manajemen melalui saluran komunikasi.

Menurut Jablin dalam Pace dan Faules (2006: 207-208), bahwa beberapa indikator komunikasi pimpinan yang efektif antara lain: cenderung suka ngobrol dan berbicara dalam pertemuan-pertemuan, mampu menerangkan instruksi dan kebijakan, suka berbincang-bincang dengan bawahan, cenderung menjadi pendengar empatik, memberi respons

penuh pengertian atas pertanyaan-pertanyaan yang konyol, mereka dapat mendekati dan mendengarkan saran-saran dan keluhan bawahan, cenderung bertanya atau membujuk daripada memberitahu atau menuntut, cenderung peka pada perasaan dan kebutuhan ego bawahannya, cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan informasi dengan memberitahukan perubahan-perubahan sebelumnya dan menjelaskan alasan-alasan berlakunya kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan, cenderung bergantung pada faktor struktur pekerjaan, hubungan atasan-bawahan, dan kekuasaan posisi-atasan.

Menurut Level dalam Pace dan Faules (2006:186), bahwa metode komunikasi yang paling efektif untuk berkomunikasi dengan para pegawai ialah metode lisan diikuti tulisan. Metode lisan diikuti tulisan paling efektif digunakan dalam situasi penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera, penyampaian arahan atau perintah, penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan, penyampaian kemajuan kinerja, promosi kampanye keamanan, pemberian pujian atas prestasi kerja, dan selalu sesuai dengan situasi apapun. Metode tulisan saja paling efektif dalam situasi informasi yang memerlukan tindakan pegawai pada waktu mendatang, dan penyampaian informasi yang bersifat umum. Metode lisan saja paling efektif dalam situasi penyampaian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya dan penyelesaian perselisihan diantara para pegawai mengenai masalah kerja.

Terkait dengan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kemampuan komunikasi, Tucker & Codding (2002: 264) menyatakan bahwa:

> *The NAESP created a professional development inventory and professional development activities related to the standards so that aspiring, new, or experienced principals could assess their level of competence and create a professional development plan to strengthen their skills. The NAESP proficiencies are as follows: (1) Leadership proficiencies: Leadership behavior, Communication skills, Group processes Curriculum, and instruction Assessment; (2) Administrative and management proficiencies: Organizational management, Fiscal management, and Political management.*

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa salah satu standar untuk kepala sekolah yaitu memiliki kecakapan kepemimpinan (leadership proficiencies) yang terdiri dari lima bagian yaitu: perilaku kepemimpinan, keterampilan komunikasi, proses kelompok, kurikulum, dan penilaian pembelajaran. Seperti dikemukakan oleh Stronge *et al*., (2008: 111) bahwa "*... they understand that the foundation of their work and their school's success is the ability to communicate effectively"*(kepala sekolah yang efektif memahami bahwa landasan dari pekerjaan dan kesuksesan sekolahnya adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif).

Menurut Supardi (2013: 221), pola komunikasi yang dikembangkan di sekolah adalah komunikasi langsung dua arah secara lisan, tulisan, maupun bermedia. Serta komunikasi yang dikembangkan dengan menghilangkan hambatan-hambatan dalam komunikasi seperti hambatan budaya, hambatan jabatan, dan hambatan-hambatan lainnya. Komunikasi

yang dikembangkan tidak hanya sebatas komunikasi langsung tetapi juga komunikasi bermedia seperti penggunaan telepon, internet, *telekonference*, dan sebagainya.

Sementara itu, menurut Sutapa (2006: 71-72), bahwa komunikasi yang terjadi dalam organisasi sekolah bisa mempunyai arah yang berbeda-beda yang menentukan kerangka kerja dalam organisasi sekolah tersebut, seperti berikut: (1) komunikasi ke bawah (downward communication), komunikasi dari hirarki jenjang tinggi ke jenjang lebih rendah dalam bentuk instruksi, petunjuk pelaksanaan, pengarahan, prosedur kerja, saran, keputusan atasan. Komunikasi ini dimaksudkan memberi informasi tentang arah dan tujuan organisasi. Contoh, instruksi dari kepala sekolah kepada guru mengenai pelaksanaan pembelajaran; (2) komunikasi ke atas (upward communication), komunikasi dari hirarki jenjang rendah kepada jenjang lebih atas. Contohnya, laporan periodik wakil kepala sekolah kepada kepala sekolah.

Arah komunikasi selanjutnya, ialah (3) komunikasi mendatar (horizontal communication), komunikasi diantara anggota dalam kelompok yang sama atau komunikasi antar bagian pada tingkat yang sama, dirancang untuk mempermudah koordinasi atau untuk menghindari prosedur yang kaku dalam menjalankan tugas. Contonya, komunikasi yang terjadi antara guru dalam membahas materi pelajaran; dan (4) komunikasi diagonal (diagonal communication), terjadi kalau anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur yang ada untuk

efesiennya waktu dan usaha. Komunikasi ini bisa terjadi dari atasan tidak langsung kepada bawahan tidak langsung atau komunikasi yang terjalin diantara orang atau kelompok yang berlainan secara hirarki dalam unit kerja yang berbeda, yang bisa berlangsung secara dua arah. Contohnya, komunikasi antara guru dengan tata usaha (TU) mengenai urusan SK kepegawaian atau urusan keuangan.

Selain pandangan di atas, pandangan yang berbeda juga dikemukakan oleh Sutisna (1993: 231-235), bahwa komunikasi dalam organisasi pendidikan dapat digolongan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal. Salah satu tanggung jawab yang paling penting dari kepala sekolah agar sekolah yang dipimpinnya menjadi efektif ialah membangun sistem komunikasi formal yang baik. Struktur komunikasi harus menjamin bahwa informasi dan pikiran-pikiran akan mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan. Satu saluran komunikasi formal tertentu atau lebih dan dari setiap warga sekolah itu perlu. Saluran-saluran itu hendaknya dipahami oleh setiap warga sekolah dan garis-garis komunikasi hendaknya dibuat sependek dan selangsung mungkin.

Ada beberapa sebab tidak efektifnya sistem komunikasi formal, diantaranya ialah sikap tak peduli kepala sekolah terhadap masalah-masalah komunikasi, kegagalan untuk memahami kekuatan-kekuatan psikologis yang mempengaruhi warga sekolah, anggapan berdasarkan keinginan saja bahwa pekerjaan akan selesai dengan sekedar memerintahkannya, kecondongan untuk menolak kritik atau informasi

yang tak menyenangkan, dan penggunaan sistem informasi untuk kepentingan pribadi semata. Oleh karena itu, untuk mengembangkan proses komunikasi formal yang baik, kepala sekolah perlu memahami orang-orang dan kelompok-kelompok yang menjadi elemen dari organisasi sekolah, karena tiada sistem komunikasi yang dapat diharapkan akan bekerja dengan baik kecuali jika sistem sekolah menggalakkan para warga sekolah untuk bebas menyatakan perasaan dan pikiran mereka. Terdapat beberapa cara dan prosedur komunikasi yang dapat dimanfaatkan oleh sistem sekolah, diantaranya ialah perkataan yang diucapkan, petunjuk tertulis, memorandum dan buletin, buku pegangan guru, kebijakan dan peraturan yang diterbitkan, pernyataan-pernyataan tentang persyaratan pekerjaan, dan laporan tentang hasil-hasil penelitian lapangan. Sistem komunikasi formal hendaknya dirancang dengan pemahaman penuh tentang maksud dan kondisi yang menandai sistem pendidikan, dan hendaknya menggunakan prosedur yang sesuai dengan maksud dan kondisi itu.

Lebih lanjut Sutisna (1993: 232-235), mengemukakan bahwa sistem komunikasi formal selalu dilengkapi dengan suatu jaringan komunikasi yang informal. Komunikasi informal merupakan komunikasi didasarkan atas hubungan-hubungan pribadi dan sosial para anggota, tidak atas kekuasaan dan kedudukan, walaupun tidak diabaikan sama sekali. Komunikasi informal lebih diarahkan kepada tujuan-tujuan pribadi daripada kepada tujuan-tujuan organisasi. Karena itu, sistem komunikasi

informal mungkin sejalan atau mungkin juga tidak sejalan dengan sistem komunikasi formal. Keselarasan antara kedua sistem komunikasi ini tergantung pada betapa tujuan-tujuan organisasi selaras dengan tujuan-tujuan pribadi dan sikap para anggota organisasi, jika tujuan organisasi dan pribadi sejalan, mungkin sekali komunikasi informal melengkapi dan mendukung komunikasi formal. Begitu juga sebaliknya, komunikasi informal bisa menghalang-halangi bahkan menggantikan komunikasi formal.

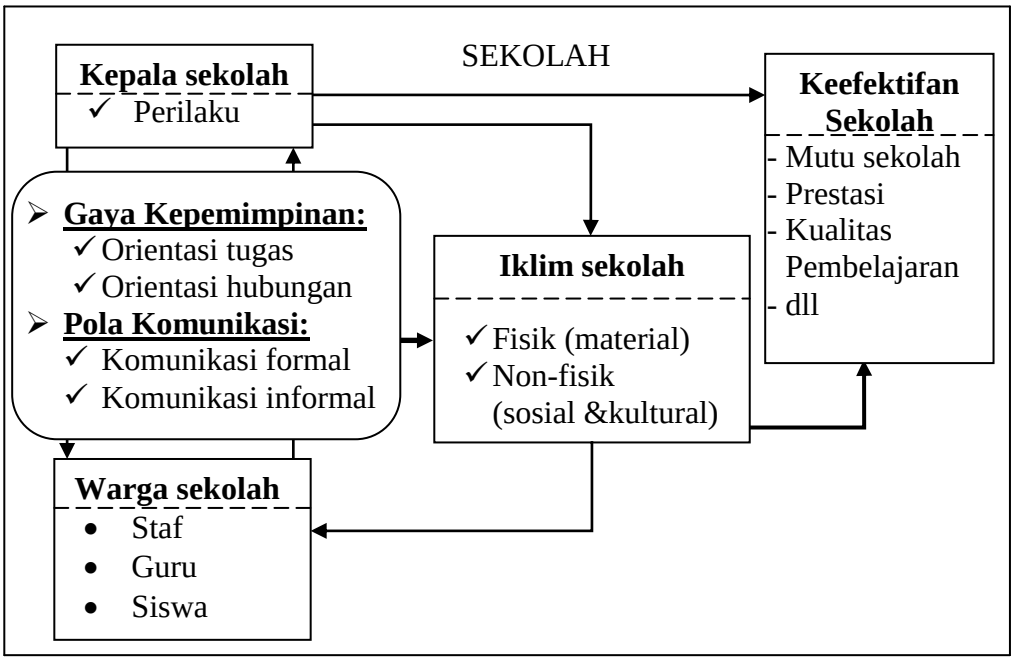
Dalam situasi yang paling menguntungkan, komunikasi informal menyalurkan informasi dan pikiran-pikiran penting yang tak terpikirkan untuk disalurkan secara formal, memupuk ikatan dan persahabatan yang membantu bagi hubungan-hubungan insani yang baik, kepala sekolah akan mengetahui kepentingan dan perhatian warga sekolah serta sikap mereka terhadap sekolah dan masalah-masalahnya. Sedangkan dalam situasi yang paling buruk, komunikasi informal bisa digunakan oleh warga sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri tidak untuk tujuan organisasi, menyebabkan warga sekolah tidak menyampaikan berita yang berharga bagi rekan kerjanya, dan memupuk terbentuknya kelompok-kelompok eksklusif yang membawa kepada persaingan dan percekcokan di kalangan warga sekolah. Mengingat fungsi komunikasi informal itu sangat penting bagi keefektifan sekolah, kepala sekolah hendaknya melakukan setiap usaha yang memungkinkan untuk memajukan suasana ramah, rukun, dan kooperatif dalam hubungan-hubungan langsung yang formal

dikalangan warga sekolah, supaya sistem komunikasi informal cenderung untuk memperkuat dan bukan merintangi tujuan sekolah. Kepala sekolah juga hendaknya memperlihatkan sikap bersimpati dan mendukung kepada komunikasi informal di lingkungan para warga sekolahnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hal terpenting yang dapat diambil dari beberapa pandangan di atas ialah melalui cara-cara komunikasi tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi atau mengubah perilaku dan sikap warga sekolah serta lingkungan sekolahnya. Pola komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu sistem penyampaian dan penerimaan pesan oleh kepala sekolah melalui saluran-saluran komunikasi. Pada penelitian ini, peneliti mengkaji secara mendalam tentang proses penyampaian dan penerimaan informasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, baik dilakukan melalui saluran komunikasi formal maupun komunikasi informal.

C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan kajian teoritik di atas, maka dalam penelitian ini akan dibangun satu kerangka pemikiran yang menjadi acuan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Adapun kerangka pemikiran tersebut sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Berfikir

Gambar kerangka berpikir di atas, memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang erat dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif, sehingga iklim sekolah dimaksud berimplikasi pada peningkatan keefektifan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dipandang dari dua sub-fokus, yaitu gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Adapun iklim sekolah memiliki dua unsur utama yakni lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik. Gaya kepemimpinan dan pola komunikasi merupakan dua faktor utama dalam kepemimpinan yang mendukung kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Oleh karena itu, peneliti mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Kriyantono (2012:56), penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Senada dengan pendapat tersebut, Moleong (2013:6), menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Ditinjau dari metode penelitian, penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Menurut Riyanto (2007:12), studi kasus artinya melakukan penelitian pada lokus atau subyek tertentu yang memang memiliki keunikan tertentu yang berbeda dengan lokus atau subyek yang lain pada umumnya. Yin (2014: 1) mengemukakan bahwa studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial, secara umum studi kasus merupakan metode yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenan dengan *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Prosedur penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus pada umumnya, yaitu: (1) membuat pertanyaan penelitian bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dan bagaimana pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram?; (2) menentukan proposisi penelitian dengan cara menentukan tujuan penelitian yakni untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram; (3) memilih unit analisis penelitian yakni perilaku kepala sekolah selaku unit analisis primer karena penelitian ini berusaha mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah mengenai gaya kepemimpinan dan pola komunikasinya; (4) logika yang mengaitkan data dengan proposisi dilakukan dengan cara mengaitkan beberapa informasi yang sama dengan beberapa proposisi hasil penelitian terdahulu dan teori; dan (5) kriteria untuk menginterpretasi temuan yakni teknik analisis data penelitian kualitatif dari Milles dan Hubberman (2009:16-20), yaitu dengan cara: reduksi data, display data, dan verifikasi dan simpulan.

Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus ini digunakan atas pertimbangan bahwa setiap gejala atau fenomena yang timbul tidak bisa lepas dari satu kesatuan konteks yang utuh dan menyeluruh, sehingga peneliti berusaha untuk tidak merekayasa bahkan tidak akan mendominasi segala bentuk aktivitas dan interaksi yang berhubungan dengan subyek yang diteliti.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah dengan sub-fokus (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram dan (2) pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Kegiatan penelitian ini secara keseluruhan dilaksanakan selama sebelas bulan, sejak bulan Januari sampai dengan bulan Nopember 2015 (sejak melakukan studi pendahuluan sampai penulisan laporan penelitian). Gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram dijadikan sebagai sub-fokus penelitian karena penelitian ini ingin mengkaji kemudian mendeskripsikan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

SMK Negeri 2 Mataram beralamatkan di Jalan Pemuda No. 18 Kelurahan Dasan Agung Baru Kecamatan Selaparang Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). SMK Negeri 2 Mataram termasuk SMK pada bidang keahlian Bisnis dan Manajemen dengan memiliki 5 program kompetensi keahlian, yaitu: akuntansi, adminstrasi perkantoran, pemasaran, usaha perjalanan wisata, dan rekayasa perangkat lunak. Sejak tahun 2011 Kepala SMK Negeri 2 Mataram diangkat dan ditunjuk untuk memimpin 84 orang tenaga pendidik (44 guru tetap dan 40 guru tidak tetap), 35 orang tenaga kependidikan (7 pegawai tetap dan 28 pegawai tidak tetap), dan peserta didik

sebanyak 1.388 orang setiap tahunnya (Profil sekolah SMK Negeri 2 Mataram, 2014: 1).

C. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan mengenai suatu gejala yang mengisi suatu fakta. Menurut Riyanto (2007: 29), data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah keterangan yang didapat seorang peneliti atau penyelidik langsung dari gejalanya, sedangkan data sekunder adalah keterangan yang didapat seorang peneliti melalui sumber lain, baik lisan maupun tulisan. Moleong (2013: 35), mengemukakan bahwa data dalam penelitian kualitatif berupa naratif, deskriptif, dalam kata-kata mereka yang diteliti, dokumen pribadi, catatan lapangan, artifak, dokumen resmi, video-tapes, dan transkrip.

Berdasarkan pendapat di atas, maka data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui metode observasi dan wawancara langsung dengan subjek dan informan penelitian berupa informasi tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, sedangkan data sekunder ialah data yang diperoleh melalui metode studi dokumentasi yang melekat pada dokumen, gambar, dan video yang berkaitan dengan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Sumber data dalam penelitian ini berupa subjek dan informan serta dokumen. Subjek adalah orang tempat melekatnya kepemimpinan dalam hal

ini yakni kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram, sedangkan informan yaitu orang-orang yang dianggap mampu untuk memberikan informasi/data penelitian, yaitu: unsur manajerial sekolah (wakil kepala sekolah dan ketua program studi), unsur pelaksana (guru dan pegawai), dan unsur *Stakeholder* sekolah (pengawas SMK dan ketua komite sekolah). Sementara dokumen yaitu sumber yang non-insani (bukan orang) yang padanya melekat data penelitian, berupa struktur organisasi sekolah, program tahunan sekolah, buku profil sekolah, SK tugas, surat edaran, raport guru, daftar prestasi yang diraih, *Job description*, dan dokumen pendukung lainnya. Untuk lebih mudahnya deskripsi tentang data dan sumber data dalam penelitian ini, peneliti sajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel. 3.1. Data dan Sumber Data Penelitian

Fokus	Sub-Fokus	Indikator	Sumber Data
Kepemimpinan kepala sekolah	1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah: a. Perilaku yang berorientasi tugas b. Perilaku yang berorientasi hubungan	1. Merencanakan aktivitas kerja, 2. Melakukan klarifikasi tujuan, dan 3. Memantau operasi 4. Memberikan dukungan, 5. Mengembangkan, dan 6. Memberikan pengakuan.	<u>Data primer:</u> Subjek dan Informan <u>Data Sekunder:</u> Dokumen
	2. Pola komunikasi kepala sekolah.	1. Komunikasi Formal 2. Komunikasi Informal	<u>Data primer:</u> Subjek dan Informan <u>Data Sekunder:</u> Dokumen

Menurut Yin (2011: 88), dalam penelitian kualitatif sumber data yang dipilih secara sengaja dikenal sebagai *purposive sampling.* Tujuannya untuk memiliki orang-orang yang akan menghasilkan data yang paling relevan dan berlimpah mengenai topik penelitian. Maka, pengambilan sumber data dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Subjek penelitian yaitu kepala sekolah dan informan penelitian yakni: wakil kepala sekolah, ketua program studi, guru, pegawai, pengawas SMK, dan ketua komite sekolah.

D. Teknik Pengumpulan Data

Seorang peneliti harus mampu menemukan dan menunjukkan data yang lengkap, agar hasil penelitian yang dilakukan dapat diterima. Semakin lengkap data yang diperoleh, maka semakin valid informasi yang dihasilkan. Sehingga, salah satu tahap penting yang harus dilalui oleh seorang peneliti adalah tahap pengumpulan data (Kriyantono, 2012: 95).

Sesuai dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif, maka metode pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

1. Wawancara (Interview)

   Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan mengadakan hubungan langsung dengan subjek dan informan penelitian. Sebelum mengadakan wawancara secara mendalam, peneliti terlebih dahulu menyampaikan maksud dan tujuan kedatangan peneliti dengan cara

menunjukkan surat ijin penelitian dan proposal penelitian. Setelah disepakati tempat dan waktunya, baru wawancara dapat dilakukan. Wawancara dengan subjek penelitian dilakukan di ruang kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram, pada hari sabtu, 28 Februari 2015; Rabu, 04 Juni 2015; dan Rabu, 05 Agustus 2015. Adapun pada prosesnya, wawancara diawali dengan pertanyaan yang telah disediakan. Namun, jika terdapat hal-hal yang belum jelas maknanya atau perlu digali lebih lanjut dari subjek penelitian, maka pada saat wawancara tersebut peneliti melakukan pendalaman, termasuk mendalami dan menggalinya pada informan penelitian.

Kemudian untuk informan penelitian, wawancara dilakukan pada tempat yang berbeda-beda sesuai kondisi dari para informan. Untuk informan dari unsur manajerial dan unsur pelaksana (wakil kepala sekolah dan ketua program studi, guru, dan pegawai), dilakukan di ruang kerja masing-masing informan pada setiap hari kerja. Adapun wawancara dengan informan dari unsur *stakeholder*, sebagai berikut: pengawas sekolah dilakukan di ruang tamu kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram pada hari selasa, 10 Nopember 2015, sedangkan ketua komite sekolah dilakukan di sekretariat Forum Kerja Sama Pondok Pesantren (FKSPP) Nusa Tenggara Barat, yang beralamatkan di jalan Anyelir I Kota Mataram pada hari yang sama, yakni selasa, 10 Nopember 2015.

Pada saat wawancara berjalan, peneliti melakukan pencatatan dan merekam hasilnya dengan menggunakan alat perekam berupa rekaman

suara dan atau berupa video, setelah itu rekaman hasil wawancara tersebut dibuat dalam bentuk transkrip wawancara sebagaimana terdapat pada bagian lampiran dari laporan penelitian ini. Adapun teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara mendalam dengan tidak terikat pada pertanyaan yang telah disediakan. Pertanyaan yang ada cenderung berkembang pada saat berjalannya proses wawancara dan sangat bergantung dengan tema yang ingin didalami oleh peneliti.

2. Pengamatan (Observasi)

Observasi yang dilakukan penulis dalam penelitian ini yaitu pada saat melakukan studi pendahuluan untuk menentukan fokus penulisan, dan juga pada saat melakukan pengumpulan data penelitian. Observasi dilakukan dengan mengamati pola perilaku dan cara berkomunikasi kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram. Hal ini sesuai dengan pendapat Meleong (2013: 174-175) yaitu: 1) teknik ini didasarkan atas pengalaman secara langsung; 2) teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri; 3) pengamatan memungkinkan mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data; 4) sering terjadi ada keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang dijaringnya yang keliru atau bias; 5) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit; dan 6) dalam kasus-kasus tertentu

dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Observasi dilakukan untuk mengamati iklim sekolah, perilaku kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pengendalian, cara berinteraksi dan berkomunikasi kepala sekolah dengan warga sekolah lainnya, yang dilakukan pada tanggal 01 April 2015, 05 Juni 2015, 05 agustus 2015, 30 September 2015, 26 Oktober 2015, 07 Nopember 2015, dan 12 Nopember 2015. Pada saat melakukan observasi, peneliti menggunakan pedoman observasi, membuat catatan lapangan dan mengambil gambarnya (memotret) dengan menggunakan kamera *Handphone*.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam penelitian digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui metode wawancara dan metode pengamatan. Adapun data-data yang diperoleh dengan menggunakan studi dokumentasi, antara lain berupa struktur organisasi sekolah, program tahunan sekolah, buku profil sekolah, SK tugas, surat edaran, raport guru, daftar prestasi yang diraih, *Job description*, catatan harian kepala sekolah dan dokumen pendukung lainnya. Melalui studi dokumentasi diperoleh data tentang pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Dokumen-dokumen tersebut di atas, kemudian dipelajari dan diambil suatu kesimpulan sebagaimana tertuang dalam laporan penelitian ini.

E. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan pendekatan penelitian dan karakteristik data yang dikumpulkan, maka dalam penelitian ini data dan informasi yang berupa hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram dilakukan pengolahan data, kemudian dideskripsikan dan dianalisis. Prosedur analisis data yang dilakukan adalah sesuai dengan pendapat Milles dan Hubberman (2009: 16-20), yaitu dengan cara: (a) reduksi data; (b) display data; dan (c) Verifikasi. Prosedur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

   Reduksi data yang peneliti lakukan dalam penelitian ini yaitu dengan mempelajari kembali semua data yang terdapat dalam transkrip wawancara, hasil observasi, dan hasil dokumentasi yang telah dibuat. Setelah itu diambil data yang relevan dengan fokus penelitian, yakni data yang bisa menjelaskan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, mengenai gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah.

2. Display Data (*Data Display*)

   Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Riyanto (2007: 33) memperjelas bahwa display data merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata kalimat,

naratif, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.

Display data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini ialah data yang disajikan dalam bentuk kutipan wawancara, catatan hasil observasi, dan dokumen pendukung yang selanjutnya dirangkum secara sistematis dalam bentuk tabel sehingga mudah dipahami maknanya.

3. Verifikasi dan Simpulan (*Verification and Conclusion*)

Langkah ini merupakan langkah ketiga dalam melakukan analisis data penelitian kualitatif. Terkait dengan hal ini Riyanto (2007:34), mengemukakan bahwa sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan-simpulan sementara. Pada tahap akhir, simpulan-simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya kearah simpulan yang mantap. Lebih lanjut dijelaskan, mengambil simpulan merupakan proses penarikan intisari dari data-data yang terkumpul dalam bentuk pernyataan kalimat yang tepat dan memiliki data yang jelas. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan tentatif yang masih perlu disempurnakan, setelah data masuk terus-menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya diperoleh simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya atau keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berfikir induktif atau deduktif.

Menurutnya simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian, dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.

Penarikan simpulan yang peneliti lakukan dalam penelitian ini yaitu penarikan simpulan terhadap simpulan yang telah diambil dengan data pembanding dari hasil pengumpulan data yang ada dan penunjang lainnya. proses verifikasi dengan metode konfirmasi, yaitu melakukan pemeriksaan silang antara satu sumber data dengan sumber data lainnya, yaitu antara subjek penelitian dengan informan penelitian (wakil kepala sekolah, kaprodi, guru, pegawai, pengawas, dan ketua komite sekolah).

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Lincoln dan Guba dalam Riyanto (2007: 17-21), yaitu dengan empat tipe kriteria utama untuk menjamin keterpercayaan/kebenaran hasil penelitian kualitatif. Adapun kriteria yang dimaksud yaitu:

1. Kredibilitas

Kriteria pertama untuk menjamin keabsahan data penelitian ini adalah Kredibilitas (keterpercayaan), yang berarti bahwa hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh para pembaca yang kritis dan dapat diterima oleh informan yang memberikan informasi yang dikumpulkan selama penelitian berlangsung (Riyanto, 2007:17). Oleh karena itu, agar hasil penelitian ini memperoleh kredibilitas yang tinggi, maka peneliti melakukan dua teknik yang direkomendasikan Creswell (2015: 512-513), sebagai berikut:

a. *Triangulasi* atau melihat sesuatu dari berbagai sudut, artinya bahwa verifikasi dari penemuan dengan menggunakan berbagai sumber data dan berbagai metode pengumpulan data. Dalam hal ini peneliti melakukan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber yaitu peneliti mengumpulkan informasi dari subjek dan beberapa informan (unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur stakeholder) hingga menemukan "titik jenuh" yaitu jawaban yang sama dari sumber data yang berbeda. Triangulasi metode, peneliti lakukan dengan mengaitkan temuan penelitian yang dikumpulkan melalui metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi.
b. *Member Check,* yakni melibatkan informan untuk proses pengecekan data yang diberikannya. Proses ini dilakukan dengan jalan melibatkan pemberi data (subjek dan informan) untuk mereview data/informasi yang diberikan secara individu, lalu menginterpretasi dan mendiskusikan data hingga disepakati, dan kemudian peneliti meminta pemberi data untuk mengesahkan atau menandatangani transkrip wawancara yang diperoleh supaya lebih otentik. Dengan demikian, hasil penelitian dapat dikatakan *credible.*

2. Dependabilitas

Dependablitas adalah kriteria untuk meneliti apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Cara yang peneliti lakukan untuk menetapkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independent guna mengkaji kegiatan yang peneliti lakukan,

dalam hal ini peneliti meminta dosen pembimbing I dan II, sebagai auditor independen untuk melakukan *review* terhadap seluruh aktifitas penelitian.

Pada proses uji dependabilitas, Peneliti melakukan pemeriksaan terhadap seluruh data dan informasi yang diperoleh selama kurun waktu penelitian dengan penuh kehati-hatian dan secermat mungkin sehingga apapun yang dilakukan memang merupakan kegiatan yang nyata. Setelah mengumpulkan data-data tentang kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, peneliti mengkonsultasikan secara *intens* data temuan tersebut kepada dosen pembimbing sebagai auditor independen sehingga menjadi data yang valid.

3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan perekaman pada pelacakan data dan informasi serta interpretasi yang didukung oleh materi yang ada pada penelusuran atau pelacakan audit (audit trail). Pada audit ini peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data bahan mentah (catatan lapangan dan transkrip wawancara), hasil rekaman (dokumen dan foto), hasil analisis data, dan catatan tentang proses melakukan penelitian.

Peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk tetap bersikap netral, memaknai data sesuai dengan kondisi di lapangan sehingga diharapkan dapat mengurangi subyektivitas agar memperoleh tingkat konfirmabilitas yang tinggi. Di samping itu, peneliti juga menggunakan audit

konfirmabilitas yaitu meminta kepada dosen pembimbing I dan II untuk memeriksa berulang-ulang yang kemudian dicocokkan dengan teori-teori yang ada dalam penelitian ini. Pada proses ini peneliti melakukan konsultasi secara *intens* dengan dua dosen pembimbing dimaksud dengan menunjukan bahan-bahan tersebut di atas. Maka dengan terpenuhinya standar konfirmabilitas dalam penelitian ini diharapkan dapat memenuhi standar penelitian kualitatif yakni *truth value, Consistency,* dan *naturall.*

4. Transferabilitas

Kriteria keempat untuk menjamin keabsahan data hasil penelitian kualitatif adalah transferabilitas (keteralihan). Menururt Lincoln dan Guba transferabilitas artinya bahwa penelitian yang dlakuan dalam konteks tertentu apakah dapat diaplikasikan atau ditransfer pada konteks lain (Riyanto: 2007:21). Meleong menyatakan dalam penelitian menggunakan uraian rinci ini terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca (Riyanto, 2007: 21).

Untuk memenuhi uji tranferabilitas dalam penelitian ini penulis lakukan dengan cara menguraikan secara rinci mengenai latar atau konteks yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu meliputi : karakteristik dari wilayah SMK Negeri 2 Mataram, gambaran iklim sekolah dibawah pimpinan subjek penelitian, karakteristik subjek dan informan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Pemaparan data hasil penelitian diawali dengan mendeskripsikan tentang gambaran umum latar penelitian yang meliputi:

1. Gambaran Umum Latar Penelitian

Gambaran umum latar penelitian mengacu pada data primer dan sekunder yang peneliti dapatkan dari SMK Negeri 2 Mataram baik melalui hasil observasi maupun hasil studi dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 2 Mataram, yang beralamatkan di Jalan Pemuda No. 18 Kelurahan Dasan Agung Baru Kecamatan Selaparang Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Adapun batas-batas sekolah sebagai berikut:

Sebelah Selatan : Jalan Pemuda;

Sebelah Barat : Badiklatkop Provinsi NTB;

Sebelah Utara : MA Negeri 1 Mataram dan Kampus I IAIN Mataram;

Sebelah Timur : PWRI NTB dan MTs Negeri 1 Mataram.

Selain itu, SMK Negeri 2 Mataram berada dalam kawasan pendidikan, dimana bagian belakangnya berbatasan langsung dengan kampus 1 IAIN Mataram dan MAN 1 Mataram, samping kirinya berbatasan dengan MTs Negeri 1 Mataram, hanya berjarak kurang lebih 100 meter dari kampus Universitas Mataram, 250 meter dari kampus Universitas Nahdatul Wathan (UNW) Mataram, 300 meter dari IKIP

Mataram, dan berdekatan dengan SMA Negeri 3 Mataram, MA Negeri 2 Mataram, dan SMK Negeri 3 Mataram.

SMK Negeri 2 Mataram mengusung motto "*We are The Centre of Inovation*" dan memiliki Visi: "Religius, Berprestasi, dan Berdaya Saing", dengan Misi sebagai berikut:

a. menumbuhkan perilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan saling menghargai;
b. menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat dan nyaman;
c. melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan;
d. memfasilitasi minat dan bakat warga sekolah untuk berprestasi;
e. membentuk tamatan yang cerdas, terampil, dan berkepribadian tangguh; dan
f. menumbuhkan semangat wirausaha dan mampu mengembangkan diri secara mandiri.

SMK Negeri 2 Mataram merupakan sekolah menengah tingkat atas yang berdiri pada tahun 1968 dengan nama SKOPMA (Sekolah Koperasi Menengah Atas), seiring perkembangan dunia pendidikan dan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) akan tenaga siap pakai serta semakin meningkat pada beberapa bidang keahlian maka SKOPMA mengalami perubahan nama menjadi SMEA (Sekolah Menengah Ekonomi Atas). Nama SMK Negeri 2 Mataram digunakan seiring keputusan pemerintah semenjak tahun 1998. SMK Negeri 2 Mataram melakukan

proses pembelajaran pada bidang Bisnis Manajemen dan Pariwisata (BISMANPAR) dengan empat bidang keahlian dan pada tahun pelajaran 2008/2009 dibuka satu lagi program studi keahlian baru, yang termasuk dalam kelompok Teknologi, sehingga saat ini jumlah program studi keahlian yang ada di SMK Negeri 2 Mataram menjadi lima jurusan/kompetensi keahlian, sebagaimana berikut ini:

a. Administrasi Perkantoran, dengan akreditasi A,
b. Akuntansi, dengan akreditasi A,
c. Pemasaran, dengan akreditasi A,
d. Usaha Perjalanan Wisata (UPW), dengan akreditasi A, dan
e. Rekayasa Perangkat Lunak (RPL), dengan akreditasi A.

Sejak berdiri pada tahun 1968, SMK Negeri 2 Mataram telah mengalami beberapa kali pergantian kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

a. Mujafar Husen, BA (1968 - 1981);
b. I Gusti Ngurah Makertia (1981- 1982);
c. Drs. Mahsun (1982-1988);
d. Drs. L. Yusuf (1988-1993);
e. Drs. Sumadi (1993 – 1999);
f. Drs. Azhari (1999 – 2000);
g. Drs. H. Ketah Nursalam (2000 – 2008);
h. Drs. Abdurrosyidin R (2008 – 2011);
i. Drs. Abdul Latif Nadjib (2011 – 2011); dan
j. Drs. Sahnan (2011 – sekarang).

Pengelolaan SMK Negeri 2 Mataram didukung oleh komponen sekolah lainnya, dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh tim manajemen yang terdiri dari: 5 orang wakil kepala sekolah, 5 orang ketua program studi keahlian, 3 orang koordinator (Guru Naratif dan Adaptif, Pengajaran, dan Bimbingan dan Konseling), 5 orang kepala bengkel, 2 orang kepala laboratorium, 1 orang kepala tata usaha/tenaga administrasi, 1 orang kepala perpustakaan, dan 6 orang anggota satuan kerja. Disamping tim manajemen, kepala sekolah juga dibantu oleh 19 orang anggota tim pengembang kurikulum, 12 orang anggota kelompok kerja praktik kerja industri (POKJA PRAKERIN), 11 orang pembina ekstra kurikuler, 34 orang wali kelas dan pengurus unit produksi, pengurus koperasi siswa, dan pengelola sub unit produksi yang berjumlah 14 orang.

Pada SMK Negeri 2 Mataram terdapat 81 orang guru dan 38 orang pegawai, yang karakteristiknya dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Berdasarkan jenis Kelamin, terdiri dari: 37 orang guru laki-laki, 44 orang guru perempuan, 21 orang pegawai laki-laki, dan 17 orang pegawai perempuan.
b. Berdasarkan status kepegawaian, terdiri dari: 47 orang guru PNS, 34 orang guru tidak tetap (GTT), 14 orang pegawai PNS, dan 24 orang pegawai tidak tetap (PTT).
c. Berdasarkan jenjang pendidikan terakhir, terdiri dari: 26 orang pegawai tamatan SLTA/sederajat, 6 orang pegawai tamatan Diploma (D3), 5 orang pegawai tamatan Sarjana (S1), 1 orang pegawai tamatan

Pascasarjana (S2), 1 orang guru tamatan Diploma (D/3), 74 orang guru tamatan Sarjana (S1), dan 5 orang guru tamatan Pascasarjana (S2).

Selain itu, SMK Negeri 2 Mataram memiliki peserta didik sebanyak 1.310 orang, dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Berdasarkan program studi/kompetensi keahlian, terdiri dari: 235 orang siswa program studi Rekayasa Perangkat Lunak (RPL), 161 orang siswa program studi Usaha Perjalanan Wisata (UPW), 310 orang siswa program studi Akuntansi, 301 orang siswa program studi Administrasi Perkantoran, dan 303 orang siswa program studi Pemasaran.
b. Berdasarkan ekonomi orang tua siswa, terdiri dari: keluarga pra-sejahtera (miskin) sebanyak 270 orang siswa di kelas XII, 245 orang siswa di kelas XI, dan 300 orang siswa di kelas X; dan keluarga menengah dan sejahtera sebanyak 108 orang siswa di kelas XII, 171 orang siswa di kelas XI, dan 216 orang siswa di kelas X. Dengan demikian, siswa SMK Negeri 2 Mataram terdiri dari 62% siswa yang berasal dari keluarga pra-sejahtera (miskin) dan 38% siswa yang berasal dari keluarga menengah dan sejahtera.
c. Berdasarkan agama siswa, terdiri dari: Islam 1182 orang siswa, Protestan 7 orang siswa, Katolik 1 orang siswa, dan Hindu 120 orang siswa. Dengan demikian, siswa yang beragama Islam sebanyak 90,2%, beragama Protestan 0,5%, beragama Katolik 0,1%, dan beragama Hindu 9,2%.

Untuk menunjang kegiatan Pendidikan Sistem Ganda (PSG) atau Praktek Kerja Instansi (PRAKERIN), SMK Negeri 2 Mataram telah bekerja sama dengan beberapa Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI), antara lain:

a. Casio produk dan Jasa Cabang Mataram, kerja sama sejak tahun 2010 pada kompetensi keahlian Pemasaran dan Administrasi Perkantoran.
b. Mc. Donald Cabang Mataram, kerja sama sejak tahun 2012 pada Kompetensi Keahlian Pemasaran.
c. Toko Sukses Mataram, kerja sama sejak tahun 2011 pada Kompetensi Keahlian Pemasaran.
d. Bank BRI Syariah Mataram, kerja sama sejak tahun 2010 pada Kompetensi Keahlian Akuntansi.
e. Newmont Nusa Tenggara (NNT) Sumbawa Barat, kerja sama sejak tahun 2010 pada Kompetensi Keahlian Administrasi Perkantoran dan Rekayasa Perangkat Lunak.
f. Satriavi Travel Mataram, kerja sama sejak tahun 2010 pada Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata.
g. Alfamart Mataram, kerja sama sejak tahun 2014 pada Kompetensi Keahlian Pemasaran.

Semenjak tahun 2011 hingga sekarang (periode kepemimpinan Drs. Sahnan), SMK Negeri 2 Mataram telah meraih beberapa prestasi, baik akademik maupun non akademik. Adapun prestasi yang dimaksud (pencapaian paling menonjol), diantaranya: Juara I lomba menulis Karya

Ilmiah Pelajar tingkat Provinsi NTB pada tahun 2011, Juara I Lomba Keterampilan Siswa (LKS) pada empat program keahlian (UPW, Pemasaran, Administrasi Perkantoran, dan Akuntansi) tingkat Provinsi NTB pada tahun 2012, juara I Lomba Sekolah Sehat (LSS) tingkat Kota Mataram dan Provinsi NTB pada tahun 2013, Juara I Lomba Guru Berprestasi tingkat Kota Mataram dan Provinsi NTB, serta peringkat 12 Lomba Guru Berprestasi tingkat Nasional pada tahun 2014, dan prestasi-prestasi lainnya, yang dapat dilihat selengkapnya dalam lampiran.

2. Karakteristik Subjek dan Informan Penelitian

Sebelum mendeskripsikan data hasil penelitian, akan disajikan karakteristik dari subjek dan informan penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram selaku pimpinan pada sekolah tersebut yang padanya melekat kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian ini. Sementara informan merupakan orang-orang yang dianggap mampu memberikan informasi berlimpah dan relevan dengan fokus penelitian, terkait tentang gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah. Informan dalam penelitian ini berjumlah sembilan orang yang terdiri dari: dua orang wakil kepala sekolah (Waka), satu orang ketua program studi (Kaprodi), satu orang guru, tiga orang pegawai, satu orang pengawas, dan satu orang ketua komite sekolah. Karakteristik beberapa informan tersebut, peneliti nilai sangat representatif untuk memberikan data yang relevan dengan fokus penelitian ini. Selain itu, informan juga merupakan orang-orang yang

lebih sering beriteraksi dan berkomunikasi dengan kepala sekolah. Adapun karakteristik subjek dan informan penelitian disajikan dalam tabel 4.1, berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Subjek dan Informan Penelitian

No	Inisial	Pekerjaan	Lama kerja	Keterangan
1	Subjek	Kepala sekolah	4 tahun	
2	Informan 1	Waka dan Guru	14 tahun	
3	Informan 2	Waka dan Guru	7 tahun	
4	Informan 3	Kaprodi dan Guru	6 tahun	Alumni
5	Informan 4	Guru BK	18 tahun	
6	Informan 5	Pegawai TU	25 tahun	
7	Informan 6	Pegawai TU	2 tahun	Alumni
8	Informan 7	Pegawai perpustakaan	23 tahun	
9	Informan 8	Pengawas Pembina	14 tahun	
10	Informan 9	Ketua Komite sekolah	16 tahun	

Sumber: data primer, telah diolah kembali, 2015.

Tabel 4.1 memberikan gambaran bahwa, dilihat dari lama kerja yang dimiliki oleh subjek penelitian selama empat tahun dan informan penelitian rata-rata di atas empat tahun, yang berarti bahwa informan telah berada dan bekerja di SMK Negeri 2 Mataram sebelum subjek (kepala sekolah) bertugas di sekolah tersebut. Adapun informan 6 yang masa kerjanya baru dua tahun selaku pegawai, merupakan alumni SMK Negeri

2 Mataram, yang berarti informan tersebut telah berada di sekolah tersebut selama lima tahun (tiga tahun sekolah ditambah dua tahun bekerja). Selain itu, untuk menghindari terjadinya bias informasi, maka peneliti juga memilih informan berdasarkan tiga unsur yakni: unsur manajerial yang terdiri dari wakil kepala sekolah dan ketua program studi (informan 1, 2, dan 3); unsur pelaksana yang terdiri dari guru dan pegawai biasa (informan 4, 5, 6, dan 7); dan unsur *stakeholder* sekolah yang terdiri dari pengawas pembina dan ketua komite sekolah (informan 8 dan 9).

3. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian akan disajikan secara berturut-turut berdasarkan dua subfokus penelitian yang telah dirumuskan, yaitu tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Adapun data hasil penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dititikberatkan pada dua aspek utama, yakni: perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan. Pemaparan data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah diawali dengan pernyataan kepala sekolah (subjek penelitian) kemudian diperdalam dan dipadukan dengan pernyataan dari warga sekolah (informan

penelitian). Adapun pemaparan data dalam penelitian ini, sebagaimana dipaparkan berikut ini:

1) Perilaku Berorientasi Tugas

Perilaku berorientasi tugas merupakan jenis perilaku yang memperlihatkan perhatian terhadap penyelesaian tugas selaku kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan subjek dan informan penelitian, diperoleh data tentang perilaku kepala sekolah yang berorientasi tugas yang dilihat dari aspek-aspek berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan menjadi dasar untuk menentukan kegiatan yang hendak dilakukan, baik itu jangka panjang, menengah, dan pendek. Perencanaan merupakan perilaku yang meliputi merumuskan kegiatan, membuat jadwal kegiatan, dan pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian, diperoleh data tentang perilaku kepala sekolah dalam perencanaan sebagai berikut:

Subjek:

Subjek adalah kepala sekolah ke-sepuluh yang diangkat menjadi kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram pada bulan Mei tahun 2011, menggantikan kepala sekolah yang sebelumnya yang menjabat kurang dari satu tahun. Pada awalnya subjek sangat prihatin dengan kondisi yang ada dalam lingkungan sekolah yang baru dipimpinnya. Subjek yang dalam hal ini sebagai kepala sekolah

baru, mencoba mengidentifikasi masalah apa saja yang telah ada dan kemungkinan akan dihadapi dalam kepemimpinannya di masa akan mendatang. Hal ini nampak jelas dari penuturan yang dikemukakan oleh kepala sekolah sebagaimana tergambar dalam pernyataan berikut:

> "Berbicara tentang kondisi sekolah ini dapat kita lihat dari beberapa aspek : pertama dari sisi fisik terlebih dahulu, dimana kondisi lingkungan, kondisi bangunan saat saya masuk di sini 11 mei 2011 sangat memprihatinkan, misalnya: kebersihan tidak terjaga, taman-taman juga tidak terurus, bahkan plafon-plafon gedung sudah banyak yang rusak, lisplan juga sangat parah. Kalau suasana kerja, saya menyimpulkan pada saat itu sangat tidak kondusif, karena banyak guru yang tidak saling berkomunikasi dengan bagus, bahkan guru-guru dengan pimpinan komunikasi juga banyak yang buntu, sehingga pernah terjadi demo. Guru, siswa pernah mendemo kepala sekolah sebelumnya, sehingga praktis kegiatan KBM dan praktek itu banyak terganggu..." (wawancara tanggal 04-06-2015).

Pernyataan di atas, menggambarkan bahwa perhatian terbesar dari kepala sekolah terletak pada bagaimana menata suasana kerja yang kondusif, sehingga kedepannya tidak terjadi lagi komunikasi yang tidak efektif dan efisien, terlebih lagi adanya kesenjangan komunikasi antara warga sekolah dengan pimpinan. Berawal dari permasalahan itulah kepala sekolah berinisiatif untuk mengembangkan pola gaya kepemimpinan yang efektif. Beliau memulai dengan melibatkan berbagai komponen sekolah untuk ikut menyumbangkan buah pemikirannya dalam pelaksanaan aktivitas yang ada di lingkungan sekolah, ini bisa dilihat dari upaya yang

dilakukan oleh kepala sekolah dari hal perumusan rencana dalam kaitannya dengan aktivitas sekolah.

Mengenai perumusan rencana, beliau menyampaikan bahwa perencanaan dilakukan dengan cara partisipatif, yakni dilakukan dalam rapat-rapat rutin. Hal ini diharapkan dapat memberikan rasa berperanserta dari seluruh warga sekolah yang pada akhirnya mereka mampu memberikan kontribusi positif dalam kemajuan sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kalau merencanakan kegiatan, kita punya wadah yang namanya rapat (rapat rutin, *Workshop,* rapat kerja guru) dan paling tidak diawal tahun pelajaran kita selalu ada rapat akhir tahun termasuk ada disana pembagian tugas guru (siapa, mendapatkan tugas apa, mengajar mata pelajaran apa, berapa jam mengajar, dan seterusnya), termasuk merencanakan anggaran, prinsipnya dengan melibatkan tim manajemen" (wawancara tanggal 05-08-2015).

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa kepala sekolah melakukan perencanaan secara bersama dalam rapat-rapat tertentu tergantung persoalan yang direncanakan. Selain itu, kepala sekolah juga mengemukakan bahwa setidaknya perencanaan dilakukan dalam rapat akhir tahun yang membahas tentang pembagian tugas, pembuatan jadwal kerja, dan penyusunan Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS).

Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari subjek penelitian, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan informan penelitian. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui pandangan informan terhadap perencanaan yang

dilakukan oleh kepala sekolah. Perlu ditekankan disini, bahwa informan terdiri dari unsur manajerial yang terdiri dari informan 1, 2, dan 3; unsur pelaksana yang terdiri dari informan 4, 5, 6, dan 7; dan unsur *Stakeholder* yang terdiri dari informan 8 dan 9. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial

Informan 1:

Informan ini adalah salah seorang wakil kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram sejak tahun 2013 hingga sekarang. Sebelumnya Ia menjabat sebagai koordinator mata pelajaran naratif/adaptif, dan sejak tahun 2013 diangkat menjadi wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, dan pada tahun 2014 posisi beliau dialihkan menjadi wakil kepala sekolah bidang manajemen mutu. Terkait dengan perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, informan ini menyatakan hal yang hampir senada dengan pernyataan subjek, bahwa perencanaan yang dilakukan secara bersama dengan melibatkan tim manajemen sekolah, perencanaan juga disusun secara matang, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Pak Sahnan itu tidak pernah jalan sendiri, disetiap kegiatan apa saja. Misalnya tentang guru dan pegawai, pasti sebelumnya direncanakan ditingkat guru dan pegawai terlebih dahulu itu dirembuk, kemudian dimatangkan di sini bersama tim manajemen, itu rutin dia lakukan. Mau berangkat ke Jakarta, dikumpulkan dulu, saya mau berangkat tanggal ini, ini yang saya minta jadi PLT" (wawancara tanggal 05-05-2015).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah melakukan perencanaan secara bersama dengan melibatkan tim manajemen, sehingga dapat menghasilkan keputusan bersama. Hal ini merupakan upaya membangun komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan sehingga akan meminimalisir kesenjangan komunikasi yang terjadi sebelumnya, sehingga dapat ditarik simpulan bahwa segala kegiatan yang terkait dengan aktivitas sekolah selalu dikomunikasikan, didiskusikan dan dimatangkan, hal ini membuat semua komponen sekolah memiliki satu sudut pandang atau satu kata dalam mendefinisikan dan menyelesaikan permasalahan dan kegiatan di sekolah.

Informan 2:

Informan ini juga merupakan wakil kepala sekolah sejak periode kepala sekolah sebelumnya hingga periode kepala sekolah yang sekarang dan membidangi bagian kesiswaan. Menurut informan ini, sebelum melakukan perencanaan, kepala sekolah terlebih dahulu membuat tim perencanaan, sebagaimana dikemukan dalam kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kalau perencanaan tadi sudah saya katakan, itu jelas digunakan penyerapan aspirasi dari bawah. dengan cara membuat satu format misalnya: kebutuhan kurikulum apa, komponen ini apa, dan seterusnya, sehingga ini dikumpulkan di suatu tempat, dibuat tim. Yang pertama itu dibuat dulu tim, misalnya: ada panitia rapat timnya itu selalu gladi dan gladi, persiapan besok itu apa ?" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diketahui juga, bahwa dalam proses perencanaan kepala sekolah selalu memulainya dengan menyerap inspirasi dari warga sekolah yang kemudian dibahas secara bersama baik dalam menyusun program maupun dalam membuat jadwal. Hal ini, mempertegas ada upaya kepala sekolah dan jajarannya untuk membuat suatu skema perencanaan yang matang, yang mampu mengakomodir berbagai kepentingan yang ada di dalam lingkungan sekolah maupun lingkungan eksternal sekolah, sehingga apapun rencana yang akan dilaksanakan mampu dijalankan dengan baik serta meminimalisir resistensi pada tingkat manajerial maupun tingkat pelaksana.

Informan 3:

Informan ini adalah Ketua Program Studi (Kaprodi) Usaha Perjalanan Wisata (UPW) sejak tahun 2014, dan sebelumnya beliau adalah kepala bengkel program studi UPW. Menurut informan ini, perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dalam bentuk jenjang-jenjang, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Beliau itu ketika baru datang, membuat rencana jangka pendek dan atau jangka menengah. Jadi, dikatakan bahwa periode jabatan dirinya kan empat tahun, pada periode pertama: tahun pertama mau ngapain, tahun kedua ngapain, tahun ketiga ngapain, dan tahun keempat ngapain, itu dia sebutkan. Tidak hanya ke guru tapi ke siswa juga... Jadi, dibuat jenjang supaya ada target selama empat tahun dia bertugas. Kalau ibarat orde baru, ada PELITA" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Kutipan dari hasil wawancara di atas memberikan informasi lebih jauh tentang rencana yang dibuat oleh kepala sekolah. Kepala sekolah membuat suatu perencanaan berdasarkan periode masa jabatannya, yakni rencana jangka menengah dan jangka pendek. Menurut pernyataan tersebut, kepala sekolah membuat perencanaan jangka menengah untuk empat tahun, kemudian dibuat rencana jangka pendek untuk setiap tahunnya, bentuk perencanaan seperti ini dimaksudkan untuk mempermudah kepala sekolah, unsur manajerial dan unsur pelaksana dalam menentukan sasaran prioritas dan melihat indikator keberhasilan program yang direncanakan. Jika dalam pelaksanaannya didapati ketidaksesuaian, maka dapat dilakukan upaya pembenahan yang relevan dan tepat dalam setiap permasalahan.

Selain itu, informan ini juga mengemukakan bahwa dalam perencanaan kepala sekolah melibatkan Tim Manajemen sekolah untuk menjabarkan target-target yang telah disusun sebelumnya, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Iya, jadi nanti tugas Tim Manajemen. Kan di SMK 2 dibentuk Tim Manajemen, terdiri dari: wakil kepala sekolah dan kepala program studi. Itu yang nanti akan menjabarkan target dari kepala sekolah itu, dibidang masing-masinglah" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan di atas mempertegas dan memperkuat pernyataan sebelumnya bahwa kepala sekolah membuat perencanaan secara partisipatif.

Unsur Pelaksana:
Informan 4, Informan 5, Informan 6, dan Informan 7

Informan 4 adalah salah seorang guru BP/BK, yang telah bekerja di SMK Negeri 2 Mataram sejak tahun 1997. Informan juga merupakan salah seorang guru senior dan dipercayakan untuk menjadi koordinator Guru BK. Selanjutnya, Informan 5 adalah salah seorang seorang tenaga kependidikan (pegawai) yang bertugas sebagai pegawai tata usaha (TU) SMK Negeri 2 Mataram sejak tahun 1990 dan diangkat menjadi kepala Tata Usaha pada tahun 2013. Kemudian, Informan 6 adalah salah seorang tenaga kependidikan (pegawai) yang diberikan tugas selaku staf administrasi sejak tahun 2013. Informan ini juga merupakan seorang alumni SMK Negeri 2 Mataram yang langsung direkrut untuk menjadi pegawai honorer (PTT) di SMK Negeri 2 Mataram. Dan yang terakhir yaitu Informan 7 merupakan salah seorang tenaga kependidikan (pegawai) yang bertugas di perpustakaan SMK Negeri 2 Mataram, dan telah bekerja sejak tahun 1993 hingga sekarang.

Menurut beberapa informan ini, secara berturut-turut menyatakan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah selalu melibatkan tim menajemen, sebagaimana kutipan beberapa hasil wawancara dari informan yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

Informan 4

> "... Pertama, dirapatin dulu tim manajemen, di sini ada tim manajemen Pak, nah itu dikumpulkan dulu sama Bapak,

> biasanya kan ada *job-job description*, jika itu sudah jelas, baru dibagi" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Informan 5

> "... Kebetulan di SMK 2 ada tim manajemen, sehingga setiap kebijakan yang akan diambil oleh kepala sekolah itu tim manajemen ini dikumpulkan semua" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Informan 6

> "... Biasanya kalau ada rapat di SMK 2 ini pasti dikumpulkan antara guru dan pegawai berdasarkan kepentingan jenis rapatnya" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Informan 7

> "... Yah, karena mungkin inikan bukan dari pimpinan sendiri, di sini kan ada tim manajemen, kalau tidak ada tim mungkin yah bisa sepihak, yang berartikan kepala sekolah itu otoriter. Tapi, kan di sini ada timnya, berarti sudah ada kesepakatan bersama." (wawancara tanggal 05-06-2015).

Berdasarkan kutipan wawancara dari beberapa informan di atas, penyataan-pernyataan tersebut hampir serupa yang mencerminkan suatu persepsi bersama yang tidak dapat ditolak kebenarannya. Persepsi tersebut terkait dengan proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah selalu melibatkan tim manajemen sekolah dengan prosedur yaitu mengumpulkan terlebih dahulu tim manajemen sekolah dalam rapat yang akan membahas perencanaan yang dimaksud. Dengan kata lain, informasi tersebut memberikan fakta bahwa tidak ada keberatan yang berarti dalam kegiatan perencanaan yang diputuskan oleh tingkat manajerial dalam hal ini kepala sekolah dan tim manajerial lainnya. Adapun dalam penyerapan

aspirasi tetap dilakukan oleh kepala sekolah dan unsur manajerial sebagai upaya melakukan mediasi terkait dengan kebijakan-kebijakan yang akan diambil sehingga mengurangi terjadi kesalahpahaman ataupun ketidakakuratan terhadap informasi yang diterima. Hal inilah yang membuat unsur pelaksana memberikan apresiasi positif pada kepemimpinan kepala sekolah yang dibantu oleh unsur manajerial dalam perumusan dan perencanaan aktivitas sekolah.

Unsur *Stakeholder:*

Informan 8:

Informan ini adalah salah seorang pengawas pembina SMK pada Dinas Pendidikan Kota Mataram sejak 2001. Selain itu, informan ini juga adalah mantan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram yang menjabat pada tahun 1999 sampai 2000. Terkait dengan perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK 2 Mataram, informan ini menuturkan bahwa kepala sekolah membuat perencanaan bersama seluruh komponen sekolah baik internal maupun eksternal sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder* yang ada, termasuk di dalamnya pengawas sekolah, juga komite sekolah dan juga di SMK ada yang namanya DU/DI (Dunia usaha dan Dunia Industri). Kepala sekolah membuat yang namanya rencana jangka menengah untuk empat tahunan, kemudian diturunkan dalam rencana tahunan sekolah, dan ada juga Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). (wawancara tanggal 10-11-2015).

Pernyataan di atas merupakan informasi yang cukup penting yang didapatkan dari luar lingkungan sekolah yang bersangkutan. Kapasitas pengawas pembina sebagai petugas yang mensupervisi kegiatan manajerial sekolah juga mengakui bahwa pola komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah terkait dengan aktifitas perencanaan dilihat telah berjalan secara efektif. Adapun dalam kreatifitas pelaksanaannya, proses perencanaan tersebut diserahkan sepenuhnya pada kepala sekolah dan tim manajerial selama itu tidak melanggar ketentuan yang ada. Pengawas pembina juga mengapresiasi langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat perencanaan jangka pendek dan menengah, karena dengan pola seperti itu maka pencapaian sasaran dan aktivitas yang dilakukan oleh kepala sekolah dan jajarannya akan dengan mudah dapat dievaluasi.

Informan 9:

Informan ini adalah Ketua Komite sekolah SMK Negeri 2 Mataram selama lima periode kepala sekolah (periode 1999 sampai sekarang). Selain itu, informan ini juga merupakan ketua MUI Kota Mataram. Menurut informan ini, kepala sekolah selalu melibatkan komite dalam perencanaan sekolah terutama dalam merencanakan anggaran dan belanja sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder* yang ada, termasuk juga komite sekolah. Jika mengadakan rapat dengan komite, durasinya jarang berlangsung lama, paling lama hanya satu jam. Karena

> biasanya cara kepala sekolah sebelum membuka rapat, anggota rapat diajak keliling sekolah terlebih dahulu untuk memperlihatkan kondisi nyata sekolah, ditunjukkan kekurangan dan kebutuhan sekolah, sehingga ketika dalam rapat tidak ada lagi perdebatan yang alot terjadi dan rencana yang anggaran yang disusun jarang mendapatkan penolakan, paling hanya meminta untuk dikurangi sedikit. ... Dia sangat dekat, begitu kita akan membahas RAPBS kita rapat dulu. Jadi, komite diundang rapat dengan kepala sekolah tentang kesepakatan kita, sehingga kerjasama kami dengan kepala sekolah sangat baik." (wawancara tanggal 10-11-2015)

Berdasarkan pernyataan di atas, tergambar bahwa Ketua Komite Sekolah SMK Negeri 2 Mataram merasa sangat puas dengan pola komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dan jajarannya dengan pihak komite terutama dalam perencanaan. Pendekatan secara kekeluargaan yang kepala sekolah lakukan terbukti sangat efektif untuk membangun komunikasi yang baik antara pihak sekolah dan komite sekolah. Hal ini sebagai salah satu bukti bahwa komunikasi yang baik bukan hanya terdapat di lingkungan internal namun komunikasi yang baik tersebut juga dibangun dalam hubungan dengan lingkungan eksternal sekolah. Jadi pola komunikasi yang baik jelas akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya perencanaan-perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana sesuai dengan harapan semua pihak.

Observasi:

Berdasarkan hasil observasi, perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terlihat bahwa kepala sekolah merumuskan kegiatan secara jelas, membuat jadwal kegiatan secara rinci, sebagaimana

tertuang dalam beberapa dokumen, diantaranya: Rencana Strategis (RENSTRA) Sekolah, Program Kerja Tahunan Sekolah, dan Program Kerja Kepala Sekolah.

Studi Dokumentasi:

Hasil studi dokumentasi juga memperkuat hasil wawancara yang telah dipaparkan, bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sederhana dan sangat jelas dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi sekolah tersebut, yaitu secara khusus dicantumkan sebagai berikut:

a) Visi SMK Negeri 2 Mataram adalah "Religius, Berprestasi, dan Berdaya saing".
b) Misi SMK Negeri 2 Mataram, yaitu: (1) menumbuhkan perilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan saling menghargai, (2) menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, dan nyaman, (3) melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, (4) memfasilitasi minat dan bakat warga sekolah untuk berprestasi, (5) membentuk tamatan yang cerdas, terampil, dan berkepribadian tangguh, dan (6) menumbuhkan semangat wirausaha dan mampu mengembangkan diri secara mandiri.

Pada uraian visi dan misi sekolah di atas, tergambarkan bahwa kepala sekolah sangat serius dalam merencanakan agar terciptanya

iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, karena point misi satu hingga point empat misi sekolah menunjukkan skala prioritas dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam perencanaan yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.2, berikut ini:

Tabel 4.2 Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah
Subjek	Perencanaan	- Perencanaan dilakukan dalam rapat rutin, *Workshop*, rapat kerja guru dan rapat akhir tahun. - pembagian tugas guru: siapa, mendapatkan tugas apa, mengajar mata pelajaran apa, berapa jam mengajar, dan seterusnya. - merencanakan anggaran. - melibatkan tim manajemen. - melibatkan tim tergantung persoalannya. - Dalam menyusun RAPBS biasanya membuat format, tinggal ada usul saran atau tambahan pada bagian-bagian tertentu itu melibatkan banyak orang. - kebijakan-kebijakan yang sifatnya mengambil keputusan yang penting melibatkan wakil kepala sekolah, kepala Program studi, dan kepala tata usaha.
Informan 1		- kepala sekolah tidak pernah merencanakan sendiri disetiap kegiatan apa saja. - tentang guru dan pegawai direncana ditingkat guru dan

		pegawai terlebih dahulu kemudian dimatangkan bersama tim manajemen.
Informan 2		- perencanaan dilakukan dengan penyerapan aspirasi dari bawah. - Perencanaan dilakukan dengan tim dan dikumpulkan disuatu tempat.
Informan 3		- Kepala sekolah membuat rencana jangka pendek dan atau jangka menengah. - Kepala sekolah menentukan dan mensosialisasikan target tahunan kepada warga sekolah. - Tim Manajemen yang menjabarkan target dari kepala sekolah dibidang masing-masing.
Informan 4		- Rencana kerja dibahas bersama tim manajemen. - Setelah uraian tugas sudah jelas, baru tugas dibagi.
Informan 5		- setiap kebijakan yang akan diambil oleh kepala sekolah selalu bersama tim manajemen.
Informan 6		- mengadakan rapat dengan guru dan pegawai berdasarkan kepentingan dan jenis rapatnya.
Informan 7		- Kepala sekolah mengambil keputusan bersama tim manajemen.
Informan 8		- Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder* yang ada. - Kepala sekolah membuat rencana jangka menengah untuk empat tahunan, kemudian diturunkan dalam rencana tahunan sekolah, dan ada juga Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).
Informan 9		- Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder* yang ada. - Kepala sekolah mengadakan rapat dengan komite durasinya jarang

		berlangsung lama. - kepala sekolah sebelum membuka rapat, anggota rapat diajak keliling sekolah terlebih dahulu untuk memperlihatkan kondisi nyata sekolah. - sebelum membahas RAPBS kepala sekolah merancang dulu drafnya dengan komite.
Observasi		- kepala sekolah merumuskan kegiatan secara jelas. - membuat jadwal kegiatan secara rinci.
Studi Dokumentasi		- perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sederhana dan sangat jelas dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015

b) Pelaksanakan

Setelah perencanaan, perilaku yang berorientasi tugas dalam kajian gaya kepemimpinan kepala sekolah selanjutnya adalah bagaimana melaksanakan atau mengimplementasikan rencana yang telah disusun. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian tentang cara atau teknik pelaksanaan rencana yang disusun dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram diperoleh informasi sebagai berikut:

Subjek:

Terkait dengan pelaksanaan rencana kerja, subjek mengemukakan bahwa untuk kelancaran pelaksanaan rencana kerja, semua tugas perlu dibagi habis agar ada orang-orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas dimaksud, subjek

juga mempertegas bahwa dalam pembagian tugas harus memperhatikan proporsi dan kemampuan orang-orang yang diberikan tugas, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut :

> "... Aturan dasarnya sudah kita pelajari, pada prinsipnya tugas dibagi habis, jangan sampai ada yang mendapat tugas terlalu menumpuk dan ada juga yang tidak mendapat bagian, semua orang mendapat tugas, tentunya secara proporsional sesuai kapasitasnya" (wawancara tanggal 05-08-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa kepala sekolah membagi tugas secara proporsional sesuai kapasitas guru dan pegawai. Hal ini dilakukan untuk keberimbangan tugas yang dibagikan pada masing-masing guru. Kebijakan ini rupanya untuk menghindari adanya gesekan dari guru-guru yang diberikan tugas terlalu banyak dengan guru yang diberikan tugas sedikit, sehingga kecemburuan dari masing-masing pihak tidak terjadi. Adapun tambahan informasi tentang tugas-tugas yang dibagikan tersebut dapat diperoleh dari hasil kutipan wawancara berikut:

> "... Ya kadang-kadang ada yang melaksanakan tugas dengan bagus, ada juga yang jatuh bangun, itu biasa dalam organisasi. Pemberian tugasnya dengan formal dan jelas dengan SK resmi, dalam SK itu ada uraian tugas (siapa mengerjakan apa), itu dasar kita menggerakkan orang, bahkan itu dasar kita memberikan apresiasi (gaji, honor, dan seterusnya). Itu sangat-sangat jelas itu" (wawancara tanggal 05-08-2015).

Pernyataan tersebut mencerminkan kesadaran kepala sekolah tentang kendala yang ada pada kinerja guru-guru yang dipimpinnya, ini dapat dijadikan modal awal dalam menguraikan tugas yang dituangkan dalam Surat Keputusan legal formal untuk mengikat guru

yang bersangkutan dalam mengerjakan tugasnya dengan bertanggung jawab. Penggunaan instrumen SK pun digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan berupa gaji, honor, dan lain sebagainya.

Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari subjek penelitian, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terbagi menjadi tiga unsur, yakni: unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *Stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial

Informan 1:

Menurut informan ini, kepala sekolah sangat tegas dalam pelaksanaan kegiatan, semua komponen sekolah dilibatkan secara proporsional, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi, semua komponen yang ada di sekolah ini dilibatkan secara bersama sesuai dengan tupoksi masing-masing secara proporsional dan professional. .... Pak Sahnan ini tegas sekali, kalau memang harus dikerjakan, itu harus dikerjakan" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan informan di atas menguatkan penyataan subjek penelitian yang mengemukakan bahwa semua pekerjaan dibagi secara proporsional sesuai dengan kapasitas masing-masing. Pembagian tugas secara proporsional tersebut tidak terlepas dari orientasi kepala sekolah dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas yang begitu tinggi. Sebagai seorang pemimpin di organisasi sekolah, kepala sekolah

mampu menggerakkan seluruh elemen organisasi sekolah dalam rangka menyelesaikan program dan kegiatan agar dapat terselesaikan sesuai dengan yang telah direncanakan. Orientasi organisasi dan kerja kelompok kemudian menjadi tujuan dari semua arahan yang selama ini dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Informan 2:

Menurut informan ini, untuk menjamin keterlaksanaan rencana kerja di sekolah, kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan pekerjaan didasarkan atas kemampuan dan kesanggupan guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Siapapun yang memang mampu kerja sama, itu akan diberikan peluang dan kesempatan, sehingga ada istilahnya kalau kita ini adalah nilai raport, raport itu adalah rekaman untuk memberikan promosi, jangan sampai nanti misalnya, raportnya tidak bagus lalu tidak diberikan peluang dengan baik, seperti itu menurut saya, siapapun yang mau bekerja profesional, dan mau bertanggung jawab, nanti diberikan sesuai dengan kemampuannya, tidak juga berlebih-lebihan, dan yang kedua, yang paling menarik, kalau dia tidak mau bekerja ngapain disuruh, yah dan hasilnya kan demokratis itu" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, tergambarkan bahwa indikator nilai raport memberikan penilaian kuantitatif terhadap anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dari sisi demokratisasi, pekerjaan merupakan ruang yang terbuka yang dapat diakses oleh siapapun yang sekiranya berkesanggupan untuk memberikan sumbangsih dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan.

Informan 3:

Menurut informan ini, agar terjadi kelancaran pelaksanaan kegiatan di sekolah, kepala sekolah melakukan perubahan sistem pegangkatan anggota tim menajemen sekolah. Adapun perubahan yang dimaksud yakni pengangkatan wakil kepala sekolah dan ketua program studi dilakukan oleh kepala sekolah, yang sebelumnya dipilih oleh seluruh guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi untuk pemilihan tim dulu, kan beliau memilih tim manajemen, wakil kepala sekolah dan kaprodi itu. Jadi, beliau sudah ngomong keseluruh guru, itukan biasanya pemilihan dua tahun sekali untuk wakil kepala sekolah (waka), dan kaprodi itu dua tahun sekali juga. Jadi, itu nanti beliau sampaikan "bahwa yang memilih adalah beliau karena hak kepala sekolah memilih. Kenapa kepala sekolah yang pilih ? tentu tidak sepenuhnya dari kepala sekolah, dengan cara melakukan observasi. Kata beliau dirapat umum "Siapa yang cocok untuk diposisi ini dan yang cocok komunikasinya dengan saya", itu dari pemilihannya. Kemudian, mengorganisirnya setelah timnya ini beliau akan minta nanti kepada kurikulum kalau tidak salah, atau kesiswaan itu untuk membuat Jobdes (uraian tugas) masing-masing bidang tadi. Jadi, kaprodi ngapain, wakil kepala sekolah ngapain, sampai ke kebersihan dibuat" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan di atas juga menjelaskan bahwa pengangkatan tim manajemen oleh kepala sekolah bertujuan untuk mempermudah dalam membangun kerjasama antara kepala sekolah dengan tim manajemen dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap pekerjaan di sekolah. Selain itu, perubahan ini dilakukan untuk meminimalisir terjadinya *dualisme* kekuasaan, yakni antara

kekuasaan kepala sekolah yang diangkat oleh pemerintah dengan kekuasaan tim manajemen yang dipilih oleh warga sekolah.

Unsur Pelaksana

Informan 4:

Menurut informan ini, kepala sekolah menentukan standar yang tinggi terhadap pelaksanaan dan penyelesain suatu pekerjaan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Dia itu sangat *perfect* pak, yang betul-betul maunya yang sempurna kan begitu. Misalnya salah satu contoh saja, yang kemarin sampai dihadiri Bapak Walikota, itu alfa kelas. Kita dikumpulkan, langsung dibentuk tim, nanti dari tim itu mempunyai satuan kerja masing-masing. ... pokoknya, kalau pas ada acara atau kegiatan, betul-betul *perfect* dia itu.(wawancara tanggal 03-08-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, tergambarkan bahwa kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin agar setiap pelaksanaan kegiatan di sekolah dapat berjalan lancar dan terselesaikan dengan sempurna sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun bersama.

Informan 5:

Menurut informan ini, agar pelaksanaan kegiatan di sekolah berjalan lancar, kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada guru dan pegawai dengan membentuk koordinatornya masing-masing, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Nah disinikan sudah dibentuk pak, seperti pegawai itu ada koordinator, ada koordinator kesiswaaan dibawahi oleh koordinator kesiswaan dan waka kesiswaan, koordinator kurikulum ada waka kurikulum disana, koordinator humas ada waka humas disana, koordinator perencanaan atau sarana sudah ada waka dan koordinator sarana, sehingga apa yang

> sudah bagian-bagian itu masing-masing secara otomatis" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah mengalokasikan pekerjaan di sekolah dengan membentuk koordinator-koordinator agar pelaksanaan rencana kerja dapat berjalan dengan lancar meskipun tanpa didampingi oleh kepala sekolah secara langsung.

Informan 6:

Menurut informan ini, dalam menjamin kelancaran dan kenyamanan pelaksanaan kegiatan di sekolah, kepala sekolah membentuk staf khusus untuk menerima tamu dan surat-surat yang datang ke sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... kepala sekolah SMK 2 sebelum kepala sekolah yang sekarang itu mengadakan sistem penerimaan tamu dengan siswa sebagai *resepsionis* di meja lobi depan sekolah ini.... semenjak saya masuk bekerja di sini bulan Juli tahun 2013, itu sudah dialihkan ke saya sebagai staf administrasi sekaligus *resepsionis* untuk pekerjaan menerima tamu. Jadi, setiap ada surat yang masuk, ataupun tamu saya yang harus menerima karena saya bertugas fokusnya untuk menjadi *resepsionis*, kalau untuk surat masuk saya akan meneruskannya kepada bagian persuratan. Kalau pun nanti meja kerja saya kosong, karena saya mengerjakan tugas yang lain, maka rekan kerja saya dibagian persuratan akan dialihkan sementara untuk melayani tamu, agar tamu-tamu yang datang tidak merasa tidak disambut dengan baik" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pengangkatan staf administrasi khusus untuk melayani tamu dan menerima surat masuk, menunjukkan tingginya perhatian kepala sekolah terhadap pelaksanaan dan terselesaikannya kegiatan di

sekolah dengan lancar, karena setiap pekerjaan harus memiliki penanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, kekurangan dan kendala yang terjadi dalam setiap pelaksanaan kegiatan dapat dengan mudah ditelusuri dan dievaluasi.

Informan 7:

Menurut informan ini, agar pelaksanaan kegiatan di sekolah dapat berjalan lancar, kepala sekolah menggunakan dua alat pendidikan yakni hadiah (reward) dan hukuman (punishment), sebagaimana kutipan wawancara berikut:

> "... Yah ada teguran, saya tidak pernah mendapat teguran begitu. Kalau saya tidak mengharap hadiah, yang penting saya itu niat saya bekerja, saya tidak takut hukuman juga karena saya tetap bekerja, waktu saya keluar rumah saya tetap membaca tawakkal, berarti saya sudah niat untuk bekerja" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, tergambarkan bahwa informan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya meskipun ada pemberian hadiah dan hukuman yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Unsur *Stakeholder:*

Informan 8:

Menurut informan ini, agar pelaksanaan kegiatan di sekolah berjalan lancar, kepala sekolah melakukan manajemen sumber daya dengan baik, diantaranya ialah dengan meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai, menunjuk guru piket harian yang memantau dan membuat laporan harian, mengalokasikan sumber daya yang

dimiliki sekolah secara efektif dan efesien, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut ini:

> "... Terkait dengan pelaksanaan program, kepala sekolah memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan apapun. Yang dilakukan oleh kepala sekolah sekarang, adalah meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai. Dibuatkan guru piketnya yang mengisi laporan harian, lalu hasil laporan tersebut diumumkan. Alokasi sumber daya yang dimiliki sekolah juga bagus, sehingga dapat saya katakan kepala sekolah yang sekarang lebih berhasil dari saya" (wawancara tanggal 10-11-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, tergambarkan bahwa informan mengapresiasi perilaku kepala sekolah dalam upaya memperlancar pelaksanaan kegiatan di sekolah.

Informan 9:

Menurut informan ini, kepala sekolah yang sekarang adalah kepala sekolah yang terbaik yang pernah memimpin SMK Negeri 2 Mataram selama ini, terutama dalam pelaksanaan kegiatan sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah juga yang terbaik. Sepengetahuan saya, selama ini tidak pernah ada protes atau aduan dari guru dan pegawai kepada saya selaku ketua komite" (wawancara tanggal 10-11-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dalam pandangan informan ini mengapresiasi kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah berdasarkan indikator minimnya protes dan aduan yang disampaikan oleh warga sekolah kepada komite sekolah.

Observasi:

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan di SMK Negeri 2 Mataram, kepala sekolah bersama tim manajemen sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis sebagaimana yang tercantum dalam tata tertib guru dan pegawai, *Job Description*, dan hasil keputusan rapat.

Studi Dokumentasi:

Selain itu, hasil studi dokumentasi juga mendukung hasil wawancara dan hasil observasi di atas, dimana tugas disekolah diberikan secara jelas dan tertulis. Sebagaimana tertuang dalam *Job Description,* bahwa uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang dijabarkan mulai dari kepala sekolah hingga guru piket.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam pelaksanaan rencana kerja yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.3, berikut:

Tabel 4.3 Pelaksanaan rencana kerja oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Pelaksanaan Rencana kerja oleh kepala sekolah
Subjek	Pelaksanaan	- tugas dibagi habis secara proporsional sesuai kapasitas warga sekolah. - pemberian tugas dilakukan secara formal dengan SK resmi disertai uraian tugasnya.

Informan 1		- semua komponen yang ada di sekolah ini dilibatkan secara bersama sesuai dengan tupoksi masing-masing secara proporsional dan professional. - kepala sekolah sangat tegas, jika memang harus dikerjakan, itu harus dikerjakan.
Informan 2		- Siapapun yang mampu kerja sama, itu akan diberikan peluang dan kesempatan. - siapapun yang mau bekerja propesional dan mau bertanggung jawab akan diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
Informan 3		- kepala sekolah memilih anggota tim manajemen sekolah terlebih dahulu. - Kepala sekolah meminta anggota tim manajemen sekolah untuk membuat uraian tugas setiap pekerjaan di sekolah.
Informan 4		- Kepala sekolah sangat *perfect* terhadap pelaksanaan kegiatan di sekolah.
Informan 5		- Setiap pekerjaan atau kegiatan dibentuk koordinatornya, sehingga setiap kegiatan pada bagian masing-masing berjalan secara otomatis.
Informan 6		- kepala sekolah membagi habis setiap pekerjaan serta mengangkat orang-orang tertentu yang bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang ada di sekolah, misalnya staf penerima tamu dan surat masuk.
Informan 7		- kepala sekolah membagi habis setiap pekerjaan dan menentukan standar kualitas kinerja guru dan pegawai.
Informan 8		- Terkait dengan pelaksanaan program, kepala sekolah memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan apapun. - Kepala sekolah berupaya

		meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai. - Dibuatkan guru piketnya yang mengisi laporan harian, lalu hasil laporan tersebut diumumkan. - Alokasi sumber daya yang dimiliki sekolah juga bagus, sehingga dikatakan kepala sekolah yang sekarang lebih berhasil dari beliau.
Informan 9		- Kepala sekolah juga yang terbaik dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. - selama ini tidak pernah ada protes atau aduan dari guru dan pegawai kepada saya selaku ketua komite.
Observasi		- Kepala sekolah membuat dan memiliki rencana kerja.
Studi Dokumentasi		- Terdapat uraian tugas untuk setiap pekerjaan yang didelegasikan.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

c) Pengendalian

Proses selanjutnya dalam aktivitas kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah pengendalian, yakni mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan organisasi yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian diperoleh data sebagai berikut:

Subjek:

Menurut subjek, pengendalian dilakukan dengan mengeluarkan berbagai kebijakan dan instrumen yang dapat mendukung tercapainya tujuan sekolah, salah satunya ialah dengan raport guru, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kalau kita di SMK 2 itu, kita buat namanya instrumen untuk mengawal dan mengontrol kegiatan guru, misalnya kita membuat 'raport guru', termasuk sebelum raport guru kita dulu

> membuat tata tertib kerja guru dan pegawai bahkan kita membuat fakta integritas" (wawancara tanggal 05-08-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa raport guru merupakan salah satu instrumen yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengawal dan mengontrol kegiatan guru di sekolah. Lebih lanjut kepala sekolah mengemukakan bahwa untuk memastikan guru bekerja dengan baik atau tidak, kepala sekolah membuat jadwal guru piket harian yang bertugas memantau dan membuat laporan kegiatan harian, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Nah, lalu untuk mengawal semua itu (untuk memastikan guru bekerja dengan baik atau tidak) kita membuat guru piket. Guru piket itu nanti mencatat siapa yang tidak masuk, alasannya apa, apakah kalau ijin (ijin dinas atau non dinas semuanya lengkap), termasuk saat rapat apakah dia hadir atau tidak, saat upacara hadir atau tidak, itu semua dicatat oleh guru piket termasuk di depan itu ada absen (daftar hadir) guru yang diisi setiap saat datang dan pulang yang nanti setiap minggu direkap, kemudian setiap bulan direkap, dan sekali enam bulan (setiap semester) itu kita berikan hasilnya, hasil rekapan terakhir itu kita berikan pada guru dalam bentuk lembaran yang disebut raport guru. Nah, nanti tindak lanjut daripada pembagian raport guru itu tentunya ada yang diberikan *reward* (hadiah) bagi yang bagus dan ada berupa pembinaan bagi yang bermasalah" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa guru piket diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memantau kegiatan harian dan mencatat serta melaporkan aktivitas guru terkait dengan kehadiran dan alasannya tidak hadir dalam kegiatan belajar mengajar, upacara, dan kegiatan imtaq. Kemudian catatan dan laporan dari guru piket digunakan oleh kepala sekolah sebagai instumen untuk mengendalikan dan melakukan tindak lanjut kegiatan di sekolah, baik

dalam bentuk pemberian *reward* maupun pembinaan. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala sekolah membuat suatu sistem untuk pengendalian kegiatan di sekolah. Selain itu, pada kesempatan yang lain subjek juga mengemukakan bahwa proses pengendalian juga dilakukan dengan turun langsung ke lapangan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Saya biasanya selalu keliling, ya kalau tidak tiap hari, seminggu paling tidak 2-3 kali. Nah, kalau saya masih menemukan kotoran-kotoran yang masih belum dibersihkan di pojok tertentu, di lorong tertentu saya photo lalu hasil photo lingkungan atau kaplingan tidak bagus, saya panggil semua *cleaning service,* saya kumpulkan"(wawancara tanggal 03-06-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa selain menggunakan instrumen raport guru, kepala sekolah juga melakukan pengendalian dengan cara turun langsung. Dengan demikian menurut subjek, pengendalian dilakukan dengan dua cara yakni menggunakan instrumen raport guru dan turun langsung melihat kegiatan di sekolah.

Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari subjek penelitian tentang pengendalian, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *Stakeholder*. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial:

Informan 1:

Menurut informan ini, pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat ketat. Selain penerapan sistem raport guru, pengangkatan koordinator masing-masing bidang, monitoring langsung, kepala sekolah juga mengangkat pelaksana tugas harian (PLh) kepala sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "...Mau berangkat ke Jakarta, dikumpulkan dulu, saya mau berangkat tanggal ini, ini yang saya minta jadi PLT, kemudian tolong ini begini "(wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan informan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah punya perhatian yang tinggi terhadap kegiatan di sekolah terutama dalam pengendalian. Hal ini terlihat dengan diangkatnya Plh kepala sekolah ketika kepala sekolah mendapat tugas dinas di luar sekolah. Salah satu tugas utama Plh kepala sekolah adalah mengendalikan kegiatan harian sekolah menggantikan kepala sekolah.

Informan 2:

Menurut informan ini, hampir senada dengan pernyataan informan sebelumnya bahwa kepala sekolah melakukan pengendalian yang ketat terhadap kegiatan sekolah. Kepala sekolah melakukan monitoring melalui laporan-laporan dan turun langsung mengontrol kegiatan sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut ini:

> "... Kalau monitoring pertama kan dari laporan itu, kedua beliau turun juga. Mulai tukang sapu sampai ke wakil kepala

> sekolah, monitoring beliau pertama yah melalui laporan itu. Kedua memang yah memang beliau langsung turun. ... makanya ndak ada satu titik pun bisa sembunyi, karena beliau monitoringnya. Pertama, pagi itu datang tawaf, pulang ketika sepi juga tawaf, kadang-kadang ditemukan bak sampah biasanya tidak ditutup, dicatat hari ini bak sampahnya tidak di tutup"(wawancara tanggal 03 Agustus 2015).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, dapat pula diketahui bahwa selain melakukan pengendalian dengan memeriksa hasil laporan, kepala sekolah juga melakukannya dengan turun langsung memeriksa dan memastikan kegiatan berjalan dengan lancar.

Informan 3:

Menurut informan ini, pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah ialah dengan memonitor melalui laporan dan monitoring langsung sendiri, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Di sekolah beliau memonitoringnya lewat raport, karena ketahuan siapa guru tidak masuk. Nah pertanyaannya, rapornya bagaimana buatnya ?, lewat guru piket, jadi dia membuat guru piket setiap hari, itu yang akan berkeliling nanti, siapa guru-guru yang tidak ada. Selain dari raport, monitoring sendiri, keliling dia, kalau sedang tidak ada tamu beliau keliling" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan di atas, juga menguatkan informasi yang dikemukakan oleh subjek dan informan sebelumnya, bahwa pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah dikelompokan menjadi dua cara yaitu pengendalian melalui laporan guru piket yang berupa raport guru dan pengendalian melalui monitoring langsung dilakukan sendiri oleh kepala sekolah.

Unsur pelaksana:

Informan 4:

Menurut informan ini, pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah ialah melalui laporan-laporan rutin yang dibuat oleh guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kita punya buku laporan" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas, juga menguatkan data yang diperoleh sebelumnya, bahwa kepala sekolah melakukan pengendalian dengan menggunakan laporan-laporan dari guru dan pegawai.

Informan 5:

Menurut informan ini juga mengemukakan hal yang senada dengan informan sebelumnya, bahwa kepala sekolah melakukan pengendalian kegiatan di sekolah dengan dua cara yaitu: pertama, dengan memonitoring laporan dari wakil kepala sekolah dan koordinator masing-masing bidang, dan kedua, dengan memonitoring sendiri kegiatan kegiatan-kegiatan di sekolah, Sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... kepala sekolah mengawasi dengan menerima laporan dari masing-masing waka maupun koordinator, dan juga sering melakukan monitoring sendiri, dia keliling dalam arti tiap ada kesempatan dia duduk di ruang guru. Beliau ini memang ya memiliki kharisma kepemimpinan yang luar biasa, sehingga guru itu segan, seperti saya itu juga segan, telat aja mikir" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan informan di atas, juga menggambarkan bahwa cara-cara pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah dinilai sebagai

salah satu kelebihan yang dimiliki oleh kepala sekolah sehingga dalam pendangan informan ini, kepala sekolah memiliki kharisma kepemimpinan yang patut diapresiasi dengan berusaha bekerja semaksimal mungkin.

Informan 6:

Informan ini juga mengemukakan data yang hampir senada dengan informan lainnya, bahwa kepala sekolah melakukan pengendalian dengan cara memeriksa laporan-laporan, salah satunya ialah raport guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Raport pegawai juga ada. Begini ya, untuk raport guru dan pegawai biasanya dilihat dari kegiatan absensinya, nantikan absebsinya akan menyatakan ada jam masuk sama jam pulangnya, dari sanalah dilihat keaktifan guru dan pegawainya dalam kegiatan di sekolah ini. Seperti upacara, imtaq, itu juga ada absennya. Jadi, diukur keaktifannya melalui absensi, sesuai dengan tugasnya. Biasanya juga itu koordinasi antara wakil-wakil kepala sekolah yang melihat kinerja guru pegawainya dengan tim manajemen" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan di atas, juga secara spesifik mengemukakan bahwa pada raport guru dan pegawai itu tercantum tentang kehadiran guru dan pegawai dalam kegiatan belajar mengajar, upacara, dan kegiatan imtaq. Raport guru dan pegawai digunakan sebagai instrumen penting untuk menilai keaktifan guru dan pegawai, yang pada akhirnya menentukan tindak lanjut yang akan dilakukan oleh kepala sekolah, baik itu pemberian hadiah bagi yang nilai raportnya tinggi maupun pemberian pembinaan bagi yang nilai raportnya rendah.

Informan 7:

Menurut informan ini, kepala sekolah melakukan pengendalian kegiatan di sekolah melalui monitoring langsung yang ia sebut mensosialisasi dirinya sama bawahan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Yah, karena dia biasa mensosialisasikan dirinya sama bawahan, yang dibawah-bawah sampai yang tukang sapu, nah di situlah kita lihat sikap kepemimpinan beliau yang mau melihat orang di bawah" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan di atas, menggambarkan bahwa sesungguhnya sosialisasi diri kepala sekolah yang dimaksud merupakan perilaku pengendalian terhadap pagawai, dalam hal ini kepala sekolah turun langsung memonitoring kerja pegawai sampai pada unsur petugas kebersihan sekolah.

Unsur *Stakeholder:*

Informan 8:

Menurut informan ini, selama dibawah binaan dan kepengawasannya kepala sekolah memiliki sistem pengendalian yang baik, hal ini ditunjukan dengan adanya program berkelanjutan yang dibuat oleh sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Seperti yang saya kemukakan, ada program berkelanjutan yang dibuat oleh sekolah, itu merupakan hasil dari adanya monitoring dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah" (wawancara tanggal 10-11-2015).

Observasi :

Berdasarkan hasil observasi tentang pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pengendalian secara ketat sebagaimana terlihat kepala sekolah menempatkan guru piket harian, menunjuk pelaksana tugas harian (PLH) kepala sekolah, dan kepala sekolah melakukan monitoring langsung dengan mengunjungi kelas untuk memastikan kegiatan belajar mengajar berjalan lancar sebagaimana mestinya.

Studi dokumentasi :

Hasil studi dokumentasi juga memperkuat hasil wawancara dan hasil observasi yang telah dipaparkan, bahwa pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah ialah secara ketat dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk menunjang kelancaran kegiatan belajar mengajar dan kegiatan lainnya. Hal ini terlihat dengan terdapatnya dokumen fakta integritas dan raport guru.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam pengendalian yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.4, berikut ini:

Tabel 4.4 Pengendalian oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah
Subjek	Pengendalian	- membuat instrumen untuk mengawal dan mengontrol kegiatan guru yang disebut raport guru. Lalu membuat jadwal guru piket yang mencatat dan membuat laporan harian guru untuk memastikan guru bekerja dengan baik atau tidak. - Kepala sekolah juga selalu keliling mengontrol lingkungan sekolah dan kegiatannya.
Informan 1		- Kepala sekolah menunnjuk pelaksana tugas harian kepala sekolah apabila berada di luar sekolah atau mendapat tugas dinas.
Informan 2		- Kepala sekolah monitoring kegiatan sekolah melalui laporan-laporan. - Kepala sekolah juga turun langsung mengontrol pekerjaan tukang sapu sampai ke wakil kepala sekolah.
Informan 3		- Kepala sekolah memonitoringnya lewat raport guru. - Selain melalui raport, terkadang kepala sekolah juga keliling jika sedang tidak ada tamu.
Informan 4		- Kepala sekolah mengontrol sekolah melalui buku laporan.
Informan 5		- kepala sekolah mengawasi dengan menerima laporan dari masing-masing waka maupun koordinator, dan juga sering melakukan monitoring sendiri, dia keliling dalam arti tiap ada kesempatan dia duduk di ruang guru.
Informan 6		- mengontrol melalui raport guru dan pegawai yang dikoordinasi dengan wakil-wakil kepala sekolah yang melihat kinerja guru pegawai.

Informan 7		- kepala sekolah selalu keliling mengontrol.
Informan 8		- kepala sekolah membuat program berkelanjutan yang merupakan hasil dari adanya monitoring dan pengendalian yang dilakukannya.
Observasi		- Kepala sekolah melakukan monitoring langsung dengan mengunjungi kelas. - Kepala sekolah menunjuk pelaksana tugas harian (PLH) kepala sekolah ketika mendapat tugas dinas keluar daerah.
Studi dokumentasi		- Terdapat raport guru yang dibagikan setiap akhir semester.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

2) Perilaku Berorientasi Hubungan.

Perilaku berorientasi hubungan merupakan jenis perilaku kepala sekolah yang perhatian utamanya memperbaiki hubungan dengan warga sekolah, yang meliputi memberikan dukungan, mengembangkan, dan memberikan pengakuan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan subjek dan informan penelitian, diperoleh data tentang perilaku kepala sekolah yang berorientasi hubungan yang dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

a) Memberikan dukungan

Perilaku memberikan dukungan meliputi perilaku yang memperlihatkan pertimbangan dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan bawahan. Selaku pimpinan, kepala sekolah didorong untuk membentuk hubungan positif dengan warga sekolah dan *stakeholder* sekolah, karena kepala sekolah memiliki kekuasaan untuk

mempengaruhi hubungan yang tercipta di sekolah, sehingga iklim sekolah yang kondusif dapat tercipta.

Subjek:

Hasil wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemberian dukungan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah didasarkan pada satu pandangan bahwa antara kepala sekolah dengan warga sekolah tidak menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan melainkan mitra atau rekan kerja dan merasa senasib dan sepenanggungan, sebagaimana diungkapkan oleh subjek penelitian dalam kutipan wawancara berikut:

> "... Pimpinan itu harus bisa menciptakan suasana kebersamaan dulu dengan staf, saya punya prinsip antara lain itu *"Nganget sama-sama nganget, ngengat sama-sama ngengat"*. Artinya begini "Senang sama-sama senang, susah sama-sama susah". Jadi, kebersamaan dengan semua *stakeholder*, dengan semua komponen yang ada di sekolah itu yang paling utama. ... Lalu, berikutnya kita tidak hanya menuntut kewajiban menuntut anak buah itu bekerja dengan maksimal, tapi harus diimbangi dengan perhatian pimpinan tentunya secara proporsional..."(wawancara tanggal 03-06-2015).

Pada kesempatan lain, subjek penelitian juga mengemukakan lebih lanjut bahwa yang dilakukannya dalam memberikan dukungan kepada warga sekolah ialah selalu hadir dan bersedia membantu warga sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Nah lalu kalau ada persoalan-persoalan dari guru dan pegawai pimpinan peduli, kita harus membantu, kalau kita tidak menyelesaikan persoalannya ya kita bisa mengurangi persoalan-persoalan yang dialami oleh guru, katakanlah ada anaknya yang sakit, ada yang kena musibah, termasuk kita

> saling mengunjungi kalau ada kegiatan-kegiatan seperti yang anaknya menikah atau yang namanya *gawe* dari guru dan pegawai kita saling mengunjungi. Ini dari dulu yang kita ciptakan sehingga suasana kebersamaan saling peduli, saling memberi perhatian kepada teman-teman atau antar sesama guru kita ciptakan sehingga modal kita untuk menumbuhkan semangat kebersamaan semakin bagus di sekolah" (wawancara tanggal 05-08-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa perilaku memberikan dukungan diwujudkan dalam dua bentuk perilaku yakni membangun kebersamaan dan memberikan teladan yang baik. Selain dengan dua cara tersebut, kepala sekolah juga memberikan dukungan dengan memberikan perhatian dan empati atas kebutuhan pribadi warga sekolah saat berada di sekolah maupun ketika di luar sekolah.

Seperti deskripsi sebelumnya, untuk mengkonfirmasi perilaku kepala sekolah dalam memberikan perhatian, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari tiga unsur, yakni: unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial:

Informan 1:

Hampir senada dengan pernyataan subjek di atas, menurut informan ini cara kepala sekolah dalam memberikan dukungan terhadap warga sekolah ialah dengan membangun komitmen bersama

melalui komunikasi persuasif, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi itu yang dilakukan oleh Pak Sahnan, membangun komitmen bersama melalui peran dan fungsi kesetaraan itu tanpa ada oh saya kepala sekolah, saya pemimpin, jadi tidak begitu. Bahwa kita bersama dengan tugas dan tanggungjawab kita masing-masing. Kita bekerja secara optimal tanpa memperlihatkan dikotomi saya pemimpin kalian bawahan tidak seperti itu, tanpa ada rasa tekanan atau ini benar-benar persuasif begitu, yang kondisi tadinya agak lesu menjadi terbangun kembali.., mungkin lebih kepada bagimana cara mengajaknya. Jadi, dia lebih memperlihatkan dirinya terlebih dahulu mengerjakan, dia tidak sekedar menyuruh kita masuk ke kantor, tau-taunya dia lebih dulu datang. Kalau sekarang semua guru pada hari senin mesti seragam ketentuan dari itu salah satu, rabu mesti seragam hampir 100%, karena dia yang melakukannya lebih dulu...."(wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan informan di atas, memperkuat pernyataan yang dikemukakan oleh subjek, bahwa subjek memperlihatkan pertimbangan dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan warga sekolah dengan berusaha mengurangi kesenjangan antara pimpinan dengan bawahan melalui dibangunnya kebersamaan dan memberikan contoh teladan yang dapat dicontoh.

Informan 2:

Menurut informan ini, perilaku kepala sekolah yang sangat menonjol dalam membangun hubungan dengan warga sekolah ialah memperlakukan bawahannya secara manusiawi, artinya hubungan yang dibangun tidak menunjukkan sikap arogansi dan mendahulukan kekuatan yang milikinya selaku pimpinan, sehingga dengan perilaku

tersebut, guru dan pegawai yang sebelumnya kurang disiplin menjadi disiplin, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... kepala sekolah memperlakukan manusia seperti manusia, ada salah seorang teman malah dulu malas, malasnya bukan karena malas personalnya, tapi memang perlakuan pimpinan. Sekarang setelah perlakuan manusiawi, sesuai dengan fungsi supervisor kepala sekolah, buktinya orang tersebut setengah tujuh sampai sini..." (wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas memperkuat pernyataan informan sebelumnya, kepala sekolah membangun kebersamaan dengan warga sekolah melalui komunikasi persuasif, yakni penyampaian pesan kepada warga sekolah agar merubah sikap, pendapat, dan tingkah lakunya dengan kesadaran sendiri, sehingga warga sekolah merasa diperlakukan secara manusiawi. Selain itu, informan ini juga mengemukakan bahwa kepala sekolah menjadi contoh yang dapat dicontoh oleh warga sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Ada satu bekas gelas air minum, saya baru berniat mengambil itu, beliau sudah pegang, saya tidak lupa itu, pada saat di pojok sana kejadiannya..." (wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa perilaku kepala sekolah yang memungut sampah merupakan salah satu contoh tauladan dalam menciptakan dan menjaga kebersihan sekolah, sehingga memberikan dukungan motivasi bagi warga sekolah untuk melakukan hal yang serupa.

Informan 3:

Menurut informan ini, kepala sekolah selalu memberikan perhatian terhadap guru dan pegawai, salah satu bentuk perhatiannya ialah dengan menjaga hubungan baik, terkadang kepala sekolah mengunjungi guru dan pegawai serta berdiskusi tentang permasalah yang dihadapi oleh guru dan pegawai, baik permasalahan terkait dalam menjalankan tugas maupun permasalahan yang lainnya, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Menjaga hubungan baiknya dalam artian beliau selalu ramah. Pimpinan yang sebelumnya biasanya yah diam di ruangannya, kalau beliau tidak. Jadi, pas jam-jam istirahat dia berkunjung ke ruang guru pelajaran umum misalnya, ngobrol disana tentang hal bebas sehingga tidak terkesan menjaga jarak dengan warga sekolah" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan di atas juga memperkuat pernyataan informan sebelumnya, bahwa kepala sekolah memberikan perhatian dengan cara membangun kebersamaan melalui komunikasi persuasif serta menjaga hubungan baik yang telah terbangun.

Unsur Pelaksana:

Informan 4:

Menurut informan ini, kepala sekolah peduli dan perhatian terhadap warga sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara dengan informan 4 berikut ini:

> "... Bagus pak, saya katakan beliau ini sangat *familyar*, dia tidak harus di sini (di kantor), dia keliling-keliling, jalan-jalan, kadang ke ruangan, itu selalu membangkitkan semangat. Ketemu dimana saja, beliau tidak lupa selalu mengingatkan kita. Terbuka, kita tidak harus disini pak, dimana saja dah, ketemu di

> pojok, di kantin, selalu ingatkan untuk anak-anak. Jadi, kan kita juga di motivasi semangat bekerja...”(wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas juga memperkuat pandangan informan yang lainnya, bahwa kepala sekolah sangat perhatian dan selalu memberikan dukungan terhadap warga sekolah dan itu diwujudkan dalam setiap berpapasan atau pertemuan dengan warga sekolah. selain itu, informan ini juga menambahkan bahwa kepala sekolah juga memberikan contoh dalam melakukan pekerjaan ketika guru dan pegawai tidak bisa, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> “... Kalau nggak bisa, cara ngemat saja sampai diajarin, kurang begini, lalu dia yang ngemat duluan, sampai kaya gitu dah istilahnya..” (wawancara tanggal 03-08-2015)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan contoh yang dapat dicontoh oleh guru dan pegawai supaya pelaksanaan kegiatan di sekolah berjalan lancar dan optimal.

Informan 5:

Menurut informan ini, kepala sekolah sangat peduli dan perhatian dengan kebutuhan guru dan pegawai sehingga selama kepemimpinannya tidak pernah terjadi konflik di sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> “... Dia keliling dalam arti tiap ada kesempatam dia, duduk diruang guru. Kebetulan di sini ini ruang guru itu ada empat, duduk di sana diajak ngobrol, dirangkul supaya terjalin kekeluargaan gitu, semakin dekat dengan guru-guru, antar program studi supaya tidak terjadi blok-blok, sehingga

> Alhamdulillah selama beliau ada di sini tidak pernah ada konflik" (wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa dalam rangka mengetahui dan atau memahami kebutuhan atau permasalahan guru dan pegawai, kepala sekolah sering berkunjung ke ruangan guru, sehingga terjalin hubungan kekeluargaan serta meminimalisir terbentuknya kelompok-kelompok yang tidak produktif dalam interaksi sosial guru dan pegawai. Selain itu, informan ini juga mengemukakan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan perintah untuk mengerjakan sesuatu, tetapi terkadang juga memberikan contoh yang dapat dicontoh, misalnya dalam menjaga kebersihan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Siswa ini memiliki perilaku yang beda-beda, ada yang cuek kadang-kadang habis makan buang sampah sembarangan. Nah kadang kepala sekolah mungut sendiri sampah untuk memberikan contoh sebenarnya kepada siswa, kepada guru, dan kepada pegawai supaya jangan sesudah melihat itu sampah, didiamin aja tanpa dibersihkan, Sehingga kita-kita akhirnya ya ngikut, terutama saya juga. Kadang-kadang tukang sapu belum datang, kebetulan disitu ada sapu, saya ambil sapu lalu menyapu."(wawancara tanggal 03-08-2015)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan dukungan kepada warga sekolah untuk menjaga kebersihan sekolah dengan cara memberikan contoh yang dapat di contoh, sehingga warga sekolah juga ikut merasa bertanggung jawab menjaga secara bersama-sama kebersihan sekolah.

Informan 6:

Informan ini juga memperkuat pandangan informan lainnya, bahwa kepala sekolah sangat peduli dan perhatian terhadap kebutuhan guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> " ... kepala sekolah kita ini benar-benar memiliki perhatian" (wawancara tanggal 05-06-2015)

Pernyataan informan di atas menggambarkan bahwa dalam pandangan informan, kepala sekolah memiliki kepedulian dan perhatian terhadap kebutuhan guru dan pegawai.

Informan 7:

Menurut informan ini, kepala sekolah memberikan dukungan kepada warga sekolah, baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Kalau saya lihat kemampuan bapak ini bagus sekali karena dia mempunyai jiwa pemimpin. Sehingga kita akur antara bawahan dan atasan, sehingga apa yang dikatakan dia, bisa kita jalankan. Kalau seorang pemimpin yang tidak punya wibawa atau jiwa kepemimpinan, saling ngomong sendiri-sendiri tidak se-iya se-kata.... kalau diundang oleh kepala sekolah kita sering diundang oleh kepala sekolah, tapi kalau ada acara teman-teman kepala sekolah tetap ikut" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan di atas juga menggambarkan bahwa dalam pandangan informan, kepala sekolah memberikan dukungan kepada warga sekolah dalam hubungan sosialnya di luar sekolah melalui undangan acara keluarga sehingga dengan demikian perasaan kebersamaan warga sekolah semakin terjalin.

Unsur *Stakeholder:*

Informan 8:

Menurut informan ini, selama dalam binaan dan kepengawasannya, kepala sekolah memiliki perhatian yang baik terhadap kebutuhan guru dan pegawai terutama yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dalam menjalankan tugas, dan bahkan kepala sekolah juga membantu guru dan pegawai dalam memecahkan permasalahan guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah terutama guru dan pegawai sangat baik. Kepala sekolah selalu memperhatikan kebutuhan warga sekolahnya, terutama dalam hal menjalankan tugas. Selain itu, kepala sekolah juga terkadang membantu warga sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapinya" (wawancara tanggal 10-11-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa perilaku memberikan dukungan kepala sekolah terhadap warga sekolah diwujudkan melalui kepedulian dan perhatian terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh warga sekolah. Selain itu, informan ini juga mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan contoh tauladan bagi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam kegiatan belajar mengajar, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Saya selaku pengawas, melakukan supervisi terhadap kepala sekolah dalam hal manajerial dan akademiknya. Pada aspek akademik, kepala sekolah sangat baik dalam mengajar, dimana dia memiliki perangkat mengajar lengkap, media mengajarnya juga bagus..."(wawancara tanggal 10-11-2015).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dalam penilaian pengawas sekolah, kepala sekolah merupakan contoh yang baik bagi guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki kemampuan mengajar yang baik dan memiliki perangkat dan media mengajar yang lengkap pula.

Observasi :

Berdasarkan hasil observasi terlihat bahwa kepala sekolah memberikan dukungan kepada warga sekolah melalui pemberian motivasi, membantu menyelesaikan permasalahan guru dan pegawai, memberikan contoh teladan dalam melaksanakan tugas pokok (mengajar) dan memelihara kebersihan lingkungan sekolah.

Studi dokumentasi :

Hasil studi dokumentasi juga memperkuat hasil wawancara dan hasil observasi yang telah dipaparkan, bahwa kepala sekolah memberikan dukungan kepada warga sekolah dengan cara membantu guru dalam menyelesaikan persoalan guru sebagaimana tercantum dalam buku pegangan kepala sekolah.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam memberikan dukungan yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.5, berikut:

Tabel 4.5 Pemberian dukungan oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang pemberian dukungan oleh kepala sekolah
Subjek	Pemberian dukungan	- Kepala sekolah menciptakan suasana kebersamaan dengan semua *stakeholder* dan semua komponen yang ada di sekolah. - Kepala sekolah tidak hanya menuntut kewajiban bawahan bekerja dengan maksimal, tetapi selalu diimbangi dengan memberi perhatian terhadap permasalahan guru dan pegawai dengan cara peduli dan membantu menyelesaikan atau mengurangi permasalahan yang dialami oleh guru dan pegawai. - Memberi contoh tauladan yang dapat dicontoh oleh guru dan pegawai dalam bekerja.
Informan 1		- Kepala sekolah membangun komitmen bersama melalui peran dan fungsi kesetaraan tanpa memperlihatkan dikotomi antara pimpinan dan bawahan. - Kepala sekolah memperlihatkan dirinya terlebih dahulu mengerjakan suatu pekerjaan atau menjalankan suatu aturan.
Informan 2		- kepala sekolah memperlakukan bawahan secara manusia. - Kepala sekolah memberi contoh tauladan dalam menciptakan dan menjaga kebersihan sekolah.
Informan 3		- kepala sekolah menjaga hubungan baiknya dan tidak menjaga jarak dengan warga sekolah.
Informan 4		- kepala sekolah sangat *familyar* dan selalu membangkitkan semangat. - Kepala sekolah memberi contoh dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
Informan 5		- Kepala sekolah menjalin hubungan kekeluargaan antara guru dengan guru dan antar program studi

		supaya tidak terjadi blok-blok. - kepala sekolah mungut sendiri sampah untuk memberikan contoh.
Informan 6		- kepala sekolah kita ini benar-benar memiliki perhatian.
Informan 7		- kepemimpinan kepala sekolah bagus sekali, sehingga akur antara bawahan dan atasan. - Setiap perintahnya dapat dijalankan oleh warga sekolah.
Informan 8		- perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah terutama guru dan pegawai sangat baik. - Kepala sekolah selalu memperhatikan kebutuhan warga sekolahnya, terutama dalam hal menjalankan tugas. - kepala sekolah juga terkadang membantu warga sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. - kepala sekolah merupakan contoh yang baik bagi guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

b) Mengembangkan

Perilaku mengembangkan meliputi beberapa perilaku yang digunakan oleh kepala sekolah untuk meiningkatkan keterampilan, memudahkan penyesuaian pekerjaan, dan kemajuan karir dari para warga sekolah yang meliputi pelatihan, memberikan nasehat, dan pembinaan. Adapun data tentang aspek perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan warga sekolah adalah sebagai berikut.

Subjek:

Hasil wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa salah satu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka

mengembangkan warga sekolah adalah dengan melakukan proses kaderisasi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Waka secara normatif bergantian dua tahun sekali dalam rangka memberikan kesempatan bagi yang mau belajar, tetapi tidak kaku (harus 2 tahun), kalau memang kinerjanya bagus sementara kader yang lain belum punya kapasitas dan kapabilitas untuk itu, maka kadang-kadang 3 tahun. .... ee pengembang kompetensi itu kan kita, ada yang dilakukan oleh guru di sekolah (intern) dengan pelatihan-pelatihan bahkan diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan, bahkan juga guru kita berikan fasilitas untuk melanjutkan studi ya. Kita beberapa kali membantu guru yang lanjut ke S2. Termasuk pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, baik secara mandiri maupun dibiayai oleh pemerintah itu rutin. Bahkan kita termasuk sekolah yang banyak memberikan.. ee pembimbingan kepada guru-guru SMK lain. Ya guru kita banyak yang mempunyai kompetensi yang Alhamdulillah relatif memadailah dibandingkan sekolah-sekolah lain..."(wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan subjek dalam kutipan wawancara di atas menggambarkan bahwa upaya pengembangan kemampuan warga sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui proses pengkaderan, pelatihan internal, memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri dan pelatihan-pelatihan, memfasilitasi dan memberi bantuan untuk studi lanjut, dan mengirim guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

Seperti deskripsi sebelumnya, untuk mengkonfirmasi perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari tiga unsur, yakni: unsur manajerial,

unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial:

Informan 1:

Menurut informan ini, salah satu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah ialah melalui kaderisasi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi, orang disuguhkan dengan *riil experiens to undaunted* untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kepemimpinan itu tanpa orang sadari. Itu.. itu yang saya lihat, orang kan banyak teman nggak.. nggak sadar gitu, saya bilang sama mereka ini, anda-anda ini sedang dikader. ... " (wawancara tanggal 05-06-2015).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kaderisasi yang dimaksud informan ialah memberi kesempatan pada guru dan pegawai untuk mengemban tugas-tugas penting di sekolah.

Informan 2:

Menurut informan ini, kepala sekolah mengembangkan kemampuan guru dan pegawai melalui proses pergantian rutin setiap dua tahun untuk anggota tim manajemen dan tugas-tugas yang lainnya, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Buktinya saya, saya sekarang Pembina OSIS, tapi kalau saya tetap Waka Kesiswaan itu empat tahun, saya ijin, saya harus istirahat dulu, harus bergantian dengan yang lain, karena kalau saya tetap dipertahankan tidak bagus..."(wawancara tanggal 03-08-2015).

Informan 3:

Menurut informan ini juga bahwa proses pengembangan dilakukan melalui kaderisasi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Sebelum saya itu ibu endang, jadi tukaran sama bu Endang. Tadinya saya kepala lab, bu Endang kaprodi, sekarang ibu Endang kepala lab saya kaprodi nya, kita gantian. ... *rolling* itu bervariasi tergantung kegiatannya. Misal, kalau dikepanitiaan tiap semester ia selalu mewanti-wanti dikurikulum kalau buat panitia: 'yang sudah panitia sekarang besok dirubah jangan dia-dia lagi, supaya kita bagi-bagi rejeki, bagi-bagi kemampuan supaya yang bisa jangan dia-dia saja, kecuali bidang-bidang tertentu yang memang harus dia', kalau waka 2 tahun sekali, kalau prodi 2 tahun sekali" (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah benar-benar melakukan pengembangan kemampuan warga sekolah dengan memberikan tugas secara kaderisasi, yaitu memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk mengembangkan diri dengan mengadakan pergantian (rolling) dalam mengemban tugas.

Unsur pelaksana:

Informan 4:

Informan ini juga memperkuat pernyataan informan lainnya, bahwa di SMK Negeri 2 benar-benar terjadi kaderisasi dengan mengadakan pergantian (rolling) tugas untuk mengenal semua tugas yang ada di sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Ada iya, kita diputar atau *dirolling* biar semua mengenal kan,"(wawancara tanggal 03-08-2015)

Pernyataan informan di atas memberikan gambaran bahwa pergantian dalam mngemban tugas di sekolah dimaknai sebagai bentuk pengembangan kemampuan warga sekolah dalam mengemban tugas-tugas penting yang ada di sekolah.

Informan 6:

Informan ini juga mengemukakan pernyataan yang hampir senada, bahwa kepala sekolah memberikan tugas tambahan secara bergiliran kepada guru dan pegawai, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kepala sekolah itu biasanya kalau dia percaya guru maupun pegawai yang bisa menjalankan tugas, itu dia akan memberikan tugas yang lainnya karena dianggap mampu gitu, biasanya juga digilir biar yang lainnya ada kemunculannya dalam kegiatan di sekolah..." (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan informan di atas menggambarkan bahwa pemberian tugas tambahan secara bergantian ialah bertujuan untuk mengembangkan kemampuan guru dan pegawai.

Unsur Stakeholder:

Informan 8:

Informan ini memberikan informasi bahwa bentuk-bentuk pengembangan terhadap bawahan yang dilakukan oleh kepala sekolah ialah memfasilitasi guru dalam MGMP, guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dan membantu guru untuk mendapatkan biaya melanjutkan studi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Dalam hal pengembangan kompetensi guru, kepala sekolah menfasilitasi guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata

> Pelajaran), guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dan bahkan guru dibantu untuk mendapatkan biaya studi lanjut yang diberikan oleh pusat dan daerah." (wawancara tanggal 10-11-2015)

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah memiliki orientasi terhadap pengembangan kompetensi guru dan pegawai.

Studi Dokumentasi:

Hasil studi dokumentasi juga memperkuat data yang diperoleh melalui wawancara, sebagaimana tertulis dalam program kerja tahunan sekolah SMK Negeri 2 Mataram bahwa salah satu cara mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan antara lain: mendorong dan memberi ijin belajar, memagangkan guru, dan mengajukan usul penataran dan pelatihan guru nasional.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan bawahan yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.6, berikut:

Tabel 4.6 Pengembangan oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Pengembangan oleh kepala sekolah
Subjek	Pengembangan	- kepala sekolah memberikan kesempatan bagi yang mau belajar sebagai bentuk kaderisasi guru dan pegawai. - pengembang kompetensi guru di sekolah (intern) dengan pelatihan-pelatihan bahkan

		diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan. - guru diberikan fasilitas untuk melanjutkan studi. - pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, baik secara mandiri maupun dibiayai oleh pemerintah secara rutin.
Informan 1		- Kepala sekolah mengkader guru dan pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kepemimpinan.
Informan 2		- Kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama bagi guru untuk mengemban tugas tambahan di sekolah dan melakukan kaderisasi.
Informan 3		- Kepala sekolah melakukan kaderisasi dengan cara memberikan kesempatan yang sama kepada guru serta melakukan pergantian rutin untuk tugas-tugas tambahan seperti: wakil kepala sekolah, kaprodi, kepala laboratorium, anggota kepanitian, dan lain-lain.
Informan 4		- Kepala sekolah melakukan pertukaran (rolling) tugas tambahan guru dan pegawai agar memiliki kemampuan dalam menjalankan semua tugas.
Informan 6		- Kepala sekolah memberikan tugas kepada guru dan pegawai secara bergilir dalam kegiatan di sekolah.
Informan 8		- kepala sekolah menfasilitasi guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). - guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. - guru dibantu untuk mendapatkan biaya studi lanjut yang diberikan oleh pusat dan daerah.

Studi dokumentasi		- mendorong dan memberi ijin belajar. - memagangkan guru. - mengajukan usul penataran dan pelatihan guru nasional.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

c) Memberikan pengakuan

Perilaku memberikan pengakuan merupakan perilaku memperlihatkan apresiasi kepada warga sekolah atas kinerja, keberhasilan dan kontribusi bagi sekolah. Terkait dengan hal ini, perilaku memberikan pengakuan dapat dilihat dari pujian, penghargaan dan upacara pengakuan.

Subjek:

Hasil wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa bentuk pengakuan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah ialah salah satunya dengan pemberian *reward*, sebagaimana kutipan hasil wawancara dengan subjek sebagai berikut:

> "... yang bagus kita beri apresiasi *reward* yang belum bagus kita beri pembinaan."(wawancara tanggal 03-06-2015).

Pernyataan subjek di atas menggambarkan bahwa bentuk pengakuan adalah pemberian apresiasi berupa *reward* bagi warga sekolah yang kinerjanya bagus oleh subjek penelitian. *Reward* diberikan jika warga sekolah memiliki kinerja bagus dan jika belum memiliki kinerja yang bagus maka secara lebih lanjut diberikan binaan. Artinya dengan adanya pemberian *reward* kepada warga

sekolah yang memiliki kinerja yang baik, subjek dalam penelitian ini memberikan pengakuan pada warga sekolah.

Untuk mengkonfirmasi perilaku kepala sekolah dalam pemberian pengakuan, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari tiga Unsur, yakni: unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur manajerial:

Informan 1:

Menurut informan ini, kepala sekolah memberikan *reward* kepada warga sekolah yang memperlihatkan kinerja dan hal inilah yang membedakan kepala sekolah yang sekarang dengan kepala sekolah sebelumnya, sebagimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Ada *reward* yang diberikan entah itu kepada siswa yang berprestasi, prestasi apa saja dia. Kemudian kepada guru, kepada pegawai. Pegawai disini bukan hanya pegawai negeri, kepada pegawai honor, bahkan tukang sapu memperoleh penghargaan ketika dia menunjukkan kinerja yang positif dan lebih dari pada yang lain. Jadi, dari sana memang kita lihat pak Sahnan memberikan sesuatu yang berbeda dengan kepala sekolah yang lain..." (wawancara tanggal 05 Juni 2015).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas diketahui bahwa kepala sekolah memberikan *reward* kepada guru dan siswa yang berprestasi. Selain itu, *reward* juga diberikan kepada warga sekolah lainnya jika memiliki kinerja yang bagus, dengan kata lain kepala

sekolah secara sadar memberikan pengakuan berupa *reward* kepada warga sekolah yang memiliki kinerja yang baik.

Informan 2:

Menurut informan ini, bahwa bagi yang memiliki dedikasi terhadap sekolah, baik itu guru, pegawai, dan siswa akan memperoleh *reward,* sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> " Tiap tahun itu dapat nilai raport guru itu misalnya guru si A sangat baik, sudah jelas akan dikasi (diberikan) *reward* sama (oleh) kepala sekolah lumayan bagi guru...."(wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas mengambarkan bahwa ada pemberian pengakuan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang memiliki nilai raport yang baik. Lebih lanjut informan ini mengemukakan bahwa pemberian *reward* tidak hanya terbatas bagi guru, tetapi bagi pegawai dan siswa yang berprestasi juga diberikan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Seperti contoh siswa yang telah memperoleh lomba cerdas cermat maupun lomba lainnya, secara otomatis itu akan diberikan khusus oleh kepala sekolah *reward* itu sebesar kadang-kadang Rp.500.000 untuk setiap sekali kegiatan memperoleh prestasi, begitu juga guru yang berprestasi. Termasuk yang sekarang, ada guru matematika yang siswa binaannya memperoleh hasil Ujian Nasional dengan nilai sempurna (10), itu akan memperoleh umroh." (wawancara tanggal 03-08-2015).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, tergambarkan bahwa *reward* yang diberikan oleh kepala sekolah dapat berupa uang dan bentuk pengakuan lainnya. Artinya pemberian pengakuan diberikan oleh kepala sekolah secara merata, tidak hanya kepada guru saja

melainkan juga diberikan kepada pegawai dan siswa yang memiliki prestasi di sekolah.

Informan 3:

Informan ini mengemukakan bahwa selain dengan pemberian *reward*, bentuk pengakuan kepala sekolah yang lainnya juga berupa pujian, piagam penghargaan, dan upacara pengakuan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Iya, tidak hanya dengan uang, dan pujian sudah jelas, dalam upacara disebut. Tapi, tidak hanya guru, siswa pun ketika mendapatkan prestasi, mereka mendapat hadiah di tempat prestasinya dan di sekolah pun dikasi ya untuk memacu yang lain. .... Oh ada yang dapat kayaknya surat itu, tapi saya lupa itu di bidang *reward* apa yang mendapat piagam, tidak semua *reward*. ada *reward* tertentu yang mudah-mudahan untuk bisa menambah angka kredit katanya..." (wawancara tanggal 04-08-2015).

Pernyataan informan di atas, menggambarkan bahwa pemberian pengakuan yang berupa *reward* tidak hanya terbatas dalam bentuk pemberian uang, tetapi juga dalam bentuk pujian, piagam penghargaan, dan upacara pengakuan. Artinya pemberian pengakuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah dalam berbagai bentuk, dengan kata lain kepala sekolah benar-benar memberikan pengakuan kepada warga sekolah.

Unsur pelaksana:

Informan 4:

Menurut informan ini, kepala sekolah sangat perhatian terhadap warga sekolah terutama dalam memberikan pengakuan terhadap prestasi-prestasi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Kita dikasih berupa sejumlah uang (sambil tertawa he..he..he..), tapi kita tidak menilai dari segi uangnya, meskipun seratus lima puluh atau pun hanya lima puluh ribu, tapi kita dipanggil ke depan, seperti siswalah kita diberi hadiah, itu sudah ih.. merasa senang kita. Demikian juga dengan siswa-siswa yang juara-juara itu semua dapat" (wawancara tanggal 03-08- 2015).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pemberian pengakuan yang dilakukan oleh kepala sekolah berupa pemberian hadiah dan upacara pengakuan.

Informan 5:

Informan ini juga memberikan informasi bahwa ada pemberian *reward* yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "...Setiap tahun bagi guru yang nilai raport sangat baik, sudah jelas akan dikasi *reward* sama kepala sekolah, lumayan bagi guru, apalagi yang GTT itu sangat membantu mereka. Bahkan bagi yang kuliah S2 itu diberikan bantuan pendidikan lima juta setahun, sehingga semangat guru-guru ini melanjutkan kuliah walaupun bantuan hanya lima juta, tapi sangat membantu mereka"(wawancara tanggal 03-08-2015).

Informan 6:

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh informan lain yang menyatakan bahwa kepala sekolah biasanya memberikan *reward*

berupa uang dan pujian bahkan memberikan kepercayaan untuk mengemban tugas tambahan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Oh disini kepala sekolah biasanya memberikan *reward* baik berupa uang maupun motivasi untuk selalu bekerja seperti selalu memberikan tugas-tugas lagi karena kepercayaannya kepada guru maupun pegawai itu" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan informan di atas, menggambarkan bahwa pemberian *reward* tidak hanya berupa uang, tetapi juga bisa dengan memberikan pengakuan berupa tugas tambahan.

Informan 7:

Temuan manarik dalam penelitian ini ialah pemberian *reward* merupakan hal yang membedakan antara kepala sekolah sekarang dengan kepala sekolah sebelumnya, sebagaimana terungkap dalam kutipan wawancara dengan salah seorang informan berikut ini:

> "Ada guru-guru yang berprestasi dikasi (diberikan) juga itu, kalau pegawai sama juga dapat itu istilahnya *reward*. Disitulah perbedaan, kalau yang dulu-dulu kan nggak ada, setelah ada bapak kepala sekolah baru ada" (wawancara tanggal 05-06-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan pengakuan kepada guru dan pegawai yang berprestasi dan hal ini yang membedakan kepala sekolah yang sekarang dibandingkan dengan kepala sekolah sebelumnya.

Unsur *Stakeholder*:

Informan 8:

Informan ini juga mengemukakan hal yang hampir senada dengan informan lainya, bahwa kepala sekolah memberikan pengakuan terhadap warga sekolah yang memiliki dedikasi dan prestasi, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... ada pemberian *reward*. Bahkan itu rutin diberikan oleh kepala sekolah, ada guru terbaik, pegawai terbaik, siswa terbaik, dan terbaik-terbaik lainnya..."(wawancara tanggal 10-11-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa pemberian *reward* yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru terbaik, pegawai terbaik, siswa terbaik, dan lainnya dilakukan secara rutin.

Data tentang perilaku kepala sekolah dalam memberikan pengakuan terhadap bawahan yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.7, berikut:

Tabel 4.7 Pemberian pengakuan oleh kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang pemberian pengakuan oleh kepala sekolah
Subjek	Pemberian pengakuan	- yang bagus diberikan apresiasi berupa *reward* dan yang belum bagus diberikan pembinaan.
Informan 1		- Ada *reward* yang diberikan kepada guru, pegawai, dan siswa yang berprestasi. - Kepada pegawai honor, tukang sapu diberikan penghargaan ketika mereka menunjukkan kinerja yang

		positif dan lebih dari pada yang lain.
Informan 2		- Tiap tahun diberikan *reward* untuk guru yang nilai raportnya sangat baik. - Bagi siswa atau guru yang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap tata tertib yang sudah ditentukan diberikan *reward.* - *reward* diberikan kadang-kadang sebesar Rp.500.000 untuk setiap memperoleh prestasi. - ada guru matematika yang siswa binaannya memperoleh hasil Ujian Nasional dengan nilai sempurna (10) memperoleh umroh.
Informan 3		- ada pemberian pengakuan kepada siswa, guru dan pegawai berupa uang, pujian, piagam dan saat upacara disebut namanya.
Informan 4		- guru diberikan hadiah berupa sejumlah uang dan juga dipanggil ke depan saat upacara sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi yang diraih. Demikian pula dengan siswa-siswa yang berprestasi.
Informan 5		- bagi warga sekolah yang memiliki dedikasi terhadap tata tertib yang sudah ditentukan diberikan *reward* dari sekolah. - siswa yang telah memperoleh juara lomba cerdas cermat maupun lomba lainnya, secara otomatis akan diberikan khusus oleh kepala sekolah *reward* itu sebesar kadang-kadang Rp. 500.000 untuk setiap sekali kegiatan yang memperoleh prestasi. - Begitu juga guru yang berprestasi, termasuk yang sekarang ada guru matematika yang memperoleh kemarin pada ujian nasional dengan nilai sempurna 10 itu akan memperoleh umroh.
Informan 6		- kepala sekolah biasanya memberikan *reward* baik berupa

		uang maupun motivasi untuk selalu bekerja. - memberikan tugas-tugas tambahan karena kepercayaannya kepada guru maupun pegawai.
Informan 7		- guru dan pegawai yang kinerjanya baik atau berprestasi diberikan *reward*. Inilah yang menjadi perbedaan kepala sekolah yang sekarang dengan sebelumnya.
Informan 8		- ada pemberian *reward* secara rutin diberikan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

b. Data tentang Pola Komunikasi Kepala Sekolah

Pola komunikasi yang menjadi titik penekanan dalam penelitian ini adalah suatu sistem penyampaian dan penerimaan pesan oleh kepala sekolah melalui saluran-saluran komunikasi. Untuk mengkaji tentang pola komunikasi kepala sekolah, peneliti memandang dari jaringan komunikasi formal dan komunikasi informal. Data tentang pola komunikasi kepala sekolah dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Komunikasi Formal

Komunikasi formal merupakan aliran penyampaian pesan melalui jalan resmi yang ditentukan oleh organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Adapun deskripsi hasil wawancara dikemukakan sebagai berikut:

Subjek:

Hasil wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa komunikasi formal dilakukan dengan lisan dan tulisan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "...Kita memerlukan pertemuan-pertemuan untuk meng-komunikasikan berbagai kegiatan dan berbagai persoalan, termasuk tugas guru, tugas pegawai harus jelas dan bisa dipahami. Oleh karena itu, kita buatkan secara administrasi,

> secara tertulis ada, dan dirapat juga disampaikan." (wawancara tanggal 05-08-2015)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, juga dapat diketahui bahwa kepala sekolah menyampaikan informasi melalui lisan dan tulisan, tidak melalui lisan saja atau melalui tulisan saja, tetapi melalui perpaduan antara lisan dan tulisan.

Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari subjek penelitian tentang komunikasi formal kepala sekolah, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari tiga unsur, yakni: unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial:

Informan 1:

Menurut informan ini, komunikasi formal kepala sekolah terlihat jelas ketika kepala sekolah akan mengadakan rapat-rapat rutin. Kepala sekolah selalu mengkomunikasikan secara lisan dan tulisan kegiatan rapat tersebut kepada guru dan pegawai. Jika kepala sekolah berhalangan memimpin rapat, maka kepala sekolah menunjuk salah satu wakil kepala sekolah untuk memimpin rapat yang dimaksud, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kalau beliau tidak ada, rapat tetap jalan. Undangan ke teman-teman guru sudah jalan, rapatnya tidak boleh ditunda, beliau telepon waka untuk pimpin rapat..."(wawancara tanggal 05 Juni 2015).

Pernyataan informan di atas juga menggambarkan bahwa komunikasi kepala sekolah dilakukan dengan cara lisan dan tulisan.

Informan 2:

Menurut informan ini, kepala sekolah melakukan komunikasi formal dengan cara komunikasi lisan diikuti tulisan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "...pertama, beliau pasti melakukan rapat kecil dulu di ruangan ini ataupun dimana saja tidak begitu terikat. Jadi, tim kecil ini dipakai juga memberikan informasi ke teman-teman, sehingga ketika rapat mereka sudah tau kira-kira seperti apa agendanya, nah setelah itu baru disampaikan undangan resmi rapat ke guru..."(wawancara tanggal 03 Agustus 2015).

Pernyataan informan di atas menggambarkan bahwa ketika mengadakan pertemuan atau rapat, kepala sekolah terdahulu mengkomunikasikannnya secara lisan kemudian disusul dengan komunikasi tulisan berupa undangan rapat secara resmi.

Informan 3:

Pernyataan informan ini juga mendukung pernyataan informan 2 diatas, bahwa kepala sekolah melakukan komunikasi formal dengan dua cara yakni lisan dan tulisan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi caranya beliau menyebarkan informasi ada dua. Pertama, melalui surat edaran kepala sekolah, yang kedua lisan. Lisan itu biasanya disampaikan ketika imtaq dan ketika upacara. Jadi, ketika semua siswa dan guru berkumpul. .... Tahun lalu saya ditawarkan ditawarkan jadi waka dulu sebelum jadi kaprodi, 'siap jadi waka ?', mungkin karena saya alumni sini Pak Andy, jadi guru-guru di sini guru-guru saya, kalau saya sudah jadi waka, kan susah saya. Nah, pas kaprodinya saya tidak diminta, tapi langsung surat tugas

> keluar. ‘Maaf pak Dading saya tidak minta anda jadi kaprodi, kenapa? kalau saya minta, nanti tidak mau’...”(wawancara tanggal 04-08-2015).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, tergambarkan bahwa komunikasi formal yang dilakukan oleh kepala sekolah menggunakan metode komunikasi lisan diikuti tulisan, yaitu menginformasikan terlebih dahulu lewat lisan kemudian diikuti dengan dituangkan dalam bentuk tulisan.

Unsur Pelakasana:

Informan 4:

Informan ini juga mengemukakan data yang hampir senada dan mendukung pernyataan informan sebelumnya, bahwa kepala sekolah melakukan komunikasi formal dengan teknik lisan diikuti tulisan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> “... Seperti misalnya saya menjadi koordinator, sebelumnya kita ditanya dulu, ‘Bu..besok mau menjadi koordinator?’, bagaimana gini-gini nanti ditanya gini, seperti itu dah. Jadi, beliau selalu tawarkan dulu. ‘Ibu mau saya angkat jadi waka kesiswaan ?’. Maaf pak kalau bisa orang lain dulu, selalu dibicarakan dulu...”(wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan informan di atas, menggambarkan bahwa komunikasi kepala sekolah mendahulukan komunikasi lisan kemudian diikuti oleh komunikasi tulisan atau metode lisan diikuti tulisan.

Informan 6:

Menurut informan ini, kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah dan terbuka dengan warga sekolah sehingga interaksi antara

kepala sekolah dengan warga sekolah terutama pegawai tetap harmonis, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... biasanya kalau ada rapat di SMK 2 ini pasti dikumpulkan antara guru dan pegawai berdasarkan kepentingan jenis rapatnya, nah di sana pak kepala sekolah itu membuka forum komunikasinya, tanya jawab istilahnya begitu, apabila ada uneg-uneg dari guru maupun pegawai itu bisa disampaikan ke kepala untuk kelancaran dalam proses pencapaian tujuan bersama..."(wawancara tanggal 05 Juni 2015)

Unsur *Stakeholder*:

Informan 8:

Informan ini juga mengemukakan bahwa kepala sekolah melakukan komunikasi dengan teknik lisan diikuti tulisan, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Komunikasi, misalnya kepala sekolah akan mengadakan pertemuan dengan pengawas, kepala sekolah bersurat kepada pengawas... Komunikasi kepala sekolah, lebih banyak komunikasi lisan. Kalau mengadakan pertemuan, kepala sekolah mengundang saya dengan bersurat. Tapi, kalau dalam menjalankan tugas sehari-hari kita berkomunikasi lisan saja di sini, kemudian setiap hasil pertemuan selalu membuat arsip-arsip sebagai dokumen."(wawancara tanggal 10-11-2015).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa komunikasi formal kepala sekolah dilakukan dengan metode lisan diikuti tulisan, artinya komunikasi formal kepala sekolah lebih banyak disampaikan melalui pesan secara lisan terlebih dahulu kemudian diperjelas dengan menggunakan komunikasi tulisan.

Data tentang komunikasi formal kepala sekolah yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal

ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.8, berikut:

Tabel 4.8 Komunikasi formal kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Komunikasi formal kepala sekolah
Subjek	Komunikasi formal	- komunikasi lisan melalui pertemuan-pertemuan untuk mengkomunikasikan berbagai kegiatan dan berbagai persoalan. - Komunikasi tulisan juga ada supaya tugas guru dan pegawai menjadi jelas dan bisa dipahami.
Informan 1		- Komunikasi lisan dan tulisan.
Informan 2		- Komunikasi lisan diikuti tulisan.
Informan 3		- Komunikasi tulisan. - Komunikasi lisan. - Komunikasi lisan diikuti tulisan.
Informan 4		- Komunikasi lisan diikuti tulisan.
Informan 6		- Komunikasi dua arah dan terbuka.
Informan 8		- Komunikasi tulisan. - Lebih banyak komunikasi lisan. - Komunikasi lisan diikuti tulisan.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

b. Komunikasi Informal.

Komunikasi informal merupakan aliran penyampaian pesan tanpa memperhatikan posisi dalam organisasi dan tidak menggunakan jalan resmi yang ditentukan organisasi.

Subjek:

Menurut subjek penelitian, bahwa komunikasi informal dilakukan dengan metode persuasif yaitu menggunakan pendekatan-pendekatan personal dengan warga sekolah tanpa melihat posisi dan kedudukannya, sebagaimana terungkap dalam kutipan wawancara dengan subjek penelitian sebagai berikut:

> "... Disamping itu, kan ada suasana-suasana yang tidak formal. Kalau ada hal yang perlu kita sampaikan sambil kita bermain

> badminton juga nyampai (sampaikan), sambil kita duduk-duduk ngopi juga kita sampaikan pesan-pesan walaupun secara guyon,secara main-main (berkelakar) tetapi ada pesan-pesan yang kita sampaikan. Karena masalah serius tidak harus disampaikan dengan resmi dan formal, sambil main-main juga sampai pesan-pesan itu. Terutama bagaimana supaya guru dan pegawai itu bekerja dengan disiplin, termotivasi, merasa diayomi, merasa dilindungi, dan seterusnya. Banyak caranya itu, dan cara-cara yang nonformal itu lebih efektif. ....(wawancara tanggal 05-08-2015).

Pernyataan subjek di atas, menggambarkan bahwa komunikasi informal kepala sekolah selaras dengan komunikasi formal, yaitu menggunakan pola persuasif, dan kepala sekolah menganggap komunikasi nonformal cenderung lebih efek dibandingkan komunikasi formal, terutama dalam meningkatkan disiplin, meningkatkan motivasi, memberikan rasa terayomi, dan memberikan rasa aman dan nyaman pada warga sekolah.

Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari subjek penelian tentang komunikasi formal kepala sekolah, peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam dengan beberapa informan penelitian yang terdiri dari tiga unsur, yakni: unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Adapun hasil wawancara yang dimaksud sebagai berikut:

Unsur Manajerial:

Informan 1:

Pernyataan subjek di atas, hampir senada dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan ini, bahwa kepala sekolah lebih

cenderung menggunakan ajakan dibandingkan memberi perintah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Jadi, dengan langkah-langkah manajemen-manajemen yang persuasif, pendekatan-pendekatan yang sangat persuasif dengan tidak mengedepankan *power* tetapi lebih kepada bagaimana membangkitkan, bagaimana membangun komitmen. Saya misalnya, sewaktu kepala sekolah yang terdahulu adalah orang yang apatis atau cuek dengan sekolah ini, tapi dengan cara-cara kepala sekolah yang sekarang, saya mau terlibat dalam kegiatan sekolah. Jadi itu ..itu yang dilakukan oleh Pak Sahnan a..membangun komitmen bersama melalui peran dan fungsi kesetaraan itu. Jadi, tanpa ada bahasa saya kepala sekolah, saya itu pemimpin, saya itu begitu, tidak begitu, bahwa kita bersama dengan tugas dan tanggung jawab kita masing-masing." (wawancara tanggal 05 Juni 2015).

Pernyataan informan di atas, mendukung pernyataan sebelumnya bahwa kepala sekolah lebih cenderung menggunakan komunikasi persuasif, sehingga informan yang sebelumnya apatis dan bersikap acuh terhadap kondisi sekolah, merasa simpati untuk memberikan sumbangsih terbaiknya dalam memajukan SMK Negeri 2 Mataram.

Informan 3:

Informan ini juga mengemukakan hal yang senada dengan yang dikemukakan oleh informan sebelumnya, bahwa kepala sekolah melakukan komunikasi persuasif dengan warga sekolah, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "Sampai ada satu guru yang jarang masuk, Beliau cerita ke saya, 'Bapak ini sudah saya bina, sudah saya persuasif lewat raport, sudah saya kasikan semua, tapi masih jarang masuk juga. Saya ingatkan sampai saya datangi kerumahnya tiga kali' Beliau ngomong begitu, dan itu tidak diketahui oleh guru-guru

> yang lain. ‘Saya datangi secara pribadi, saya datang ke rumahnya, saya ngomong sama istrinya ada beliau (guru dimaksud) juga disitu, tolong ya bapak diingatkan’, sampai begitulah beliau.” (Wancara tanggal 03 Agustus 2015).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, tergambarkan bahwa komunikasi informal yang digunakan oleh kepala sekolah mampu memberikan perubahan pada perilaku warga sekolah yang sebelumnya kurang disiplin dan kurang motivasi kerjanya menjadi lebih disiplin dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Unsur Pelaksana:

Informan 4:

Pernyataan informan ini, hampir senada dengan informasi yang diberikan oleh informan lainnya, bahwa kepala sekolah menggunakan teknik persuasif untuk komunikasi informalnya, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> “... Pertama, pendekatan-pendekatan beliau, bertanya kepada saya sebagai senior di sini, ‘siapa-siapa yang suka menentang kebijakan-kebijakan kepala sekolah maupun sering tidak masuk ?’. Lalu, Beliau (orang dimaksud) dipanggil, diajak untuk bekerjasama, bagaimana memajukan sekolah ini, bagaimana memperbaiki mutu pendidikan yang ada di SMK 2, sehingga beliau atau mungkin guru-guru yang tadinya memang kurang diperhatikan oleh kepala sekolah yang dulu (sebelumnya) diberikan suatu tugas dan tanggungjawab sehingga beliau (orang dimaksud) berubah total dari tadinya malas mengajar, telat datang, bagi beliau setelah diberikan kebijakan, diberikan kepercayaan sehingga berubah total.”(wawancara tanggal 03-08-2015).

Pernyataan di atas menggambarkan tentang komunikasi persuasif yang dipraktekkan oleh kepala sekolah pada salah seorang warga sekolah, sehingga warga sekolah dimaksud merubah perilaku

yang sebelumnya kurang disiplin menjadi disiplin setelah kepala sekolah melakukan komunikasi-komunikasi persuasif.

Unsur *Stakeholder*:

Informan 8:

Menurut informan ini, kepala sekolah berkomunikasi secara terbuka dan sangat akrab dengan informan secara personal, sebagaimana kutipan hasil wawancara berikut:

> "... Kalau komunikasi personal dengan saya, kepala sekolah sangat akrab, kapan saja kita bisa berbicara. Hal yang menarik dari kepala sekolah terkait dengan komunikasinya dengan warga sekolah, kepala sekolah bersikap terbuka dan menghilangkan sekat-sekat posisi selaku pimpinan dengan bawahan."(wawancara tanggal 10-11-2015).

Pernyataan di atas juga mengungkap bahwa hal yang menarik dalam komunikasi kepala sekolah dengan warga sekolah ialah melakukan komunikasi secara terbuka dan menghilangkan sekat-sekat posisi selaku pimpinan dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi informal kepala sekolah lebih bersifat persuasif.

Data tentang komunikasi informan kepala sekolah yang telah dideskripsikan di atas, selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca dan mendapatkan inti dari data tersebut. Adapun data yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.9, berikut:

Tabel 4.9 Komunikasi informal kepala sekolah

Sumber data	Aspek	Pernyataan tentang Komunikasi informal kepala sekolah
Subjek		- Komunikasi tetap terjalin meskipun secara tidak formal dalam kegiatan-kegiatan olah raga dan semacamnya dan cara-cara yang nonformal itu lebih efektif dalam menyampaikan pesan.
Informan 1		- komunikasi persuasif, yaitu dengan tidak mengedepankan *power* tetapi lebih kepada membangkitkan kesadaran dan membangun komitmen bersama, bahwa kita bersama dengan tugas dan tanggungjawab kita masing-masing.
Informan 3		- komunikasi persuasif, misal: ada satu guru yang jarang masuk, beliau bina secara persuasif, yakni beliau datangi kerumahnya tiga kali dan berbicara dengan istri guru dimaksud supaya suaminya diingatkan.
Informan 4		- komunikasi persuasif, misalnya: beliau bertanya kepada saya tentang siapa-siapa yang suka menentang kebijakan-kebijakan kepala sekolah maupun sering tidak masuk, kemudian orang dimaksud dipanggil dan diajak untuk bekerjasama memajukan dan memperbaiki mutu pendidikan yang ada di SMK 2 ini, bahkan guru-guru yang tadinya memang kurang diperhatikan oleh kepala sekolah sebelumnya diberikan suatu tugas dan tanggungjawab sehingga orang dimaksud berubah total dari malas menjadi lebih rajin.
Informan 8		- komunikasi personal kepala sekolah dengan informan sangat akrab. - kepala sekolah bersikap terbuka dan menghilangkan sekat-sekat

		posisi selaku pimpinan dengan bawahan.

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2015.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka pembahasan masing-masing hasil penelitian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Berdasarkan kajian teori yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa pendekatan gaya berfokus pada apa yang dilakukan kepala sekolah dan bagaimana kepala sekolah bertindak dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah meliputi dua aspek perilaku, yakni: perilaku berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan. Adapun pembahasan dua aspek perilaku tersebut, dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Perilaku Berorientasi Tugas.

Perilaku berorientasi tugas merupakan jenis perilaku yang memperlihatkan perhatian kepala sekolah terhadap penyelesaian tugas, yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan aktifitas kerja dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku berorientasi tugas kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram pada aspek merencanakan aktifitas kerja adalah menggunakan pendekatan partisipatif. Dimana dalam merumuskan aktifitas kerja, membuat

jadwal, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan warga sekolah, terutama Tim Manajemen sekolah. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

> "proses perencanaan kegiatan dilakukan dalam bentuk rapat (rapat rutin, *workshop*, rapat kerja guru), paling tidak rapat dilakukan di awal tahun pelajaran dan rapat akhir tahun. Pada rapat tersebut membahas tentang banyak hal, termasuk pembagian tugas guru (siapa, mendapatkan tugas apa, mengajar mata pelajaran apa, berapa jam mengajar, dan seterusnya), termasuk juga merencanakan anggaran. Rapat selalu dilakukan dengan melibatkan tim manajemen, dan ada kalanya juga melibatkan anggota tim terbatas atau anggota tim yang lebih banyak, tergantung persoalan yang dibahas dalam rapat tersebut. Tetapi, dalam membuat kebijakan-kebijakan yang sifatnya mengambil keputusan penting, hanya melibatkan tim manajemen sekolah saja".

Terkait dengan hal demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan perencanaa secara partisipatif yang dibahas dalam rapat-rapat tertentu. Selain itu kepala sekolah juga merumuskan kegiatan secara jelas dan membuat jadwal kegiatan secara rinci.

Sebagaimana juga terungkap dari data dokumen yang telah dipelajari oleh penulis, terungkap bahwa perencanaan dibahas dalam rapat sebagaimana tercantum dalam notulen rapat. Selain itu, perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga sederhana dan sangat jelas dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pandangan yang dikemukakan oleh Mulyasa (2013: 20) bahwa salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ialah menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam pengambilan keputusan. Senada dengan hal itu, Stronge, dkk., (2013: 18-19) juga, mengemukakan bahwa peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah salah satunya ialah dengan melakukan pengambilan keputusan bersama. Temuan penelitian ini mendukung pandangan yang mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ialah dengan melakukan perencanaan yang bersifat partisipatif atau secara bersama terutama dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan aspek melaksanakan rencana aktifitas kerja, menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah dan semua pekerjaan dibagi habis secara jelas tentang tanggung jawab, tugas, dan wewenangnya masing-masing, serta pemberian tugas dilakukan secara proporsional sesuai kemampuan warga sekolah, sehingga terciptanya iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, sebagaimana terungkap dari hasil penelitian berikut ini:

> “untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan di sekolah, tugas dibagi habis secara proporsional sesuai kapasitas bawahan, meskipun terkadang ada yang melaksanakan tugas dengan bagus, ada juga yang jatuh bangun, itu biasa dalam organisasi. Pemberian

> tugasnya dilakukan secara formal dan jelas dengan SK resmi, serta dalam SK tersebut terdapat uraian tugasnya, hal ini dilakukan sebagai dasar dalam menggerakkan bawahan dan bahkan sebagai dasar dalam memberikan apresiasi (gaji, honor, dan seterusnya), sehingga semuanya terlihat sangat jelas".

Terkait dengan hal di atas hasil penelitian menujukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan kegiatan berdasarkan rencana kerja yang telah disusun. Hal ini didukung oleh hasil studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa pemberian tugas secara proporsional dan dilakukan secara formal melalui surat keputusan (SK) dan atau surat tugas, serta lampiran uraian tugasnya.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pandangan Stronge, dkk. (2013: 18-19), bahwa peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah salah satunya ialah melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepala sekolah membagikan pekerjaan secara mendetail dan jelas serta pelaksanaannya harus bisa sesempurna mungkin, sebagaimana terungkap dalam hasil penelitian berikut ini:

> "Kepala sekolah sangat *perfeck* dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan. Artinya kepala sekolah memberikan perhatian yang besar terhadap terlaksananya suatu pekerjaan dengan baik, sehingga segala sesuatu benar-benar dipersiapkan secara matang. Misalnya: dalam kegiatan pembukaan Alfa dihadiri oleh Bapak Walikota, kita dikumpulkan dan langsung dibentuk tim dan setiap tim mempunyai satuan kerja masing-masing, serta kepala sekolah juga terlibat di dalamnya secara bersama-sama."

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, kepala sekolah memiliki orientasi terhadap kesuksesan suatu pekerjaan yang tinggi. Temuan tersebut juga memperkuat pandangan Yukl (2010: 80) yang mengemukakan bahwa indikator perilaku yang berorientasi tugas antara lain menekankan pentingnya efisiensi, produktifitas, dan kualitas serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kepala sekolah memiliki komitmen yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang akan diselesaikan. Kepala sekolah memiliki harapan yang besar terhadap kesuksesan setiap pekerjaan yang telah direncanakan. Untuk itu, pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah yang telah direncanakan melibatkan semua komponen sekolah yang ada. Setiap komponen sekolah dipacu untuk mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Temuan penelitian selanjutnya adalah berkaitan dengan proses pengendalian aktivitas kerja dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Berdasarkan data hasil penelitian, pengendalian aktivitas kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram adalah dengan menggunakan sistem pengendalian yang ketat berupa penetapan raport guru dan mengangkat koordinator setiap unit pekerjaan. Selain itu, kepala

sekolah juga melakukan monitoring atau turun langsung untuk memastikan bahwa sistem dan kegiatan berjalan dengan lancar, sebagaimana terungkap dari hasil penelitian berikut ini:

> “ kepala sekolah melakukan proses pengendalian dengan dua cara, yaitu: monitoring dengan menggunakan istrumen yang bernama “raport guru” dan juga monitoring dengan cara turun langsung ke lapangan untuk memastikan kegiatan berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya”.

Terkait dengan hal di atas, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Hal ini didukung oleh data hasil studi dokumentasi yang terdapat dalam buku catatan kepala sekolah bahwa kepala sekolah sekurangnya sekali seminggu melakukan kunjungan kelas.

Hasil penelitian ini, menggambarkan bahwa sistem pengendalian di SMK Negeri 2 Mataram telah berjalan dengan semestinya. Hal ini terlihat jelas dari berbagai langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam melaksanakan berbagai program sekolah. Temuan ini mendukung pandangan Yukl (2010: 80), yang mengemukakan bahwa salah satu indikator dari perilaku yang berorientasi tugas ialah mengawasi operasi dan kinerja.

Hasil penelitian ini menggambarkan tentang sistem pengendalian yang dilakukan oleh seorang pimpinan di dalam sebuah organisasi, dimana kepala sekolah sebagai komponen penting dalam sebuah organisasi sekolah memiliki tanggung jawab untuk melakukan

pengendalian, termasuk melakukan pengendalian secara langsung pada proses belajar mengajar di kelas. Hasil penelitian ini, mendukung pandangan yang dikemukakan Mulyasa (2013: 20), bahwa salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ialah melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Jadi, dapat disimpulkan bahwa bentuk pengendalian yang efektif untuk dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif ialah melalui sistem pemeriksaan laporan dan turun langsung supaya menjamin terlaksananya berbagai kegiatan di sekolah.

b. Perilaku Berorientasi Hubungan.

Perilaku berorientasi hubungan merupakan jenis perilaku kepala sekolah yang perhatian utamanya memperbaiki hubungan dengan warga sekolah, meliputi memberikan dukungan, mengembangkan bawahan, dan memberikan pengakuan terhadap warga sekolah sehingga terciptanya iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku berorientasi hubungan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram pada aspek memberikan dukungan, diwujudkan dengan membangun kebersamaan melalui sikap memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja dan memberikan teladan yang baik dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah maupun sebagai guru. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

> "kepala sekolah membangun komitmen bersama melalui peran dan fungsi kesetaraan, serta tanpa memperlihatkan dikotomi antara pemimpin dengan bawahan. Semuanya berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga kondisi yang tidak kondusif menjadi kondusif. Selain itu, kepala sekolah juga menjadi contoh tauladan bagi warga sekolah."

Terkait dengan hal ini, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah tidak menunjukkan perilaku menjaga jarak dan mengistimewakan diri dari warga sekolah dalam interaksi sosialnya di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga teladan dalam hal mengajar, disiplin, dan menjaga kebersihan.

Hasil penelitian di atas, mendukung pandangan Yukl (2010: 80) yang mengemukakan bahwa beberapa indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan diantaranya: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, dan memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh. Sementara itu, pada konteks dunia pendidikan, temuan tersebut mendukung pandangan yang dikemukakan Mulyasa (2013: 21), bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, diantaranya: (1) memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik, dan (2) menunjukkan sikap

dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.

Hasil penelitian selanjutnya, tentang perilaku yang berorientasi hubungan ialah berkaitan dengan aspek mengembangkan kemampuan warga sekolah. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah ialah ditunjukkan dengan proses kaderisasi, mendorong studi lanjut, mengadakan pelatihan, dan memagangkan guru. Hal ini tergambar dari proses rotasi tugas, tanggung jawab, dan wewenang bagi guru dan pegawai mulai tataran wakil kepala sekolah hingga guru piket. Semuanya dilakukan untuk tujuan proses kaderisasi warga sekolah. Sebagaimana ditunjukkan dengan data hasil penelitian berikut:

> "Wakil Kepala Sekolah secara normatif bergantian dua tahun sekali dalam rangka memberikan kesempatan bagi yang mau belajar, tetapi hal ini tidak kaku, artinya jika kinerjanya bagus sementara kader yang lain belum punya kapasitas dan kapabilitas untuk mengemban tugas itu, maka kadang-kadang 3 tahun. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong guru dan pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan studi lanjut."

Terkait dengan hal demikian, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah mengadakan pelatihan dalam rangka mengembangkan kemampuan guru dalam workshop, terdapat beberapa orang guru dan pegawai yang diberikan ijin belajar dan sedang menempuh studi lanjut, dan melaksanakan studi banding setiap dua tahun sekali (tahun 2013 studi banding ke SMK Negeri 13 Jakarta dan tahun 2015 studi banding ke SMK Negeri 10 Surabaya).

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam hal mengembangkan warga sekolah telah menunjukkan suatu perilaku yang mencerminkan telah terbangunnya hubungan yang baik diantara pimpinan dan bawahan. Hasil penelitian ini mendukung pandangan Yukl (2010: 80-97) yang mengemukakan bahwa salah satu indikator perilaku yang berorientasi hubungan ialah memberikan latihan dan bantuan, yang dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan.

Hasil penelitian selanjutnya, tentang perilaku yang berorientasi hubungan ialah berkaitan dengan aspek pemberian pengakuan terhadap warga sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam memberikan pengakuan terhadap warga sekolah, yakni diwujudkan dengan adanya istilah pemberian *reward* untuk siswa berprestasi, guru berprestasi, pegawai teladan, dan ketua program studi terbaik setiap akhir semester. *Reward* yang diberikan berupa uang, pujian, piagam penghargaan, dan upacara pengakuan. Sebagaimana ditunjukkan dengan data hasil penelitian berikut:

> "ada pemberian *reward* yang berupa pujian, uang, dan terkadang upacara pengakuan kepada guru, pegawai, dan juga siswa ketika menunjukkan prestasi dan kinerja yang baik dari sekolah. Pemberian *reward* tersebut dalam rangka memberikan pengakuan dan juga untuk memacu yang lain agar bekerja dan belajar lebih baik."

Terkait dengan hal demikian, hasil peneliti menemukan bahwa kepala sekolah memberikan *reward* kepada guru, pegawai, dan juga siswa pada setiap akhir semester dan pada hari-hari tertentu seperti saat peringatan hari pahlawan 10 nopember 2015.

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan pengakuan terhadap kinerja dan prestasi yang diraih oleh warga sekolah. Hasil penelitian ini, juga mendukung pandangan yang dikemukakan oleh Yukl (2010: 80), bahwa salah satu indikator perilaku yang berorientasi hubungan ialah mengakui kontribusi dan keberhasilan, dan tiga bentuk utama pengakuan ialah pemberian pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan.

2. Pola Komunikasi Kepala Sekolah.

Berdasarkan kajian teori yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa melalui proses komunikasi kepala sekolah dapat mempengaruhi atau mengubah perilaku dan sikap warga sekolah serta lingkungan sekolah. Pola komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu sistem penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan oleh kepala sekolah, baik melalui jaringan komunikasi formal maupun komunikasi informal dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Adapun pembahasan tentang pola komunikasi kepala sekolah, dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Komunikasi Formal.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya, yang dimaksud dengan komunikasi formal dalam penelitian ini ialah aliran penyampaian dan atau penerimaan pesan melalui jalur resmi yang ditentukan oleh struktur organisasi sekolah atau oleh fungsi pekerjaan yang dimiliki kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi formal kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram lebih banyak menggunakan metode lisan diikuti tulisan. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

> "ketika saya diangkat untuk menjadi koordinator, sebelumnya kepala sekolah mengkomunikasikan secara lisan kepada saya tentang kesanggupan saya untuk menjadi koordinator, setelah itu baru kemudian mengeluarkan Surat Keputusan (SK) pengangkatan. Jadi, kepala sekolah selalu membicarakan dulu sebelum mengeluarkan surat tugas."

Terkait dengan hal demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa kepala sekolah melakukan komunikasi lisan diikuti tulisan. Sebagaimana terlihat kepala sekolah menghubungi beberapa pengawas SMK untuk meminta kesediaannya menjadi pemateri dalam kegiatan *workshop,* kemudian bersurat secara resmi untuk menjadi pemateri dalam kegiatan dimaksud.

Selain itu, hasil penelitian juga menemukan bahwa komunikasi formal kepala sekolah terungkap dalam beberapa Surat Keputusan (SK) dan surat tugas yang dikeluarkan oleh kepala sekolah. Misalkan: surat keputusan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram nomor:

256/KP2/SMK2/VII/2014 tentang Tugas Tambahan Guru dan Tugas Tenaga Administrasi Sekolah Tahun pelajaran 2014/2015, bahwa menugaskan guru yang namanya tercantum dalam lampiran surat keputusan itu untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai tim manajemen sekolah, dan semua tim manajemen harus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan yang berlaku dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala sekolah.

Berdasarkan hasil pantauan peneliti, terdapat temuan bahwa setiap guru telah melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku sebagai indikator terciptanya kedisiplinan dalam proses pembelajaran di sekolah.

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa komunikasi tulisan yang digunakan oleh kepala sekolah SMKN 2 Mataram dianggap sebagai komunikasi yang efektif, karena sebelumnya komunikasi tulisan tersebut telah didukung oleh komunikasi lisan untuk mendorong efektifitas aturan yang dikeluarkan. Temuan penelitian ini mendukung pandangan yang dikemukakan oleh Level dalam Face dan Faules (2006: 186), bahwa penyampaian pesan melalui metode lisan diikuti tulisan paling efektif dan selalu sesuai untuk situasi apapun.

b. Komunikasi Informal.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya, bahwa komunikasi informal yang dimaksud dalam penelitian ini ialah aliran penyampaian

dan atau penerimaan pesan didasarkan atas hubungan-hubungan pribadi dan sosial serta tidak atas kekuasaan dan kedudukan yang dimiliki kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi informal kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram ialah diwujudkan dalam bentuk komunikasi persuasif. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

> "Pernah ada salah seorang guru yang jarang masuk, setelah diberikan pembinaan tetapi tetap saja jarang masuk, Bapak kepala sekolah mendatangi rumahnya secara pribadi. kepala sekolah membangun komitmen bersama melalui komunikasi persuasif tanpa memperlihatkan posisi dan kedudukannya selaku atasan dan kami sebagai bawahannya, tetapi lebih kepada mitra kerja, sehingga kita dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab kita masing-masing dengan semangat."

Terkait dengan hal demikian, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah berkomunikasi dengan guru dan pegawai secara personal mendiskusikan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan pegawai dimaksud, kemudian secara bersama mencari solusi pemecahan masalahnya. Hasil studi dokumentasi juga menemukan bahwa pada tanggal 03 Maret 2012 kepala sekolah mendatangi rumah salah seorang guru yang sering tidak menjalankan tugas mengajar, sebagaimana tercatat dalam buku catatan kepala sekolah. Selanjutnya informan sebelumnya juga membenarkan bahwa setelah kunjungan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut, guru yang dimaksud, entah karena merasa sungkan karena kunjungan kepala sekolah

ditambah dengan komunikasi yang berlangsung antara mereka cukup intensif dilingkungan sekolah akhirnya perilaku mangkir guru tersebut perlahan berubah menjadi lebih aktif mengajar.

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa komunikasi persuasif yang digunakan oleh kepala sekolah tersebut dinilai sebagai komunikasi yang paling efektif, karena komunikasi tersebut dapat mempengaruhi secara langsung perilaku warga sekolah. Komunikasi persuasif kepala sekolah juga merupakan cara berkomunikasi kepala sekolah dalam membangun ikatan dan hubungan dengan warga sekolah, menyerap ide dan pikiran warga sekolah yang tidak tersalurkan melalui komunikasi formal, dan juga mempermudah kepala sekolah untuk mengetahui kepentingan warga sekolah dan sikap mereka terhadap sekolah serta permasalahan yang dihadapinya dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan pada fakta di atas, maka sikap yang diambil oleh kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram untuk memperbaiki keadaan lingkungan sekolah melalui pendekatan persuasif dinilai efektif, peneliti menemukan fakta bahwa kepala sekolah sebelumnya dinilai lebih bertindak otoriter sehingga terkesan kurang menghargai tenaga pendidik. Oleh karena itu, maka bisa dijadikan acuan dalam menggunakan metode pendekatan yang lebih baik, sehingga terhindar dari konflik internal dalam lingkungan sekolah.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan Sutisna (1993:232) yang mengemukakan bahwa komunikasi informal menyalurkan informasi dan pikiran-pikiran penting yang tak terpikirkan orang untuk disalurkan secara formal, dapat memupuk ikatan dan persahabatan yang membantu bagi hubungan-hubungan insani yang baik, dan mempermudah kepala sekolah dalam mengetahui kepentingan dan perhatian warga sekolah serta sikap mereka terhadap sekolah dan masalah-masalahnya. Selain itu, temuan penelitian ini juga mengkritisi pandangan yang menilai komunikasi informal akan menghalangi dan menggantikan komunikasi formal dan memandang komunikasi informal hanya terbatas pada penyebaran isu dan kabar angin.

C. Refleksi Penelitian

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa hasil penelitian belum mampu menjawab secara tuntas berbagai hal yang berhubungan dengan fokus penelitian. Hal ini disebabkan karena beberapa keterbatasan, antara lain: pertama, berkaitan dengan metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara. Selama melakukan wawancara dengan informan, peneliti kadang-kadang menemui informan yang kurang terbuka dalam memberikan informasi yang diperlukan, untuk mengatasi hambatan tersebut, peneliti membangun *trust* dengan informan.

Kedua, tingkat partisipasi informan yang rendah, hal ini disebabkan para informan memiliki banyak kesibukan dan waktu yang terbatas, sehingga

informan penelitian yang diwawancara menjadi terbatas, yaitu sebanyak tujuh orang dari 84 orang guru dan pegawai. Seandainya diwawancarai semua, mungkin akan menghasilkan temuan yang berbeda. Ketiga, studi ini dibatasi pada studi pendekatan perilaku saja dan berlandaskan pada kajian teori yang telah dilakukan serta dianggap bisa memberikan gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, sehingga aspek-aspek yang terkandung dalam setiap subfokus penelitian ini mempunyai keterbatasan dan disadari belum mampu menunjukkan secara keseluruhan aspek kepemimpinan kepala sekolah.

Keempat, berdasarkan temuan hasil penelitian ini, bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa dapat mengkaji lebih lanjut, baik pada latar yang sama (Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Mataram) dengan menggunakan pendekatan yang berbeda seperti pendekatan sifat dan pendekatan situasional, dan atau menggunakan pendekatan yang sama, tetapi pada latar penelitian yang lebih luas.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS, DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian masalah penelitian yang telah dirumuskan, bahwa studi ini ingin mempelajari dan mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif pada SMK Negeri 2 Mataram yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah. Setelah melakukan pengumpulan data (wawancara, observasi, dan studi dokumen), analisa, dan interpretasi data hingga pembahasan hasil penelitian, maka hasil studi ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif pada SMK Negeri 2 Mataram.

   Dilihat dari dimensi perilaku yang berorientasi tugas, studi ini menyimpulkan tiga point penting tentang perilaku kepala sekolah, yaitu: pertama, perilaku dalam merencanakan kegiatan dan pengambilan keputusan di sekolah, kepala sekolah lebih menekankan pada keterlibatan warga sekolah terutama orang-orang yang tergabung dalam tim manajemen sekolah. Kedua, perilaku dalam pelaksanaan rencana yang disusun, kepala sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur aspek pengelolaan secara tertulis, mendelegasikan tugas secara proporsional sesuai kapasitas yang dimiliki oleh warga sekolah, pembagian tugas disertai uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing warga sekolah dan menentukan standart

kualitas hasil kerja yang tinggi. Dan ketiga, perilaku dalam melaksanakan pengendalian kegiatan sekolah, kepala sekolah menerapkan sistem pelaporan kinerja bagi pegawai dan penerapan raport bagi para guru. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan monitoring langsung untuk memastikan kegiatan dan sistem yang dibuat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya. Dengan demikian, perilaku yang berorientasi tugas kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram dapat dikelompokkan dalam derajat tinggi karena kepala sekolah memiliki perhatian yang tinggi terhadap terselenggaranya kegiatan belajar mengajar secara baik dan maksimal.

Pada dimensi perilaku yang berorientasi hubungan, penelitian ini menyimpulkan tiga *point* penting, yaitu: pertama, perilaku dalam memberikan dukungan kepada warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui menciptakan kebersamaan dan memberikan keteladanan yang dapat dicontoh sehingga warga sekolah termotivasi dan tergerak untuk memberikan sumbangsih dan meningkatkan kinerjanya. Kedua, perilaku dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui dua proses utama yaitu kaderisasi dan mendorong studi lanjut bagi para guru dan pegawai. Dan ketiga, perilaku dalam memberikan pengakuan kepada warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui pemberian *reward* yang berupa pemberian uang, pujian, penghargaan dan upacara pengakuan.

2. Pola Komunikasi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif pada SMK Negeri 2 Mataram.

   Dilihat dari komunikasi formal yang digunakan oleh kepala sekolah, studi ini menyimpulkan bahwa komunikasi formal kepala sekolah lebih menekankan pada komunikasi langsung atau tatap muka dengan menggunakan metode lisan diikuti tulisan. Sedangkan, dilihat dari komunikasi informal yang digunakan oleh kepala sekolah, studi ini menyimpulkan bahwa komunikasi informal kepala sekolah lebih menekankan pada komunikasi persuasif baik secara personal. Studi ini juga menyimpulkan bahwa pola komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ialah keselarasan antara komunikasi formal dengan komunikasi informal.

B. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis studi ini berupaya berkontribusi terhadap perkembangan ilmu dan pengetahuan atas realitas empirik terutama berkaitan dengan permasalahan penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Temuan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram yang ditunjukkan dengan kombinasi antara perilaku yang berorientasi tugas dengan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi memperkuat hasil studi yang dilakukan oleh *Ohio State University* yang mengemukakan bahwa nilai yang

tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi yang lain, perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan perilaku kombinasi dari dua dimensi tersebut.

Dengan demikian, temuan penelitian ini juga mengkritisi hasil studi yang dilakukan oleh *University* of *Michigan* yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang berperilaku orientasi tugas dengan derajat tinggi akan berakibat perilakunya pada orientasi hubungan menjadi rendah; demikian pula sebaliknya, seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada tugas berderajat rendah maka akan berakibat perilakunya berorientasi pada hubungan berderajat tinggi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Yukl (2010: 80), yang mengemukakan bahwa indikator-indikator dari dua dimensi perilaku kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: indikator perilaku yang berorintasi tugas, yaitu: mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, merencanakan operasi jangka pendek, menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan, menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas, menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi, mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit, mengawasi operasi dan kinerja, menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan, menekankan pentingnya efesiensi, produktivitas, dan kualitas, serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja. Sedangkan, indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan, yaitu: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang

menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, mengakui kontribusi dan keberhasilan, memberikan latihan dan bantuan, berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka, memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka, membantu menyelesaikan konflik, menggunakan simbol, upacara, ritual, dan cerita untuk membangun identitas tim, dan memberikan contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Pada konteks dunia pendidikan, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Stronge, dkk., (2013:18-19), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang erata antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Oleh karenanya, peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah yang positif adalah sebagai berikut: (1) melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif; (2) menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik komunitas sekolah untuk memelihara lingkungan pembelajaran yang positif; (3) memberi contoh bagaimana berekspetasi tinggi dan menghormati siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan komunitas sekolah; (4) mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk mengelola situasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif; (5) melakukan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral sekolah yang positif; dan (6) kepala sekolah yang efektif melibatkan seluruh komunitas sekolah (siswa, guru, staf, orang tua siswa, dan anggota komunitas lainnya), jaringan komunikasi seperti

ini berpotensi meningkatkan dukungan bagi beragam cara pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan sumber daya manusia dan *financial* serta mendorong keterlibatan aktif siswa di sekolah dan komunitasnya, selain berbagai manfaat lainnya.

C. Saran

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu mempertahankan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang telah terbangun saat ini, agar iklim sekolah yang kondusif dapat dipertahankan dan ditingkatkan sehingga prestasi-prestasi yang telah diraih dapat dipertahankan dan bahkan bisa ditingkatkan.
2. Kepada kepala sekolah SMK lainnya yang ingin menciptakan iklim sekolah yang kondusif, maka harus memiliki orientasi tugas dan orientasi hubungan yang tinggi dengan melakukan perencanaan secara partisipatif, memberikan pekerjaan secara proporsional, membuat raport guru, mengunjungi kelas, memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, memberi teladan yang baik dalam menjalankan tugas, mendorong studi lanjut, mengadakan studi banding, dan mengakui kontribusi dan prestasi warga sekolah melalui pemberian *reward*.
3. Kepada peneliti lain, dapat melakukan kajian lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan yang lain (pendekatan sifat atau situasional), atau dengan pendekatan yang sama, tentu saja dalam konteks dan latar yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hazandar, M. Muhamad. 2008. *The Secret History of Glorious Islam.* Jakarta: Embun Publishing.

Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a guide to managing for results* (second Ed.). London: Kogan Page Limited.

Bungin, Burhan. 2013. *Sosiologi Komunikasi*. (cetakan ke-6). Jakarta: Kencana Prenada Group

Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications Ltd.

Creswell, Jhon. 2015. *Riset Pendidikan: Perencanaan, pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (edisi Kelima). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Durham, R. et al. 2014. "Measuring School Climate Using Existing Data Tools on Climate and Effectiveness to Inform School Organizational Health". *National School Climate Center*. tersedia Baltimore Education Research Consortium (BERC)

Gibson, J. L. et. al. 2009. *Organizations: Behavior, Strukture, Processes* (Fourteenth.). New York: McGraw-Hill,.

Halawah, Ibtesam. 2005." The Relationship Between Effective Communication of High School Principal and School Climate". *ProQuest Education Journals.*126 (2) 334-345.

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen* (edisi 2). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Herdiansyah, H. 2013. *Wawancara, Observasi, dan Fokus Groups*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tajasom, A., & Ahmad, A. Z. 2011. "Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from malaysia". *The International Journal of Leadership in Public Services. 7*, (4), 314-333.

Kelley, R. et al. 2005. "Relationships Between Measures of Leadership and School Climate". *Jurnal Education, 126* (1), 17-25.

Kholiq, Muzawwir. 2010. *Pola Komunikasi Organisasi (Studi Kasus: Pola komunikasi Antara Pimpinan dan Karyawan di Radio Kota Perak Yogyakarta).* Skripsi pada Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: tidak diterbitkan.

Kriyantono, Rachmat.2012. Teknik Praktis Riset Komunikasi. cetakan 6. Jakarta: Kencana Prenada Group.

Liliweri, A. 2015.*Komunikasi Antar Personal.* Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Twelfth.). New York: McGraw-Hill.

Miles, M.B. dan Huberman A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif* (edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: UI-Press.

Moleong, Lexy. J. 2013. *Metodologi penelitian kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muhammad, Arni. 2008. *Komunikasi Organisasi.* Jakarta: Bumi Aksara

Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik.* Jakarta: Indeks

Oswalt, Reece. 2011. *A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate*. Desertasi Doktor pada College of Education University of Nevada: tidak diterbitkan.

Pace, R.W. & Faules D.F. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaam*(edisi Bahasa Indonesia). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Profil SMK Negeri 2 Mataram. 2014. *Data Akreditasi dan Prestasi Sekolah.* Mataram: SMK Negeri 2 Mataram.

Program Kerja Tahunan SMK Negeri 2 Mataram. 2014. *Evaluasi Program Kerja Tahun 2013/2014.* Mataram: SMK Negeri 2 Mataram.

Riyanto, Yatim. 2007. *Metodelogi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kualitatif.* Surabaya: Unesa Universitas press.

Robbins, S. P. 2002. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (edisi kelima). Jakarta: Erlangga

Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan. Yogyakarta: Graha Ilmu.*

Satori, D. dan Komariah, A. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Siagian, Sondang P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Stronge, J. H. et al. 2008. *Qualities of Effective Principals*. Virginia: ASCD

----------.2013. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif.* Jakarta: Indeks

Sutapa, Mada. 2006. "Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah". *Jurnal Manajemen Pendidikan, 2*(2), 69 –76.

Sutisna, Oteng. 1993. Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional. Bandung: Angkasa

Supardi. 2013. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya.* Jakarta: Rajawali Pers.

Terry, George R. 2014. *Prinsip-perinsip Manajemen.* Jakarta: Bumi Aksara.

Tucker, M. S., & Codding, J. B. 2002. *The principal challenge : Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara

Verma, V. K. 1996. *Human Resource Skills for The Project Manager*. *The Human Aspects of Project Management* (p. 263). Harper Darpy,PA: Project Management Institute.

Widhiastuti, H. 2012. "The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure". *International Journal of Social Science and Humanity*, *2*(3), 185–190.

Wirawan, 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers

Yin, R. K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.

----------. 2014. *Studi Kasus: Desain dan Metode.* Jakarta: Rajawali Pers

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi kelima)*. Jakarta: Indeks

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Ijin Penelitian

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS MATARAM
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
Jl. Majapahit No. 62, Telp. 0370-623873, Fax: 0370-634918 Mataram 83125

Nomor : 089/UN18.9./PN.00.00/2015
Lamp. : -
Hal : Mohon Penerbitan Ijin Penelitian

Mataram, 28 April 2015

Kepada Yth. Direktur Pascasarjana Universitas Mataram
di Mataram

Sehubungan dengan pengumpulan data penelitian untuk penulisan tesis mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Mataram :

Nama	: ANDY EDY
NIM	: I2K013007
Program Studi	: Magister Administrasi Pendidikan
Judul Tesis	: Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Pola Komunikasi dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram)
Tempat Penelitian	: SMK Negeri 2 Mataram
Lama Penelitian	: 16 Maret – 30 Juni 2015

dengan ini dimohon kepada Bapak untuk bersurat kepada Badan Lingkungan Hidup dan Penelitian (BLHP) agar dapat diterbitkan surat ijin penelitian kepada mahasiswa tersebut di atas. Terlampir 2 eksmplar proposal mahasiswa yang dimaksud.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Ketua,

Dr. Sudirman Wilian, M.A.
NIP. 195905051985021001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS MATARAM
PROGRAM PASCASARJANA
Jalan Pemuda No. 35 Mataram – 83125 Telp. (0370) 634007, Fax. 646919
Email : pps_unram@yahoo.com; pasca@unram.ac.id; adminpasca@unram.ac.id;
Website : www.pascasarjana-unram.blogspot.com

Nomor : 1447/UN18.9/PN.00.00/2015 Mataram, 29 April 2015
Lamp. : -
Hal : Mohon Surat Ijin Penelitian

Yth. Kepala BLHP Provinsi NTB
di
Mataram

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakan penelitian oleh Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Mataram dan untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan di maksud, bersama ini mohon bantuan Bapak untuk menerbitkan surat ijin penelitian kepada :

Nama	:	Andy Edy
NIM	:	I 2K013007
Pekerjaan	:	Mahasiswa
Judul Penelitian Tesis	:	Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Pola Komunikasi dalam menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram
Lokasi Penelitian	:	SMK Negeri 2 Mataram
Lama Penelitan	:	3 (tiga) bulan

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik kami sampaikan terimakasih.

Direktur,

Ir. I Gde Ekaputra Gunartha, M.Agr., Ph.D
NIP. 19570308 198303 1 002

Tembusan Yth. :
- Ketua Program Studi Mag. Administrasi Pendidikan PPs Unram

PEMERINTAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT
BADAN LINGKUNGAN HIDUP DAN PENELITIAN
(B L H P)
Jalan Majapahit Nomor 56, Telepon (0370) 621784, 628647, 632572, fax. 644782
M A T A R A M
83115

SURAT IZIN

Nomor : 050.7 / 611 / III / BLHP / 2015
TENTANG

P E N E L I T I A N

Dasar :
a. Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat;
b. Surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Mataram Nomor: 1447.UN18.9/PN.00.00/2015 tanggal 29 April 2015, Perihal Permohonan Ijin Penelitian.

M E N G I Z I N K A N

Kepada :
N a m a : **ANDY EDY**
NIM : I2K013007
Alamat : Mataram
Untuk : Melakukan penelitian dengan judul :
"Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Pola Komunikasi dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram)."
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Waktu : Selama 3 (tiga) bulan sejak Izin Penelitian ini diterbitkan.

Demikian Surat Izin Penelitian ini dibuat agar dapat dilaksanakan dengan penuh Tanggungjawab.

Dikeluarkan di Mataram
Pada tanggal, 04 Mei 2015
KEPALA BADAN LINGKUNGAN HIDUP
DAN PENELITIAN PROVINSI NTB

BADAN LINGKUNGAN HIDUP DAN PENELITIAN

Ir. Hery Erpan Rayes, MM
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 195807081986111004

TEMBUSAN disampaikan kepada Yth:
1. Gubernur NTB di Mataram (sebagai laporan);
2. Walikota Mataram di Mataram;
3. Direktur Program Pascasarjana UNRAM;
4. Ketua Jurusan/Program Study;
5. Dinas/Instansi Terkait;
6. Kepala SMK Negeri 2 Mataram;
7. Arsip

Lampiran 2: Pedoman Wawancara dan Pedoman Observasi

PEDOMAN WAWANCARA
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :……..
Lokasi : …….
Hari/Tanggal : …….
Tempat : …….
Jam : …….
Terwawancara: Subjek dan Informan
Pewawancara : Andy Eddy

Fokus	Sub-fokus	Indikator	Pertanyaan
Kepemimpinan kepala sekolah	Gaya kepemimpinan kepala sekolah	Perilaku berorientasi tugas	1. Bagaimanakah cara kepala sekolah merencanakan terciptanya iklim sekolah kondusif ? 2. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam melaksanakan rencana kerja yang telah disusun? 3. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam mengendalikan aktivitas kerja?
		Perilaku berorientasi hubungan	4. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam memberikan dukungan terhadap warga sekolah? 5. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah? 6. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam memberikan pengakuan kepada warga sekolah?
	Pola komunikasi	Komunikasi Formal	7. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam berkomunikasi secara formal?
		Komunikasi Informal	8. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam berkomunikasi secara informal?

PEDOMAN WAWANCARA
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :……..
Lokasi : …….
Hari/Tanggal : …….
Tempat : …….
Jam : …….
Terwawancara: Subjek
Pewawancara : Andy Eddy

1. Bagaimanakah cara Bapak dalam menyebarkan informasi?
2. Bagaimanakah cara Bapak dalam merencanakan aktivitas kerja?
3. Bagaimanakah cara Bapak dalam mengorganisir aktivitas kerja?
4. Bagaimanakah cara Bapak dalam memecahkan sebuah permasalahan?
5. Bagaimanakah cara Bapak dalam merumuskan peranan dan tujuan yang ingin dicapai?
6. Bagaimanakah cara Bapak dalam memonitoring aktivitas kerja?
7. Bagaimanakah cara Bapak dalam memotivasi warga sekolah?
8. Bagaimanakah cara Bapak dalam mencegah dan mengatasi sebuah konflik?
9. Bagaimanakah cara Bapak dalam mengembangkan kelompok kerja?
10. Bagaimanakah cara Bapak dalam membuat jaringan kerja?

PEDOMAN WAWANCARA
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :……..
Lokasi : …….
Hari/Tanggal : …….
Tempat : …….
Jam : …….
Terwawancara: Informan
Pewawancara : Andy Eddy

1. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam menyebarkan informasi?
2. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam merencanakan aktivitas kerja?
3. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam mengorganisir aktivitas kerja?
4. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam memecahkan sebuah permasalahan?
5. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam merumuskan peranan dan tujuan yang ingin dicapai?
6. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam memonitoring aktivitas kerja?
7. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam memotivasi warga sekolah?
8. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam mencegah dan mengatasi sebuah konflik?
9. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam mengembangkan kelompok kerja?
10. Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam membuat jaringan kerja?

PEDOMAN OBSERVASI

(KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM)

Lokasi :
Hari/ tanggal :
Jam :.....
Pengamat : Andy Eddy

Sub-fokus	Aspek yang Diobservasi	Hasil Observasi
1. Gaya Kepemimpinan	a. Perilaku Berorientasi Tugas	
	b. Perilaku Berorientasi Hubungan	
2. Pola Komunikasi	a. Komunikasi verbal	
	b. Komunikasi Non-verbal	
	c. Komunikasi Bermedia	

Lampiran 3.1:

CATATAN LAPANGAN (CL)

Tentang

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal : Rabu, 03 Juni 2015
Tempat : Ruangan Kepala Sekolah
Jam : 08.25 – 09.15
Terwawancara : Subjek
Pewawancara : Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi:

Pada hari ini, Rabu 03 Juni 2015 merupakan hari pertama peneliti melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara. Sebagaimana kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya, hari ini peneliti akan mewawancarai kepala sekolah selaku Subjek dalam penelitian ini. Peneliti datang lebih awal sekitar jam 07.00, kondisi sekolah sudah mulai rame dengan kedatangan siswa, guru dan tenaga kependidikan, padahal kegiatan belajar mengajar baru akan berlangsung pada jam 07.15. kedatangan peneliti pada hari ini langsung menemui resepsionis dan meminta ijin untuk duduk di kursi petugas piket. Belum begitu lama peneliti duduk, kemudian bapak kepala sekolah datang. Saat itu peneliti melihat jam sekitar jam 07. 30. Bapak kepala sekolah senyum dan menegur peneliti lalu mengajak peneliti ke ruangannya. Kepala sekolah mempersilahkan peneliti duduk, sembari beliau minta waktu kepada peneliti sebentar untuk menunggu karena ada beberapa berkas yang harus beliau periksa di atas mejanya. Sekitar jam 08.25 bapak kepala sekolah menghampiri peneliti seraya minta maaf karena telah membuat peneliti menunggu buat beberapa waktu.

Setelah terjadi percakapan ringan, peneliti mempertegas bahwa pada hari ini akan mewawancarai beliau dan menanyakan kesiapan beliau untuk memulai wawancara. Bapak kepala sekolah mempersilahkan peneliti untuk mewawancarainya. Sebelum mengajukan beberapa pertanyaan, peneliti terlebih dahulu memaparkan secara singkat tentang topik dan fokus penelitian serta latar belakang dilakukannya penelitian. Hal ini peneliti lakukan agar dalam wawancara yang dilakukan bisa fokus dalam mendapatkan

data-data yang ingin digali dan dikumpulkan. Adapun hasil wawancara dengan Subjek penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil Wawancara:

Peneliti : Seperti apa kondisi sekolah ini sebelumnya atau pada saat-saat awal bapak masuk ?

Subjek : Berbicara tentang kondisi sekolah ini dapat kita lihat dari beberapa aspek : pertama dari sisi fisik terlebih dahulu, dimana kondisi lingkungan, kondisi bangunan saat saya masuk di sini 11 mei 2011 sangat memprihatinkan misalnya : kebersihan tidak terjaga, taman-taman juga tidak terurus, bahkan plafon-plafon gedung sudah banyak sudah rusak. Lis plan juga sangat parah . Kalau suasana kerja saya menyimpulkan pada saat itu sangat tidak kondusif, karena banyak guru yang tidak saling berkomunikasi dengan bagus, bahkan guru-guru dengan pimpinan komunikasi juga banyak yang buntu, sehingga pernah terjadi demo. Guru, siswa pernah terjadi mendemo kepala sekolah, sehingga praktis kegiatan KBM dan praktek itu banyak terganggu. Lalu (sekarang) prestasi sekolah, ya Alhamdulillah. Prestasi yang kita maksud disini tidak semata-mata juara yang kaitan dengan akademislah, banyak peningkatan, kemajuan sekolah, misalnya dari sisi kebersamaan sekolah itu sudah mulai bagus, kondusif, ketenangan bekerja itu sudah semakin bagus, lalu di bidang akademis kita dapat mendapat juara, baik di LKS, debat bahasa inggris selain dibidang akademis kemudian di bidang ekskul misanya sepak bola, futsal itu juga sering mendapat juara. Dan dibidang lainnya. Nanti dapat di cek..

Peneliti : Melihat kondisi sekolah saat ini kondisi fisiknya sudah bagus dan tertata rapi bahkan kondisi sosialnya pun sudah kondusif, yang menjadi pertanyaan saya adalah Apa yang bapak kepala sekolah lakukan untuk merubah kondisi dari seperti semula dari awal-awal bapak masuk disini sehingga bisa terjadi seperti sekarang ?

Subjek : Jadi faktor kepemimpinan itu sangat menentukan kodisi sekolah istilah saya pimpinan itu bisa membuat itam putih suatu lembaga oleh karena itu faktor kepemimpinan yang sangat penting, pimpinan itu harus bisa menciptakan suasana kebersamaan dulu dengan staf, saya punya prinsip antara lain itu: **"Nganget Sama-Sama Nganget, Ngengat Sama-Sama Ngengat"** artinya bengini **"Senang Sama-Sama Senang, Susah Sama-Sama Susah"**. Jadi, kebersamaan dengan semua stekholder, dengan semua komponen yang ada di sekolah itu yang paling utama. Jadi bagaimana kita membagi pekerjaan secara merata, secara adil, termasuk bagaimana kita memberikan perhatian secara merata secara adil sehingga teman-teman itu merasa diperhatikan dan diperlakukan secara adil , lalu berikutnya kita tidak hanya menuntut kewajiban menuntut anak buah itu bekerja dengan maksimal tapi harus di imbangi dengan perhatian pimpinan tentunya secara proporsional. Misalnya kalau anak buah itu sudah bekerja baik, pimpinan harus mengapresiasi

dengan memberikan reward. Reward itu tidak harus diberikan dana yang besar tetapi bisa juga dengan ungkapan, dengan mengunjungi dia dengan mengajaknya berkomunikasi, dan selama ini SMK 2 setiap akhir semester paling ndak setiap akhir ajaran, guru-guru yang punya prestasi selalu diberi reward dalam bentuk ya ucapan terimakasihnya ada, berupa sejumlah dana sedikit dan sertifikat piagam. Jadi itu kebersamaan kekeluargaan, dan yang berikutnya adalah keteladanan kepemimpinan itu yang harus ditonjolkan. Pimpinan itu tidak hanya bisa menyuruh, memerintah, tetapi harus sebagai contoh dalam semua aktivitas. Kegiatan kerjanya, semangat kerjanya, tanggungjawabnya bahkan disiplin pimpinan itu diusahakan harus bisa dicontoh oleh anak buah, kurang lebih yang seperti itulah yang saya terapkan.

Peneliti : Membangun kebersamaan dan keteladanan, membangun kebersamaan sebagaimana yang sering dipelajari bahwa untuk merubah sebuah budaya yang lama menjadi sebuah budaya yang baru itu butuh sebuah gebrakan yang jitu. Saya minta kiranya bapak menceritakan gebrakan jitu untuk menciptakan kebersamaan itu yang lebih dalam itu seperti apa pak ?

Subjek : Jadi rilnya seperti ini : jadi kita ingin semua komponen terutama guru dan pegawai di sini merasakan hal yang sama, jadi kalau ada sebuah keberhasilan dinikmati bersama. Contoh kemarin kita memprogramkan guru untuk rekreasi, studi banding (kan ada dana), jadi kita ajak mereka untuk bisa melihat daerah lain yang lebih maju dan dalam perjalanan itu, suasana kekeluargaan, keakraban yang kita bangun sehingga pulang dari studi banding semakin memperkokoh persaudaraan, semakin menambah wawasan dan kompetensi guru-guru dan pegawai. Nah lalu kalau ada persoalan-persalan dari guru dan pegawai pimpinan peduli, kita harus membantu, kalau kita tidak menyelesaikan persoalannya ya kita bisa mengurangi persoalan-persoalan yang dialami oleh guru. katakannlah ada anaknya yang sakit, ada yang kena musibah. termasuk kita saling mengunjungi kalau ada kegiatan-kegiatan seperti yang anaknya menikah atau bahkan acara-acara yang namanya pesta atau yang namanya gawe dari guru dan pegawai kita saling mengunjungi. Ini dari dulu yang kita ciptakan sehingga suasana kebersamaan saling perduli saling memberi perhatian kepada teman-teman atau antar sesame guru kita ciptakan sehingga modal kita untuk menumbuhkan semangat kebersamaan semakin bagus di sekolah. Banyak kegiatan-kegiatan lainnya termasuk strategi lain jadi guru-guru itu kita kawal bekerja dengan membuatkannya raport guru. Ini tujuannya apa ? supaya guru itu bekerja dengan tertib, disiplin dan tanggungjawab. Lalu yang lainnya tujuannya supaya kita bisa memberi perhatian yang adil yang proporsional terhadap guru dan pegawai dimana nanti yang bagus kita beri apresiasi reward yang belum bagus kita beri pembinaan. raport guru sebagai dasar untuk memberikan suatu posisi atau penempatan-penempatan guru itu kalau ada yang kita promosi misalnya menjadi kepala program studi, menjadi wakasek dan seterusnya. Jadi berdasarkan raport itu yang menjadi acuan kita karena

terekam kegiatan KBMnya, rapatnnya, kegiatan imtaqnya. Kegiatan-kegiatan yang penting itu terekam dalam raport itu.

Peneliti : Tentang kondisi sosial sudah terjawab pak, tentang kondisi fisik saya melihat seperti berjalan otomatis. Bagaimana cara bapak mengkoordinasi cara kerja seperti itu kepada bawahan ?

Subjek : Iya jadi begini, kondisi fisik ini pertama kita melihat dulu kebersihan dan kerapian lingkungan. Semua petugas kebersihan kalau ndak salah itu sekitar tujuh orang jumlahnya, kita buatkan blok-blok kaplingannya. Misalnya di halaman depan siapa, halaman tengah siapa, di halaman belakang siapa, lalu blok ruangannya timur –barat semuanya sudah ada. Nah, kalau kita buatkan kaplingnya mereka kita mudah control. sehingga kalau ada blok tertentu yang kotor kita sudah tau pasti siapa yang punya kaplingan dan kita bisa panggil lalu diberi masukan bahkan diberikan peringatan kalau tidak bagus. Bahkan yang bagus yang bersih nanti menjadi dasar pemberian reward itu kaplingannya itu selalu bersih selalu rapih. Lalu yang berikutnya kalau fisik misalnya pembenahan perawatan kita harus punya konsep bahkan kita sudah laksanakan harus kita melakukan pembenahan fisik skala prioritas dari yang parah dulu baru yang tidak begitu parah sampai nanti yang terakhir yang kira-kira rusak ringan. Nah, itu harus konsisten kita mana yang para kita dahulukan diprogramkan dia di RENSTRA, katakanlah kalau ada ruangan yang rusak, yang parah yang tidak bisa di pakai belajar itu dulu kamar-kamar mandi yang sudah tidak berfungsi yang langsung menyentuh kebutuhan siswa termasuk meja kursi belajar yang rusak parah nah itu dulu saya itu dulu kalau sudah selesai baru kita beranjak kepada penambahan-penambahan sarana praktik yang kurang termasuk nanti terakhir kita akan menambah sarana-sarana praktek yang kira-kira sesuai dengan perkembangan IT, ilmu pengetahuan kita belum punya supaya dia nanti mecing antara kebutuhan DUDI (dunia usaha dan dunia industri) dengan apa yang kita hasilkan fisik itu maksudnya alat-alat praktek anak-anak selain gedungnya, meblernya termasuk disitu semua. Jadi diprogramkan bertahap tapi skala prioritas mana yang paling berat, paling parah itu di selesaikan dan seterusnya.

Peneliti : Tentu apa yang direncanakan apa yang dikoordinasi tidak semuanya berjalan dengan mulus ada saja kendalanya ini kita ambil contoh tentang lingkungan fisik ketika ada cleaning service yang hasilnya gak bagus masih kotor segala macam apakah bapak pernah melakukan pembinaan dengan turun langsung kepada cleaning service tersebut ?

Subjek : Saya biasanya selalu keliling, ya kalau tidak tiap hari kalau seminggu paling tidak 2-3 kali. Nah, kalau saya masih menemukan kotoran-kotoran yang masih belum dibersihkan di pojok tertentu, di lorong tertentu saya photo lalu hasil photo lingkungan atau kaplingan tidak bagus saya panggil semua cleaning service saya kumpulkan. Lalu saya berikan contoh termasuk yang bersih, nah ini di blok ini ada ini, di blok ini ada ini . ini tidak sekedar lisan

tetapi ada bukti fisik yang bisa saya tunjukkan sehingga awal-awal setelah kita menunjukkan bukti foto tersebut ia sudah merasa bersalah, merasa tidak enak, jadi saya tidak marah tetapi dengan menunjukkan hasil kerjanya yang tidak maksimal dia sudah tidak enak. Itu menjadi pemicu tertentu untuk yang efektif juga supaya membuat dia bekerja lebih baik pola-pola itu termasuk juga kita panggil khusus petugas cleaning service yang tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya kita panggil secara khusus , kalau agak serius kita tidak bicarakan dia di depan teman-temannya. Jadi, kita komunikasikan langsung supaya dia tidak merasa malu, dan dia merasa nyaman diayomi, yah pola-pola seperti itulah.

Peneliti : Terima kasih pak atas kesempatannya
Subjek : sama-sama...sama-sama.

CATATAN LAPANGAN (CL)

Tentang

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal : Rabu, 05 Agustus 2015
Tempat : Ruangan Kepala Sekolah
Jam : 11.30 – 12.45
Terwawancara : Subjek
Pewawancara : Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi:

Pada hari ini selasa, 04 agustus 2015. Peneliti melakukan wawancara kembali dengan kepala sekolah. sekitar pukul 11: 30, setelah menyelesaikan wawancara dengan salah seorang ketua program studi, peneliti melakukan observasi tentang tata ruang di sekolah tersebut. Kemudian peneliti bertemu dengan kepala sekolah dan beliau menegur dan mengajak peneliti untuk berbincang-bincang ringan tentang keadaan peneliti, lalu peneliti mengajukan ijin untuk melakukan wawancara untuk yang kedua kalinya. Bapak kepala sekolah mempersilahkan peneliti untuk melakukan wawancara dengannya serta beliau mengajak peneliti masuk dalam ruangannya.

Setelah membawa salam dan dipersilahkan duduk, peneliti mengambil tempat duduk menghadap barat sedangkan kepala sekolah duduk menghadap selatan. Sebelum melakukan wawancara peneliti menyampaikan pengantar tentang tofik dan fokus penelitian, kemudian peneliti menanyakan kesiapan kepala sekolah untuk bisa memulai, kemudian melakukan wawancara sebagai berikut:

Hasil Wawancara:

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam menyebarkan informasi di sekolah ?

Subjek : Tidak ada strategi yang luar biasa yang saya terapkan, yang normal-normal saja. Misalnya begini, kita ini kan pimpinan, pimpinan itu harus mampu mengkomunikasikan semua persoalan(menyebarkan informasi) secara sederhana. Misalnya: kalau kita mengajak orang bekerja, cara mengajaknya kita itu sederhana, gampang diterima, kemudian kita tidak usah terlalu berbelit-belit, yang paling penting kita harus memberikan contoh kepada anak buah. Misal: kalo kita suruh anak buah membuat administrasi pengajaran, kita juga harus punya, kalo kita suruh anak buah rajin bekerja, kita juga harus rajin. Jadi, sederhana dan tentunya memang, kita memerlukan pertemuan-pertemuan untuk megkomunikasikan berbagai berbagai kegiatan dan berbagai persoalan termasuk tugas guru, tugas pegawai harus jelas dan

bisa dipahami, oleh karena itu kita buatkan secara administrasi, secara tertulis ada, lalu dirapat juga disampaikan. Disamping itu, kan ada suasana-suasana yang tidak formal. Kalo ada hal yang perlu kita sampaikan sambil kita bermain badminton juga nyampai (sampaikan), sambil kita duduk-duduk ngopi juga kita sampaikan pesan-pesan walaupun secara guyon,secara main-main (berkelakar) tetapi ada pesan-pesan yang kita sampaikan. Karena "masalah serius tidak harus disampaikan dengan resmi dan formal, sambil main-main juga sampai pesan-pesan itu". Terutama bagaimana supaya guru dan pegawai itu bekerja dengan disiplin, termotivasi, merasa diayomi, merasa dilindungi, dan seterusnya. Banyak caranya itu, dan cara-cara yang nonformal itu lebih efektif. Dalam memastikan informasi, kalo ada kegiatan ataupun pertemuan, sy selalu bersurat secara resmi, lalu menanyakan kepada staf yang menyampaikan informasi ituuntuk memastikan surat itu sampai, termasuk untuk memastikannya sy hubungi teman-teman apakah informasi itu telah sampai atau tidak.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam merencanakan kegiatan di sekolah ?

Subjek : Kalau merencanakan kegiatan, kita punya wadah yang namanya rapat (rapat rutin, Workshop, rapat kerja guru) dan paling tidak di awal tahun pelajaran kita selalu ada rapat akhir tahun termasuk ada disana pembagian tugas guru (siapa, mendapatkan tugas apa, mengajar mata pelajaran apa, berapa jam mengajar, dan seterusnya), termasuk merencanakan anggaran, perinsipnya (dengan) melibatkan tim manajemen. Ada kalanya kita melibatkan tim terbatas dan anggota tim yang lebih banyak, tergantung persoalannya. Tetapi jika menyusun RAPBS biasanya kita telah membuat format, tinggal ada usul saran atau tambahan pada bagian-bagian tertentu itu melibatkan banyak orang. Tapi kalo (sedangkan) kebijakan-kebijakan (rapat) yang sifatnya mengambil keputusan yang penting, paling (melibat orang-orang) di tataran wakil kepala sekolah, kepala Program studi, dan kepala tata usaha.

(tiba-tiba masuk ruangan salah seorang guru yang akan berkonsultasi tentang pembagian jadwal mengajar dengan bapak kepala sekolah. guru tersebut dipersilahkan menyampaikan terlebih dahulu apa maksud dan tujuannya, setelah itu bapak kepala sekolah menyepakati untuk mendiskusikannya nanti sekitar jam 13.00 wita, kemudian guru termaksud sepakat dan meninggalkan ruangan dan lalu wawancara dilanjutkan).

Untuk ide dalam merencanakan, secara umum (misalkan renstra) diserap lebih banyak dari bawah, masing-masing bagian mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, tentunya mereka dulu yang merencanakan, kepala sekolah hanya memperkaya atau mungkin menyempurnakan bersama tim tentunya. Nah, ada hal-hal tertentu yang sifatnya Top-down dari atas dan bersifat instruksional segera yang menjadi kewenangan pimpinan, maka idenya lahir dari pimpinan (kepala sekolah). saya yakin apa yang saya lakukan dan saya ambil merupakan cara yang lebih pas dan lebih berhasil saya terapkan. Waka

secara normatif bergantian dua tahun sekali dalam rangka memberikan kesempatan bagi yang mau belajar (kaderisasi), tetapi tidak kaku (harus 2 tahun), kalau memang kinerjanya bagus sementara kader yang lain belum punya kapasitas dan kapabilitas untuk itu, maka kadang-kadang 3 tahun.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam mengorganisir di sekolah ?

Subjek : Aturan dasarnya kita sudah kita pelajari, Pada prinsipnya tugas dibagi habis, jangan sampai ada yang mendapat tugas terlalu menumpuk dan ada juga yang tidak mendapat bagian, semua orang mendapat tugas, tentunya secara proporsional sesuai kapasitasnya. Ya kadang-kadang ada yang melaksanakan tugas dengan bagus, ada juga yang jatuh bangun, itu biasa dalam organisasi. Pemberian tugasnya dengan formal dan jelas dengan SK resmi, dalam sk itu ada uraian tugas (siapa mengerjakan apa), itu dasar kita menggerakkan orang bahkan itu dasar kita memberikan apresiasi (gaji, honor, dan seterusnya). Itu sangat-sangat jelas itu.

Peneliti : Jika ada kegiatan yang insendental, bagaimana cara bapak dalam mengorganisir ?

Subjek : jadi tergantung, kalo sifatnya kegiatan-kegiatan resmi, kita (saya) langsung saja membuatkan surat tugas pada saat itu dibutuhkan, misalnya: ada ulang tahun sekolah atau pelepasan siswa kelas XII, kita (saya) langsung buat tugas saja, surat tugas menunjuk sebagai panitia pelaksana supaya juga jelas(siapa yang mengerjakan apa, kapan, dimana, dan seterusnya), itu kan bisa dikatakan alat kita untuk mengendalikan staf, itukan tentu ada surat tugasnya (ada perintahnya), itu juga untuk mengontrol apakah orang itu melaksanakan tugas atau tidak, tapi kalau hanya dihimbau atau disuruh bekerja siapa yang mau, itu ndak (tidak) jelas (perintah harus tajam berupa surat tugas). Surat tugas itu diperlukan pada saat tertentu itu kita pake surat tugas, tapi kalo tugas yang sifatnya tahunan atau rutinitas, seperti pembagian tugas mengajar, pembagian posisi Waka (wakil Kepala sekolah), KPSK (kepala Program Studi Keahlian), itu-itu SK (surat Keputusan) tapi kalau yang insendental cukup surat tugas.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam memecahkan masalah yang timbul di sekolah ?

Subjek : kita disini punya tim kerja, kalau persoalan itu serius, tentunya harus melibatkan tim manajemen yang mempunyai kewenangan dan garis tugas terkait dengan persoalan itu. Tapi, kalo persoalannya sederhana, cukup kepala sekolah memanggil satu dua orang yang terkait dengan permasalahan tersebut, tapi kalau masalahnya serius yang berdampak besar pada KBM atau kenyamanan, kita biasanya rapat mendadak dengan mengumpulkan tim manajemen untuk mencari solusi bersama-sama dan itu biasa kita lakukan.

Peneliti : Pernahkah ada permasalahan yang tidak dapat dipecahkan di sekolah ?

Subjek : sampai hari ini ngak ada, banyak masalah (siswa yang dipindahkan atau dipindahkan juga keberatan, ada yang tidak ikut ujian nasional menuntut, termasuk penanganan siswa yang mungkin dari guru yang tidak sesuai

keinginan orang tua, siswa yang terlibat melanggar aturan) tetapi semuanya bisa diselesaikan.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam melakukan monitoring (kontrol) kegiatan sekolah ?

Subjek : kalau kita di SMK 2 itu, kita buat namanya instrumen untuk mengawal dan mengontrol kegiatan guru, misalnya kita membuat "Raport guru", termasuk sebelum raport guru kita dulu membuat tata tertib kerja guru dan pegawai bahkan kita membuat fakta integritas. Nah, lalu untuk mengawal semua itu (untuk memastikan guru bekerja dengan baik atau tidak) kita membuat guru piket. Guru piket itu nanti mencatat siapa yang tidak masuk, alasannya apa, apakah kalau ijin (ijin dinas atau non dinas semuanya lengkap), termasuk saat rapat apakah dia hadir atau tidak, saat upacara hadir atau tidak, itu semua dicatat oleh guru piket termasuk di depan itu ada absen(daftar hadir) guru yang diisi setiap saat datang dan pulang yang nanti setiap minggu direkap, kemudian setiap bulan direkap, dan sekali enam bulan (setiap semester) itu kita berikan hasilnya, hasil rekapan terakhir itu kita berikan pada guru dalam bentuk lembaran yang disebut raport guru. Disana (dalam Raport guru) tercantum data kehadirannya dalam proses belajar, bagaimana kehadirannya saat rapat-rapat dinas, bagaimana kehadirannya saat imtaq, maupun kegiatan-kegiatan yang lain. Nah, nanti tindak lanjut daripada pembagian raport guru itu tentunya ada yang diberikan reward (hadiah) bagi yang bagus dan ada berupa pembinaan bagi yang bermasalah. Itu sudah berjalan tiga tahun lebih, itu caranya mengontrol. Tetapi, raport guru bukan untuk mengukur tapi untuk dasar membina dan untuk memotivasi guru-guru agar bekerja dengan baik.

Peneliti : Adakah cara-cara selain itu ?

Subjek : kalau cara-cara non-formal ya kadang-kadang kita telepon jika tidak masuk, atau kalau dia kurang sehat kita jenguk dia, kita kunjungi dia. Itu juga bagian dari cara kita untuk memberikan motivasi bahkan bisa membuat energi baru bagi guru itu kalau diperhatikan seperti itu. Jadi, ya cara-cara itu kalau dia tidak bekerja.

Peneliti : Kalau dalam mengontrol interaksi sosial antara warga sekolah (guru, pegawai, dan siswa) ?

Subjek : prinsipnya kita tidak terlalu mengontrol kalau yang sifatnya ya (sosial), hanya kadang-kadang kita bisa amati (kita bisa rasakan). Ya kalau ada persoalan muncul juga bisa dapat kita ketahui dari informasi (kadang-kadang dari staf, kadang-kadang kita dapat laporan) kalau ada ada persoalan yang serius yang mengganggu kebersamaan, mengganggu kegiatan belajar mengajar. Tapi, hampir tidak ada hal-hal yang negatif yang terjadi dari intraksi-intraksi itu. Kalau secara khusus kita ndak (tidak) punya instrumen untuk itu, kita hanya mengamati dan kita rasakan saja dari kondisi-kondisi yang ada.

Peneliti : kalau dalam mengontrol lingkungan fisiknya pak, mengenai kebersihan ?

Subjek : kalau lingkungan fisik, kita punya format pemetaan lingkungan itu, disebelah utara, timur, barat, depan, belakang, itu kita buat peta (pemetaan) petugasnya disana, kita buat blok (petugasnya siapa di blok-blok itu) sehingga gampang

kita kontrol. Kalau misalnya di bagian belakang dia tidak bersih (kurang bersih) kita bisa memanggil, jelas siapa penanggung jawab dan itu udah punya format khusus (sudah baku), masalah nanti dirolling (ditukar) dia, kalau kita anggap di lokasi tertentu belum bagus, bisa saja kita rolling(tukar) tergantung kebutuhan saja, tetapi prinsipnya dia sudah punya pemetaan (dia sudah dibloking-bloking tugasnya).

Peneliti : kalau petugas keamanan pak ?

Subjek : kalau keamanan tinggal ngatur, ya termasuk tetapi dia tidak terlalu...tidak tetap itu. Ee..petugas keamanan itu, kadang-kadang bisa bertugas di depan dan bisa di belakang setiap saat bisa berubah. Kalau yang tadi itu perawatan fisik, maksudnya petugas kebersihan (kebersihan kamar mandi, kebersihan taman, halaman, lingkungan, itu-itu tidak boleh berganti-ganti karena nanti susah ngontrolnya. Tapi, kalau menjaga keamanan (satpam) dia mobil setiap saat, yang jelas harus ada di depan, ada di tengah, dan harus ada di belakang, dan seterusnya.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam memotivasi warga sekolah ?

Subjek : ya....pertama memang kita harus ramah, ee..kita harus sebagai teman ya, jangan kita memposisikan diri sebagai atasan (kita harus menjadi partner kerja), lalu komunikasi kita tentunya dibangun sesederhana dan seefektif mungkin (jangan terlalu serius, jangan terlalu tegang) sehingga teman-teman itu merasa-merasa dekat dan enak berbicara, enak diajak bicara bahkan di sini seorang tukang kebun pun kalau saya ke jakarta, dia kalau minta oleh-oleh dia sampaikan saja (pak saya minta dibelikan oleh-oleh). Nah lalu, tentunya tetap kita tanya bagaimana perkembangan pekerjaanya (bukan untuk mau menyalahkan, tetapi minimal dia merasa dikontrol) kalau ada kesulitan kita tanya. Kalau ada yang ndak bisa diselesaikan, kita bantu. Bahkan kalau ada persoalan pribadi, kalau memang masih kapasitasnya pimpinan itu boleh mencampuri, misalnya: ada masalah eee..rumah tangga, masalah sekolah anaknya, kita juga ikut menanyakan bahkan membantu menyelesaikan persoalan-persoalan guru yang kadang-kadang juga dia tidak ada jalan keluar ya, kita bantu juga termasuk memotivasinya dengan memberikan reward bagi yang berprestasi, itu rutin itu. Termasuk kita ajak dia studi banding, diajak dia rekreasi, termasuk yang punya hoby-hoby tertentu juga kita fasilitasi, yang hoby oleh raga, kita hidupkan olah raga, bahkan jauh daripada itu, sampai saya temani teman-teman untuk melaksanakan hobynya. Misalkan kalau ada yang suka mancing, saya juga temani dan seterusnyalah. Cara-cara itu cukup efektif.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak dalam mencegah dan mengatasi konflik yang terjadi ?

Subjek : prinsipnya semua aturan yang ada kita jaga bersama-sama itu dulu. Jadi, kan kita punya tata tertib kerja, jam berapa kita masuk, jam berapa kita pulang, lalu tugasnya juga sudah dikapling(dibagikan), siapa yang mengerjakan apa, sehingga ndak ada orang yang berebut pekerjaan, itu dulu yang pertama. nah, lalu sebagai manusia yang selalu berinteraksi dan punya dinamika dan bahkan punya persolan banyak ya, tentunya ada gesekan-gesekan kecil, tetapi kita pastikan bahwa itu bukan persoalan. Kalau ada perbedaan pendapat,

perbedaan pandangan, itu kita anggap sebagai kekaya..an, sebagai apa namanya...khasanah untuk kita semua. Jadi, jangan sampai kita mempermasalahkan masalah, tapi kalau ada masalah mari dibicarakan, kita komunikasikan bersama-sama, cari jalan keluar bersama, dan ndak ada persolan yang tidak selesai di sini.

Peneliti : Melibatkan orang lain dalam hal ini ?

Subjek : Ya... kita sebatas ee..orang lain maksudnya tidak sampai kita ee..ee..minta bantuan atau lapor ke pimpinan di atasan ndak. Jadi, paling siapa yang punya persoalan diajak bicara di ruang kepala sekolah apa masalahnya, setelah dipertemukan selesai masalahnya, ndak pernah ada pengawas turun tangan apalagi kepala dines (dinas) ngak ada.

Peneliti : kalau tim manajemen selalu diajak pak (dalam menyelesaikan masalah) ?

Subjek : oh iya, tetapi itupun kalau persoalan berat. Kalau persoalan-persoalan ringan ya, ndak perlu melibatkan tim manajemen. Katakanlah ada yang tersinggung misalnya karena pekerjaannya dikerjakan oleh orang lain, itukan hal-hal biasa itu ya, termasuk ada yang merasa ee...eee tugasnya dikurangi lalu diberikan kepada orang lain, itu kadang-kadang ada suara-suara.

Peneliti : Bagaimana caranya pak ?

Subjek : Ya..tentunya harus diberi penjelasan kenapa yang ini diberi lebih banyak, karena tentunya dia punya waktu luang banyak, dan..

Tiba-tiba pintu terbuka dan resepsionis/staf masuk menginformasikan tamu yang dari UPTD Ampenan datang, pembicaraan beliau sebagai berikut:

Staf : Permisi, yang dari UPTD Ampenan datang pak, ada yang mau dititip atau amanah ?

Subjek : eee..masih buka ngak, coba ditanya ibu anu...ibu nurul ya ! atau kalau ngak nanti kita antar, masih dicetak itu coba di anu..(dicek).

Staf : Iya sudah...

Subjek : Kalau sudah dicetak, kasih saja bawa berapa petusannya, yang kosong itu, ya..ya dititip berapa kebutuhannya.

Staf : Iya pak (sembari keluar dan menutup pintu)

Kemudian Informan memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melanjutkan wawancara seraya berkata “Oke...lanjut”.

Peneliti :Pertanyaan ke-sembilan pak mungkin sekaligus merangkap pertanyaan yang ke-sepuluh, bagaimana cara bapak dalam mengembangkan kelompok kerja dan membuat jaringan kerja?

Subjek :ee..kelompok kerja ini berkaitan dengan-dengan pembelajaran atau..?

Peneliti :Berkaitan dengan internal sekolah pak..

Subjek : kalau itu sudah, yang tadi kembali pada...(sambil menarik nafas) semua ada jobnya, termasuk ada yang namanya tim pengembang kurikulum, kemudian ada juga yang ee..tim praktik kerja industri gitu lo, itu sudah ada tim-timnya

dan secara rutin dan secara berkala kegiatannya sudah jelas. Misalnya praktik kerja industri itu kapan, bulan apa, melibatkan siapa saja, termasuk dunia usaha dan dunia industri, itu mengalir kayak air saja. Pengembang kurikulum, ya kita tentunya kurikulum kita dipastikan bahwa jumlah tenaganya, jumlah materinya, lalu kedalaman materinya, termasuk memperkaya kurikulumnya, muatan lokalnya seperti apa, itu juga sudah ada timnya ya..sudah ada tim dan paling tidak kita itu ada workshop dua tahun sekali ya ee mohon maaf, satu tahun dua kali gitu, di semester ganjil dan semester genap, Ee itu sudah.

Peneliti :Lalu bagaimana dengan pengembangan kompetensi ?

Subjek :ee pengembang kompetensi itu kan kita, ada yang dilakukan oleh guru di sekolah (intern) dengan pelatihan-pelatihan bahkan diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan, bahkan juga guru kita berikan fasilitas untuk melanjutkan studi ya. Kita beberapa kali membantu guru yang lanjut ke S2. Termasuk pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, baik secara mandiri maupun dibiaya oleh pemerintah itu rutin. Bahkan kita termasuk sekolah yang banyak memberikan ee pembimbingan kepada guru-guru SMK lain. Ya guru kita banyak yang mempunyai kompetensi yang Alhamdulillah relatif memadailah dibandingkan sekolah-sekolah lain.

Peneliti :Terkait tentang membuat jaringan kerja pak ?

Subjek :jaringan kerja, ya ndak perlu direncanakan secara khusus, ee kebutuhan sekolah kita ini kan memerlukan dunia usaha dunia industri, minimal mereka bisa praktik anak-anak itu. Lalu setelah itu, kita juga bisa meningkatkan kerja sama itu, ee anak-anak bekerja, bahkan kita bisa dibantu untuk tenaga pengajar, dibantu juga fasilitas praktik, dan itu sudah ee kita bersurat kepada beberapa DUDI dan instansi pemerintah. Yang merespon positif banyak, nah yang biasa-biasa saja merespon juga ada gitu lo, jadi ee ndak ada yang kita buat secara khusus atau rencana secara khusus. Jadi, kerena kebutuhan, ee kita untuk menempatkan anak praktik, termasuk kita membutuhkan sarana untuk praktik. Jadi, kita bersurat dan nanti biasanya ada MUO kerja sama. Antara lain yang terakhir-terakhir ini dengan PT. Alfaria ya..itu Alfamart untuk pimpinan jakartanya langsung turun, lalu ada dengan STEKNAS, ada juga dengan STMIK Bumi Gora, ada dengan ASM, jadi yang kaitannya dengan kelompok tim manajemen ya..ee mohon Maaf, ee SMK kelompok Bisnis Manajemen dan pariwisata. Jadi itu yang yang kita lakukan kerjasama.

Peneliti :Terima kasih atas waktunya

Subjek :Ngeh (Iya) sama-sama

Peneliti :Ada sebuah teori yang mengatakan bahwa "pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu melahirkan seorang pemimpin", bagaimana cara bapak dalam hal melahirkan pemimpin di SMK 2 ini ?

Subjek : Ya.. awalnya memang tidak ada niat kita mencetak pemimpin, jadi pemimpin itu tidak dilahirkan, dia akan lahir dengan sendirinya melalui proses ee bekerja dengan baik, semua tugas semua kerja dilakoni dengan baik, tugas-tugas dari pimpinan dikerjakan dengan baik, ya sehingga orang itu punya pengalaman, punya kematangan. Alhamdulillah pada saat saya ada yang jadi kepala sekolah dari sini, ada jadi kepala Tata Usaha dan seterusnya. Jadi kalau bahasa keren saya "Ada kaderisasi". Kaderisasi itu ya dari caranya

laksanakan pekerjaan-pekerjaan itu dengan baik, ee kita beri dia kepercayaan untuk melaksanakan tugas-tugas yang berat sekalipun itu, kita harus beri kepercayaan, jangan kita ragu kalau memberikan tugas. Terutama pada saat saya tidak ada di tempat, saya keluar daerah, itu tongkat itu saya serahkan kepada tentunya wakil kepala sekolah yang menjadi PLh pada saat itu (Pelaksana Tugas kepala sekolah, pelaksana harian kepala sekolah) dan itu kewenangannya melaksanakan kewenangan kepala sekolah dan itu ditunjuk secara bergantian. Kadang kan kepala sekolah sekolah sering keluar daerah, bisa satu minggu, bisa dua minggu, aa langsung kita tunjuk sebagai pengganti kepala sekolah. aa itu juga cara-cara kita untuk mengkadernya. Alhamdulillah semuanya jalan.

Peneliti: Sekali lagi, terima kasih pak atas kesempatannya

Subjek : sama-sama...sama-sama.

Lampiran 3.2:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	:	Jum'at, 05 Juni 2015
Tempat	:	Ruangan Kepala Sekolah
Jam	:	09.10 wita – 10.04 wita
Metode	:	Wawancara tidak terstruktur
Terwawancara	:	Informan 1
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi :

Informan 1 adalah salah seorang pendidik yang telah bekerja di SMK Negeri 2 Mataram sejak 2001, informan merupakan salah satu anggota tim manajemen karena diberikan tugas tambahan selaku salah seorang koordinator selama 2 tahun yang kemudian menjadi wakil kepala sekolah selama 3 tahun (2013 - sekarang) . Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data atau informasi yang relevan dan berlimpah mengenai topik penelitian. Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti terlebih dahulu telah menjalin keakraban dan meminta kesediaannya untuk menjadi informan pada saat observasi awal. Pada hari ini, peneliti menemui beliau untuk mengonfirmasi kesiapannya untuk diwawancara dan informan 1 pun bersedia diwancarai pada hari ini. Setelah memimpin kegiatan Imtaq selaku Pelaksana tugas harian (PLh) kepala sekolah, informan 1 mengajak peneliti masuk ke ruangan kepala sekolah dan mempersilahkan peneliti untuk mewawancarainya. Peneliti memulai wawancara dengan menanyakan keberadaan kepala sekolah sehingga informan 1 ditunjuk menjadi PLh kepala sekolah. Informan 1 menyampaikan informasi bahwa kepala sekolah saat ini berada di luar daerah dalam rangka perjalanan dinas terkait dengan ditunjuknya SMK Negeri 2 Mataram sebagai salah satu calon sekolah rujukan, sehingga wawancara diawali dengan topik tentang sekolah rujukan. Berikut petikan wawancara tersebut:

Hasil wawancara:

Informan 1 : Sekarang yang dipanggil untuk mungkin dipelajari dari proposalnya juga mungkin ya. Cuma seratus berapa, untuk tahap pertama.

Peneliti : Seluruh Indonesia ?

Informan 1 : ini seluruh Indonesia. Di NTB cuma dua yang tadinya beberapa, ada SMK 3, SMK 4, dan beberapa SMK di pulau Sumbawa tapi ternyata yang dapat ini cuma dua.

Peneliti : SMK 2 dengan?

Informan 1 : SMK 1 Lingsar.

Peneliti : SMK 1 Lingsar, untuk mendapatkan itu, itu diajukan proposal pak ya?

Informan 1 : Proposal, iya. Proposal tapi ada penunjukan dari pusat untuk secara umum dulu, jadi ada seribu delapan ratusan kalau tidak dua ribuan mungkin. Itu dilihat secara umum dari beberapa laporan-laporan bulanan, dari prestasi-prestasi yang sudah diraih. Dipanggil, setelah dipanggil untuk diberikan penjelasan, agar sekolah rujukan disuruh menyiapkan proposal. Setelah sekian lama dipanggil lagi untuk presentasi, ternyata dari seribu delapan ratusan yang dipanggil yang bisa presentasi dengan baik itu dibawah seribuan. Kemudian yang termasuk memenuhi persyaratan yang tadi ini, seratus berapa untuk tahun pertama, tapi ya kerja lelah, kerja berat juga.

Peneliti : Apa manfaat yang didapatkan oleh sekolah jika menjadi sekolah rujukan ?

Informan 1 : Pertama, untuk menjadi sekolah rujukan secara fisik harus layak, juga infrastrukturnya harus lengkap, sarana prasarananya harus baik, fasilitas belajarnya harus terpenuhi standar, kemudian sumber daya manusianya juga harus terakred, karena nanti akan membina, mendampingi sekolah-sekolah aliansi, dan kita sekolah rujukan itu nanti akan mempunyai sekolah aliansi, beberapa sekolah yang selevel dengan program yang sama dari SMK. Beberapa SMK menjadi binaan sekolah rujukan, jadi kewajibannya sebagai sekolah rujukan membina sekolah aliansi, membinanya baik dari sisi manajemen, dari sisi pengelolaan, maupun dari sisi pelayanan satu. Jadi, sumber daya manusianya di SMK rujukan itu harus mumpuni karena dia juga harus memberi pelayanan kepada masyarakat sekitar.

Peneliti : Ya!

Informan 1 : Jadi sekolah rujukan sebagai *central of learning*, masyarakat sekitar harus bisa mengambil manfaat akan keberadaan sekolah tersebut, misalnya kita punya program akuntansi, bisa saja kita memberikan bantuan kepada para pedagang-pedagang kaki lima atau untuk memberikan bimbingan tentang manajemen keuangannya. Kira-kira seperti itu yang diinginkan sekolah rujukan ini. Jadi, kepada masyarakat, kepada peserta didik, masyarakat biasa maupun kepada sekolah aliansinya. Manfaatnya banyak sekali, peningkatan sumber daya manusianya, peningkatan infrastrukturnya, sarana belajar, dan

sebagainya jelas difasilitasi.

Peneliti : Di NTB ini jumlah SMKnya banyak, dalam pandangan bapak, apa yang membuat SMK 2 ini bisa menjadi sekolah rujukan?

Informan 1 : Pertama

Peneliti : Apa kelebihan yang dimiliki oleh SMK 2 dibandingkan sekolah-sekolah yang lain pak?

Informan 1 : Mungkin kita melihatnya dari sini, inikan ditunjuknya dari pusat, pusat ini tidak unjuk-unjuk, dia punya data. Kami secara rutin meng-*update* data, baik itu data-data kondisi siswa kami, kemudian data-data capaian-capaian yang sudah kami peroleh. Jadi, data terkait dengan pertama siswa ada ketentuan sekian siswa yang ada disekolah ini, biasanya siswanya seribu lebih, itu persyaratan utama. Nah banyak juga SMK yang punya siswa seribu lebih, belum tentu terpilih juga karena manajemennya. Kalau boleh kita cerita, mungkin juga dilihat dari *track record* yang mungkin dibaca, ada data yang dibaca mungkin oleh pihak pusat tentang sekolah kami ini. Jadi pertama, di masa kepemimpinannya pak Sahnan ini tahun 2013 dulu kami ditunjuk atau terpilih sebagai sekolah sehat.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Untuk tingkat propinsi, tahun 2014 kami ikut lomba sekolah sehat ditingkat nasional.

Peneliti : Nasional.

Informan 1 : Jadi, mungkin rekaman-rekaman itu juga ada. Kemudian tahun 2013 dari sisi prestasi akademik 2013 itu cukup bagus dari sisi perolehan nilai EBTANAS murni nilai UN itu, sepuluh besar untuk propinsi, enam diantaranya adalah siswa SMK 2 yaitu peringkat ke 1,2,3,5,6, dan 7. Sepuluh besar se NTB itu tahun 2013, tahun 2014 terjadi penurunan. Baru tahun 2015 ini melonjak lagi empat orang anak kami, satu diantaranya memperoleh nilai tertinggi se NTB baik itu ditingkat SMA maupun ditingkat SMK hanya kami yang punya anak nilainya 100 pada mata pelajaran matematika. Mungkin disamping laporan kondisi *riil* sekolah kami, mungkin ada prestasi-prestasi yang terekam karena kami laporkan ke pusat. Sehingga saya kira pertimbangan–pertimbangan itu yang mendorong pihak pemerintah pusat untuk menetapkan SMK 2 ini sebagai calon sekolah rujukan di NTB.

Peneliti : Calon sekolah rujukan, mudah-mudahan jadi sekolah rujukan.

Informan 1 : InsyaAllah.

Peneliti : Amin, ini prestasi yang sangat membanggakan bagi SMK. Sebagaimana kita ketahui bersama pak, sebelumnya ada lonjakan prestasi-prestasi, bahkan sekarang menjadi calon sekolah rujukan. Pertanyaan saya, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sekarang sehingga bisa mendapatkan prestasi-prestasi seperti itu ?

Informan 1 : Yang pasti, kalau kita lihat dari sana tadi memang pernah ada kepala sekolah yang sebelumnya, yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berikutnya adalah pemberdayaan. Jadi menertibkan, singkatnya mungkin menerapkan konsep MBS yaitu manajemen berbasis sekolah. Jadi, semua

komponen yang ada di sekolah ini dilibatkan secara bersama sesuai dengan tupoksi masing-masing secara proporsional dan profesional dengan langkah-langkah dan manajemen yang persuasif, pendekatan-pendekatan yang sangat persuasif dan tidak mengedepankan *power*, tetapi lebih kepada bagaimana membangkitkan, bagaimana membangun komitmen, komitmen bersama. Jadi itu yang dilakukan oleh pak Sahnan, membangun komitmen bersama melalui peran, dan fungsi kesetaraan itu. Jadi, tanpa ada oh saya kepala sekolah, saya adalah pemimpin, tidak begitu. Bahwa kita bersama dengan tugas dan tanggungjawab kita masing-masing, kita bekerja secara optimal tanpa ada perasaan terpaksa atau semacam.

Peneliti : Atasan, bawahan begitu pak ?

Informan 1 : Tidak memperlihatkan dikotomi "saya pemimpin dan kalian bawahan" tidak seperti itu. Tanpa ada rasa tekanan atau ini benar-benar persuasif yang dilakukan pak Sahnan. Yang tadinya kondisinya agak lesu menjadi terbangun kembali, bangkit lebih kepada bagaimana cara mengajaknya, mungkin banyak orang bisa mengajak, tapi mungkin pak Sahnan mengajaknya dengan contoh, jadi beliau memperlihatkan dirinya terlebih dahulu yang mengerjakan. Beliau tidak sekedar menyuruh contohnya kita masuk tepat waktu, beliau lebih dulu datang tepat waktu, kalau sekarang semua guru pada hari senin mesti seragam kuning.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Salah satu ketentuan dari itu, hari rabu mesti seragam hampir seratus persen mesti seragam, karena beliau yang melakukannya. Kalau sebelumnya hari senin paling lama sampai hari rabu menggunakan seragam. Bahkan terkadang mulai hari rabu, selanjutnya hari kamis, jum'at, sabtu itu sudah tidak karuan-karuan. Kalau sekarang kita datang hari rabu semua guru sudah seragam.

Peneliti : Pakai seragam?

Informan 1 : Seragam semua. Artinya pak Sahnan lebih pada memberikan contoh dari pada memberikan perintah.

Peneliti : Saya sudah mewawancarai pak kepala menanyakan tentang filisofi yang beliau pegang. Beliau mengatakan saya memegang filosofi "Ngengat sama ngengat ".

Informan 1 : Ringan sama.

Peneliti : "Susah sama-sama susah, senang sama-sama senang", apakah filosofi yang beliau pegang itu di tularkan juga?

Informan 1 : Oh ya.

Peneliti : Kepada guru lain juga?

Informan 1 : Di tunjukkan artinya kebersamaan itu benar-benar terbangun. Misalnya Kita ada kerja tugas tambahan yang sifatnya *incidental*, ada yang diberi tugas lebih. Ketika itu memang harus ada dana untuk dihargai, maka itu akan dihargai sekecil apapun jumlahnya tetap dihargai, dan kitapun tidak melihat dari jumlahnya. Kemudian teman-teman sedang melanjutkan *study* S2, dari tahun 2013, kemudian tahun 2014, dan tahun 2015. Beliau sendiri baru sekarang tahun 2015 menempuh S2. Dari tahun 2013, 2014,

itu sudah ada beberapa orang, pernah sampai lima orang pak teman kami yang sedang menempuh S2. Itu di programkan pak, dicarikan dana dari komite untuk di *support* walaupun mungkin hanya empat sampai lima juta, tapi mungkin lebih kepada semangatnya. Jadi ada *reward* yang diberikan entah itu kepada siswa yang berprestasi, prestasi apa saja. Kemudian kepada guru dan pegawai. Pegawai ini bukan hanya pada pegawai negeri saja, pegawai honor, bahkan kepada tukang sapu juga diberikan penghargaan ketika memang dia menunjukkan kinerja yang positif dan lebih dari pada yang lain. Jadi, dari sana memang kita lihat pak Sahnan ini meberikan sesuatu yang beda bila dibandingkan dengan kepala sekolah yang lain.

Peneliti : Berdasarkan cerita bapak tadi menjelaskan bahwa 2013 itu banyak guru-guru yang melanjutkan *study* trus di programkan. Terus justru beliau sebagai kepala sekolah belakangan untuk melanjukan *study*-nya. Dari situ saya mengambil kesimpulan bahwa beliu ini tipikal orang yang tidak suka menonjolkan diri. Apakah sikap itu selalu dilakukan dalam pekerjaan-pekerjaan yang lain ?

Informan 1 : Oh ya, iya. Jadi itu mengalir saja, istilahkan sudah menjadi *inheren* gitu, sudah menjadi pola dan sudah terbentuk di dalam diri pak Sahnan. Beliau tidak bisa mencari ide untuk dirinya, tetapi kalau mencari ide untuk orang bisa, misalnya kalau ada teman yang perlu sesuatu beliau sering ngomong "jangan diam, kalau ada masalah misalnya ada anak sedang perlu uang untuk bayar SPP jangan diam, apa saja kita lakukan yang penting terbantu dulu", jadi seperti itu. Bukan hanya pada satu dua orang, memang betul-betul perhatian. Ini menunjukkan bahwa beliau tidak pernah mendahulukan kepentingan dirinya dan ini sudah terbentuk di sekolah. termasuk dalam pembagian-pembagian.

Peneliti : Pembagian tugas atau hasil pekerjaan?

Informan 1 : Kalau dari sisi tugas, beliau paling depan. Contoh kecil, kita gotong kursi, gotong meja sama-sama. Pegawai-pegawai yang lain itu kerja bukan nganggur tapi beliau bantu sama-sama.

Peneliti : Nimbrung di dalam kegiatan.

Informan 1 : Iya, kegiatan apa saja. Kita bersih-bersih dia ikut bersih-bersih, itu kalau dari sisi tugas. Tapi kalau pembagian rezeki beliau jelas, jangan bedakan samakan saya.

Peneliti : Tidak mau di istimewakan.

Informan 1 : Cuman kan harus ada beda, tapi oke jangan terlalu jauh bedanya. Mungkin kita rujuk ke beliau. Kepala sekolah dapat honor seratus lima puluh, yang lainnya seratus duapuluh lima, lima puluh. Intinya dengan tukang sapu juga dapat. Beliau selaku pimpinan seratus lima puluh, tukang sapunya lima puluh.

Peneliti : Iya pak. Gaya kepemimpinan beliau ini sudah melekat sekali di SMK 2 ini pak ?

Informan 1 : Ya.

Peneliti : Beliau ini sudah masuk periode yang ke dua kalau tidak salah pak ?

Informan 1 : Iya, 11 mei kemarin.

Peneliti : Berarti tinggal empat tahun lagi. Pernah tidak beliau melakukan sebuah pembinaan untuk menyiapkan kader-kader yang akan menggantikan posisi beliau ?

Informan 1 : Selalu, kita secara langsung melalui kegiatan rapat maupun secara tidak langsung ketika beliau pergi PLT dan itu di gilir kepada waka-waka Kemudian ketika ada undangan kepala sekolah untuk kegiatan–kegiatan, kalau memang disana tidak ada kata tidak boleh berwakil maka waka-waka ini ditugaskan hadiri di sana, hadiri di sini. Inikan salah satu bentuk pengkaderan.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Pertama ada PLT, jadi setiap meninggalkan sekolah ada PLT dan ini digilir. Kemudian kalau ada kegiatan di luar entah itu rakor, entah itu raker yang tidak menentukan tidak boleh berwakil mesti itu ditugaskan yang lain. Ketiga kalau ada rapat yang mestinya beliau pimpin tapi beliau ada di luar dengan kegiatan yang lain, mungkin dengan pejabat. Kemudian ada rapat harus ada beliau juga. Maka, rapat itu tidak boleh di tunda, rapat harus jalan terus. Nah nanti siapa yang ditunjuk untuk memimpin rapat di sekolah, jadi seperti inilah pola-pola pengkaderan yang *riil* sesungguhnya. Orang disuguhkan dengan *riil experiens to undaunted* untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kepemimpinan itu tanpa orang sadari. Itu yang saya lihat, banyak teman yang tidak menyadari, saya bilang sama mereka "anda-anda ini sedang dikader". Jadi, mungkin di sekolah lain akan mengatakan "oh ya di tunda saja rapatnya saya masih rapat di kantor dinas". Kalau beliau tidak, rapat tetap jalan, karena undangan ke teman-teman guru sudah jalan. Rapatnya tidak boleh di tunda, beliau telpon waka untuk pimpin rapat.

Peneliti : Ini pak menarik sekali. Dalam rapat inikan, bahkan rapat sekolah ada semacam keputusan-keputusan yang dibuat. Nah, dalam membuat keputusan itu apakah diserahkan kepada PLH atau di konfirmasikan ke beliau keputusan-keputusan yang di buat ?

Informan 1 : Rapat yang ?

Peneliti : Yang dipimpin PLT.

Informan 1 : Beliau dengan penuh tanggungjawab menerima apa saja dan sangat-sangat legowo akan pertanggung jawabkan apapun yang menjadi keputusan. "Jadi, sikap apapun yang diambil oleh wakil saya bertanggung jawab sepenuhnya". Tidak pernah ada pertanyaan, memang harusnya begitu. Sehingga kita punya kejelasan, jelas ketika kita pergi duduk sebagai wakil atas nama beliau. Kita bersyukur bahwa disini memiliki lima orang waka.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Kalau ada keputusan-keputusan seperti itu, dan memang sudah terbentuk di sini tidak ada ngotot-ngototan mesti sama.

Peneliti : Sama.

Informan 1 : Iya, tapi insyaALLAH selama ini Alhamdulillah tidak ada keputusan yang sifatnya agak beda dengan lebijakan pimpinan.

Peneliti : Apakah bapak kepala sekolah juga melakukan semacam *rolling*

untuk posisi waka ini pak ?

Informan 1 : Oh ya, di-*rolling*. Jadi betul-betul dilihat berdasarkan kompentensinya. Pertama dulu waka kurikulum ada Bu Ratna namanya, setelah Bu Ratna diganti Pak IWAN dikurikulum ini. Pak Iwan pindah, sekarang Pak Bardi. Kebdikmas pertama waktu beliau datang itu adalah Pak Iwan, pak Iwan pindah ke..

Peneliti : Kurikulum.

Informan 1 : Kurikulum Pak Gede Carita jadi humas, Pak Gede Carita ini jadi waka sarana, Bu Nurul jadi humas. Kemudian dikesiswaan pak Sulman. Sulman Haris di kesiswaan dan ini yang agak lama. Di masa kepala sekolah sebelumnya sampai sekarang masa pak Sahnan ini. Pak Sulman Haris ini Agak-agak unik, karena kemampuannya dalam menangani permasalahan-permasalahan kesiswaan itu cukup bagus. Pernah waktu itu, ada data-data yang cukup ribet yang dihimpun. Nah, itu pak Sulman yang menaganinya, sehingga sempat yang lainnya di *rolling*, Pak Sulman tidak di-*rolling* waktu itu. Nah sekarang pak Suratman. Di sarana lama pak Kompian, dari pak Kompian ke saya, dari saya ke pak Gedecarita, ini menunjukkan *rolling*. Kemudian di Manajemen Mutu dari bu Nurul ke pak Suratman, terus ke saya. Jadi, waka ini benar-benar di-*rolling*. Sehingga, saya bilang sama teman-teman yang masih muda, inilah filosofi di balik *rolling* ini, temann-teman akan bisa menghadapi berbagai macam permasalahan dalam kepemimpinan sekolah, dalam manajemen sekolah.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Jadi, teman-teman sudah pernah di humas, ini merupakan pelatihann calon kepala sekolah yang berapapun tidak akan pernah memadai denga apa yang teman-teman lakukan. Kenapa saya ngomong seperti itu, karena memang saya sebentar lagi, tinggal satu tahun kalau tidak salah. Jadi, tidak arahnya kesana tetapi teman-teman masih muda, ini yang dimanfaatkan. Karena jelas punya pola yang beda ketika kita di humas.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Kita lebih banyak berhadapan dengan masyarakat luas, ketika kita di kesiswaan kita berhadapan dengan siswa, otomastis memerlukan apa namanya *skill* yang berbeda untuk menagani permasalahan-permasalahan dan inilah sebetulnya pelatihan pengkaderan kepala sekolah itu, yah seperti ini mestinya. saya katakan "jadi itu dilakukan oleh kepala".

Peneliti : Menarik sekali apa yang diakukan oleh kepala sekolah, terutama tentang *roling* waka-waka, yang ingin saya tanyakan, bapak dari sarana sebelumnya?

Informan 1 : Sebelumnya iya, terus saya ke WMM sekarang.

Peneliti : Dari sarana ke manajemen, bisa bapak ceritakan kondisi psikologis bapak saat terjadi *roling* seperti apa?

Informan 1 : Sekarang begini, sebetulnya tingkat kompetensi yang ditunjuk ini, guru sudah pernah melihat dan mengalami semua aktifitas yang terkait entah sebagai bendahara, walaupun tidak sebagai wakil dijurusan itu. Sehingga, substansinya kita sudah tahu persis, jadi tidak akan ada kesulitan secara

praktis dan secara teknis yang dialami oleh setiap orang ketika dari sarana ke manajemen mutu, atau ketika dari humas ke sarana. Tidak ada kesulitan yang signifikan, kecuali ketika seseorang itu di kesiswaan, seperti pak Suratman yang tadinya di WMM.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Di alihkan ke..?

Peneliti : Kesiswaan.

Informan 1 : Kesulitan teknisnya tidak ada, cuma sekarang permasalahannya adalah bagaimana kita mengontrol karena kita berhadapan dengan berbagai macam anak yang karakternya beda-beda.

Peneliti : Ya !

Informan 1 : Sehingga ada seorang yang biasanya kencang disini, dia akan sedikit *control*, karena berhadapan dengan anak. Itu kesulitannya, perlu penyasuaian dalam bentuk non teknisnya karena tidak ada yang telalu *skill* yang terlalu sulit untuk diatur dalam.

Peneliti : Dalam melaksanakan tugas itu pak ya ?

Informan 1 : Iya.

Peneliti : Berdasarkan pengalaman bapak, mana yang lebih sulit ketika menjadi waka waka sarana dibandingkan dengan waka manajemen?

Informan 1 : Sama-sama ini ya, kalau sarana kita berurusan dengan benda mati. Tinggal kita berapa keperluannya, barang apa yang diperlukan, ada uang atau tidak, tidak ada yang kita prioritaskan akan kita programkan berikutnya. Jadi, kesulitannya ketika orang memerlukan atau ketika kita perlu sesuatu dana tidak ada, atau ada dana tetapi tidak diperuntukkan untuk itu. Inikan cukup dilematis, sangat-sangat dilematis. Ada uang, tetapi uang ini tidak boleh dipakai untuk barang keperluannya, sementara kita perlunya itu, ini kendala. Misalnya di IT kita perlu komputer, ada dana berupa dana BOS, tapi jelas disana BOS tidak boleh untuk *asset*, nah inikan kesulitannya disana gitu. Kalau di manajemen itu kesulitannya dalam membangun komitmen. Sekolah ini tidak terlalu besar sebetulnya, karena seratus empat puluhan warga guru dan pegawai, ditambah dengan seribu tiga ratus tiga puluh enam siswa. Nah untuk mengendalikan yang seribu tiga seratus tiga puluh enam itu diperlukan guru, dengan bahasa dan kegiatan yang sama, Jadi ini yang sulit, manajemen mutu kalau sekedar kita membuat aturan mencatat, dan ini tidak seperti itu tapi bagaimana cara merubahnya. Itu kesulitannya karena berhadapan dengan manusia.

Peneliti : Ketika bapak mengalami kesulitan, baik ketika bapak menjadi waka sarana ataupun waka manajeman mutu, bapak lebih nyaman menngkomunikasikan dengan bapak kepala sekolah, dengan waka atau dengan guru pak ?

Informan 1 : Saya komunikasikan dengan waka. Teman-teman waka akan diskusikan kalau ada masalah. Apa hasil diskusi, kalau tidak selesai, tidak ada jalan keluar baru ke kepala sekolah. Kalau selesai jalan, kalau tidak selesai mentok ke kepala sekolah.

Peneliti : Pernah tidak ada persoalan yang tidak di selesaikan dengan kepala

sekolah ?

Informan 1 : Tidak ada yang tidak bisa di selesaikan oleh kepala sekolah.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Masalah keuangan, honor walaupun sedikit itu masalah juga kan? Terselesaikan semua walaupun mungkin tertunda.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Tapi tidak ada permasalahan yang tidak terselesaikan. Itu artinya menurut saya, masalah ini tidak diselesaikan maka akan menimbulkan masalah berikutnya

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Permasalahannya bagaimana terselesaikan itukan urusan lain, tapi semua permasalahan itu terselesaikan, tidak pernah ada masalah yang tidak terselesaikan bahkan terkait dengan mahasiswa yang ada kasus misalnya, itu terselesaikan semua, dan selalu saja penyelesaian yang diharapkan oleh pimpinan ini, oleh pak Sahnan ini, bagaimana agar masalah itu selesai dengan nyaman, tidak ada pihak yang dirugikan. Jadi, dengan tetap melihat bukan berarti tidak beracu pada norma tetap saja. Tapi bagaimana penyelesaian itu sebaik–baiknya gitu. Saya pernah cerita, kami dulu ber-ISO, untuk memperpanjang kita daftar kita bayar. Tetapi pihak ISO sendiri sepertinya sulit sekali. Mestinya, karena ini tahap kedua tidak ada masalah. Tapi kok, dia bolak-balik mengembalikan berkas kita. Akhirnya kita bersurat, untuk memutuskan kerja sama dengan ISO. Nah surat ini saya berdebat cukup lama dengan kepala sekolah. Saya ingin mengatakan sangat kecewa dengan sikap pihak ISO, beliau tidak mau menggunakan kata sangat kecewa ini.

Peneliti : Ya.

Informan 1 : Beliau tidak mau menggunakan kata kecewa, sangat kami sayangkan. Beliau tidak mau kata kecewa, karena kata kecewa ini berat menurut beliau. Tetapi begitulah, padahal hanya satu kata, sampai begitulah pak Sahnan menjaga dalam menyelesaikan semua masalah.

Peneliti : Di..komunikasi betul.

Informan 1 : Betul-betul dari sisi itu, jangankan dari sisi perilaku atau sikap ya, sekatapun dipilih dalam menyelesaikan semua masalah. Itu enaknya pak Sahnan, sehingga tidak pernah ada penyelesaian yang punya dampak negatif, yang punya efek berikutnya. Selalu saja berakhir dengan enak.

Peneliti : Saya pernah melakukan bincang-bincang kecil dengan alumni disini, alumni tahun ini pak. Saya pernah mendengarkan informasi, bahwa pernah dulu terjadi konflik ada siswa yang kurang puas dengan . dengan kepala sekolah, karena kurang mendukung kegiatan ekstrakurikuler seperti futsal pak ya, ada semacam kekecewaan bahkan itu sempat menjadi riak-riak. Yang uniknya menurut saya, riak-riak itu tidak sampai naik ke permukaan, terselesaikan dengan baik. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi konflik itu?

Informan 1 : Sebetulnya yang dilakukan sederhana, menyadarkan saja. Mengembalikan sesuatu pada porsinya, kepada duduk yang sebenarnya.

Mereka yang berfutsal ini, ekstra inikan? ada aturannya, ada ketentuannya, bahwa mereka disini sekolah ada jadwal belajar, mereka disini bukan untuk sekolah futsal, futsal itukan ekstra.

Peneliti : Yah..

Informan 1 : Pertama, kembali ke futsal, itu ektra kita tidak melarang, tapi jangan mengganggu pelajaran. Yang kedua kegiatan futsal silahkan diikuti, tetapi selektif doong, masa semuaa perlombaan itu diikuti. Perlombaan futsal tingkat kecamatan diikuti, kemudian yang ini, semua maunya diikuti. Ketika semua diikuti otomatiskan pembiayaan juga semakin besar.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Uniknya, mereka jalan dan ini sering tidak dikomunikasikan, minta dana lewat belakang, ini yang tidak dibenarkan. Kalau mau jalan yah beri tahu saya dulu, yah gak bisa kamu jalan seperti itu. Akhirnya ini yang saya katakan didudukkan kepada permasalah yang sebenarnya. Oke saya tidak melarang kamu berprestasi, saya mendukung, tapi ingat sekolah yang pertama. Yang kedua, kembangkan kemampuanmu difutsal kita dukung, beritahukan saya ketika harus ikut kedua.

Peneliti : Iya.

Informan 1 : Kenapa kamu harus beritahukan saya? Sebagai kepala sekolah saya bertanggungjawab kepada kalian, juga uang sekolah yang kalian pakai. Jadi, wajib diberitahukan itu, tidak boleh kamu jalan seperti itu. Uang kamu minta disekolah, nanti saya selaku kepala sekolah tidak tahu kemana uang itu, itu tidak benar. Yang berikut, kamu dapat uang karena juara, saya tidak akan minta lima rupiahpun, tapi beritahukan saya, akhirnya digitukan. Saya tidak minta malah saya akan tambah, sekolah sudah menyiapkan untuk *reward*, tapi beritahukan. Kenapa harus diberitahukan? supaya saya bisa menjawab pertanyan-pertanyaan orang tentang itu ketika ada yang bertanya. Supaya kalau ada yang *complaint* tentang tidak adilnya pembagian kalian, saya bisa mengetahuinya. Saya tidak perlu dengan uang sebegitu. Seolah tidak akan pernah minta tidak akan pernah diucap. Saya perlihatkan supaya dibagi secara adil makanya diperlihatkan. Dianggap ini tidak mendukung yah karena kondisinya tidak seperti itu, tapi perilaku mereka yang seperti itu. Futsalnya saja diurus, tapi sekolahnya tidak. Semua turnamen diikuti, ngambil uang pendaftaran di sekolah, tetapi tidak ada laporan, begitu mereka. Dapat hadiah dapat apa tidak pernah ada laporan kepada sekolah. Oh.. pak kita dapat segini minta petunjuk dong pak, kan musti begitu. Nah jadi itu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Namanya orang mungkin karena tidak puas, mungkin karena tidak tahu jadi dibertahukan tentang tatacara itu, ini caranya diberitahu. Tetap seperti itu ikuti aturannya, yang diutamakan itu pendidikan, ekstra nomor dua. Kita dukung tapi ikuti tatatertibnya. Nah, keluar lapor, dikasi uang, selesai dilapor juga. Coba, dikasi uang diberi hadiah lagi walaupun sudah dapat juara di sana, di sekolah diberi hadiah lagi, bukan diambil. Boleh dicek itu, selalu saja berapa kali mereka dapat lumayan besar. Dikirim ditambah uang, diberikan uang pendaftaran, uang saku, sambil mereka bermain diberikan, dapat hadiah.

Bukan diambil oleh sekolah, dikelola mereka begitu diupacarakan dapat lagi mereka. Pembinaan dari sekolah, itukan ada dalam tatatertib. Jadi. inilah yang dilakukan oleh kepala sekolah, menyadarkan mereka tentang aturan yang mengharuskan mereka lalui.

Peneliti : Ada pembina?

Informan 1 : Selalu ada, semuanya ada pembinanya. Ada pembina pramuka, ada pembina olahraga, pelatih futsal, ada pembina dan ada pelatihnya masing. Jadi, itu sebetulnya karena kurang fahaman terhadap kebijakan, oleh karenanya pimpinan memberitahukan.

Peneliti : Di ajak bersama.

Informan 1 : Iya.

Peneliti : Menyelesaikan.

Informan 1 : Dijelaskan, kemudian lewat upacara hari senin, lewat imtaq begitu dikemukakan. Termasuk hal yang tadi, bagaimana sebuah organisasi dan bagaimana ekskul-ekskul itu harus dilaksanakan. Selain lewat duduk bersama, didudukkan mereka diupacara diberitahukan untuk yang lain.

Peneliti : Bagaimana beliau menjalin komunikasi dalam mengatasi konflik ?

Informan 1 : Iya.

Peneliti : Karena menurut saya, menangani konflik ini penting sekali bagaimna sikap seorang pimpinan dalam mennyelesaikan konflik agar konflik itu tidak melebar. Saya ingin tahu lebih dalam tentang bagaimana pola komunikasi yang beliau bangun dengan tim manajemen dan orang-orang yang membantu beliau dalam mengelola sekolah ini. Apakah beliau selalu melakukan komunikasi tatap muka atau melalui media-media yang lain ?

Informan 1 : Pak Sahnan itu tidak pernah jalan sendiri. Disetiap ada kegiatan, kegiatan apa saja pasti sebelum rencana itu dibawa ke yang lebih lebar ditingkat guru dan pegawai, terlebih dahulu dirembug, dimatangkan di sini. Rapat, dibikin tim manajemen, selalu dan itu dia rutin. Mau berangkat ke Jakarta, dikumpulkan dulu, saya mau berangkat tanggal ini, ini yang saya minta jadi PLT, kemudian tolong ini begini, termasuk kaitannya kehadiran *Side* (anda).

Peneliti : Dikomunikasikan.

Informan 1 : Iya, termasuk untuk kehadiran *Side* (anda) itu sudah dipesan, jadi PLT diingatkan saya akan begini. Pak Das, nanti ada teman saya, yang mungkin akan melengkapi data tolong dibantu ya. Kemudian wakil yang lain, akan ada anak-anak kelas *metting*, bendahara tolong difasilitasi anak-anak yang kelas *metting*, jangan sampai mereka keleleran, tidak sampai diundang dan sebagainya. Itu akan berangkat, ketika akan melakukan *green off* ini, sebelum orang akan rapat di sana, di sini dulu akan dirapatkan, untuk mengidentifikasi apa-apa bahannya. Jadi, begitu pak Sahnan, semua masalah, semua hal itu dikomunikasikan, didiskusikan, dimatangkan dengan tim manajemen.

Peneliti : Dengan jelas pak ya?

Informan 1 : Dengan tim manajemen baru keluar, sehingga relatif setelah sampai di luar itu, tim manajemen itu satu bahasa. Selalu satu bahasa tidak pernah

ada kepala sekolah, berpendapat begini ada wakil berpendapat berbeda, karena memang sudah digodok dulu oleh tim manajemen.

Peneliti : Baik pak, terimakasih atas informasinya, sekarang sudah jam 10. Mungkin ada kegiatannya yang lain, itu beberapa pertanyaan penting yang mau saya tanyakan kepada bapak, tapi sebelum saya tutup wawancara ini pak, mungkin bapak memiliki informasi, informasi yang menurut bapak itu penting yang ingin disampaikan? tentang kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi yang beliau lakukan, yang penting, yang tidak sempat saya tanyakan pak?

Informan 1 : Pak Sahnan ini mungkin sempat disinggung tadi "ringan sama ringan berat sama berat" (sedikit sama sedikit artinya berbagi). Pak Sahnan ini sangat memperhatikan orang kecil, jadi orangnya tidak bisa punya uang pak. Mungkin tidak ada kaitannya dengan kepemiminan, tetapi begitulah orangnya sampai sekecil itu. Pak Sahnan ini tegas sekali, kalau memang harus dikerjakan, harus dikerjakan. Dan ketika itu harus dikerjakan, maka beliau tidak hanya memerintah beliau juga mengerjakan. Sampai seperti itu pak.

Peneliti : Kencang pak ya? terlihat dari hasil kerjanya. Iklim sekolahnya yang sangat-sangat mendukung untuk kegiatan pembelajaran. Seperti saya dapat informasi sebelumnnya bagaimana lingkungan sekolah ini yang tidak tertata masih sembrawut. Tapi, yang tidak kalah penting lagi adalah kondisi sosial.

Informan 1 : Ya.

Peneliti : Pergaulan warga sekolah dan menurut saya sebagai peneliti unik, Sangat jarang saya melihat disuatu sekolah, siswa bebas berkomunnikasi dengan guru, kemudia guru berkomunikasi dengan kepala sekolah atau bahkan petugas kebersihan komunikasi dengan kepala sekolah, sangat mulia sekali..

Informan 1 : Yah. Pak Sahnan melakukan itu.

Peneliti : Beliau melakukan hal seperti itu, terimakasih pak atas waktunya.

Lampiran 3.3:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	:	Senin, 03 Agustus 2015
Tempat	:	Ruangan Kepala Sekolah
Jam	:	09.10 wita – 10.04 wita
Metode	:	Wawancara tidak terstruktur
Terwawancara	:	Informan 2
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi :

Informan 2 adalah salah seorang pendidik yang telah bekerja di SMK Negeri 2 Mataram sejak 2008, informan merupakan salah seorang wakil kepala sekolah yang telah mendampingi empat kepala sekolah, yaitu sejak kepala sekolah sebelumnya hingga kepala sekolah yang sekarang. Dengan demikian, dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data atau informasi yang relevan dan berlimpah mengenai topik penelitian. Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti terlebih dahulu telah menjalin keakraban dan meminta kesediaannya untuk menjadi informan pada saat observasi awal. Pada hari ini, senin 03 Agustus 2015 pukul 09.10 – 10.04 Wita bertempat di ruangan kepala sekolah, peneliti menemui beliau untuk mengonfirmasi kesiapannya untuk diwawancara dan informan pun bersedia untuk diwawancarai. Berikut petikan wawancara tersebut:

Hasil wawancara:

Peneliti : **Bagaimana cara atau perilaku kepala sekolah dalam menyebarkan informasi ?**

Informan 2 : Iya terima kasih sebelumnya karena saya mengikuti 4 kepala sekolah, khusus beliau ini cara beliau menyebarkan informasi yang pertama yang beliau lakukan adalah dengan cara ada tim manajemen, yang terdiri dari lima waka yaitu waka humas, waka kurikulum, kesiswaan, manajemen mutu, dan sarana. Beliau pasti melakukan rapat kecil di ruangan ini ataupun dimana saja tidak begitu terikat. Dulu kami selalu melakukan hal ini tiap hari sabtu kalau nggak salah, yah tiap minggu. Tapi, seiring dengan perkembangan akhirnya tentatif, ketika urgen baru

rapat. Yang kedua untuk guru, untuk guru langsung tanpa melakukan rapat panelis. Jadi tim kecil ini dipakai juga memberikan informasi ke teman-teman, sehingga ketika rapat mereka sudah tau kira-kira seperti apa, nah setelah itu baru disampaikan undangan resmi rapat ke guru. Kalau kita rapat, seringkali dilakukan empat kali yakni: rapat pada awal tahun, lalu rapat setiap ujian, rapat persiapan-persiapan untuk kegiatan ujian baik yang internal maupun ekternal seperti MKKS itu yang keluar, dan yang terakhir rapat untuk persiapan seminggu. Tapi, untuk siswa ada dua ajang, yaitu: diupacara bendera dan imtaq hari jum'at. Selain itu diinformasikan secara tertulis misalnya membuat pengumuman melalui spanduk, surat edaran, dan pengumuman di tempat-tempat strategis misalnya: pengumuman tentang tata tertib, kemudian dibuatkan selebaran disetiap sudut untuk disosialisasikan pada tiap orang, sehingga nanti disimpulkan saat tentatif. Dan itupun sangat elegan, saat rapat siapa yang ingin berkomentar tidak dibatasi, silahkan asal masukan itu untuk kemajuan SMK 2, bukan untuk diri beliau pribadi dan beliau selalu terbuka pada rapat-rapat, istilahnya mungkin sedikit berikan masukan-masukan atau saran. Beliau sangat terbuka, jarang-jarang ditolak direalisasikan. Contohnya sekarang, kenapa guru gampang dikendalikan? karena punya katakanlah fakta integritas misalnya tatatertib dan itu sudah sangat *welcome.* Kalau bahasanya beliau ketika mengelola 100 orang ada 20 orang yang bermasalah itu tetap sukses tidak bisa semua jadi berlian. Jadi, saya simpulkan informasinya yang pertama bisa instutif bisa bicara duduk, yang kedua rapat kecil dan rutin untuk guru, baru rapat guru. Sedangkan rapat besar untuk murid ada dua yaitu dengan imtaq dan upacara. Selanjutya secara tertulis baik surat edaran, pengumuman dan pamphlet, spanduk dan ini menangnya adalah beliau betul sebagai superfisor yang bisa menggerakkan istilahnya, organ di bawahnya kan itu yang akan beraksi. Itu kalau informasi.

Peneliti : **Kalau verbal non verbal ?**

Informan 2 : Kalau verbal non verbal saya tidak bisa lupa tanggal 11 mei. Sudah menjadi tradisi kita ketika ada kepala sekolah baru datang survei keliling sekolah, disatu titik ada satu bekas gelas air minum, saya baru berniat mengambil itu, beliau sudah pegang, saya tidak lupa itu, dipojok sana kejadiannya. Saat itu beliau melihat genteng bocor, itu juga tidak luput. Sampai naik-naikan tempat parkir yang agak retak, beliau langsung respon dengan memberikan uang "ini beli semen perbaiki hari ini". Contoh yang lain ndak bisa saya sebutkan, banyak. Tapi, satu yang saya rasakan sampai sekarang beliau tidak pernah berubah. Ketika kita akan memprogramkan sekolah sehat, sekolah sehat kan tidak boleh merokok, orang yang pertama berhenti merokok adalah beliau, walaupun orang lain masih boleh merokok, tapi ada komitmen kami untuk berusahalah. Dari sisi kerapian, mungkin cuman beliau dan saya yang menggunakan papan nama, dan saya katakan tipikal saya begini, karena ini merupakan atribut. Dulu ketika anak-anak kita suruh pakaian hem (kemeja) berdasi pada hari rabu dan kamis kita, beliau berdasi juga. Jadi anak-anak

memakai dasi kita jadi contoh, seperti yang beliau katakan. Dulu waktu salaman pagi beliau salaman. Saya punya datanya lengkap, beliau salaman di depan. Cuma seiring waktu dan banyaknya siswa, jangankan ngatur siswanya ngatur motornya saja susah. Jadi, ini kalau sempat kita pakai *pijer print,* dalam rangka untuk pelayanan prima. Tapi waktu dan tempat kita tidak ada, karena saya menjadi bagian kesiswaan ini sudah tiga sampai empat tahun, jadi ini secara verbal .

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan di sekolah ?**

Informan 2 : Kalau perencanaan tadi sudah saya katakan, itu jelas digunakan penyerapan aspirasi dari bawah. Dengan cara membuat satu format misalnya: kebutuhan kurikulum apa, komponen ini apa, dan seterusnya ini apa, sehingga ini dikumpulkan disuatu tempat, dibuat tim. Yang pertama itu di buat dulu tim, misalnya: ada panitia rapat timnya itu selalu gladi dan gladi, persiapan besok itu apa?. Beliau turun tangan misalnya ada kursi yang ada karatannya, tidak layak maka kursi tersebut diganti, sampai seperti itu. Jangankan staf, sampai posisi kursi di lantaipun dibetulkan kalau bahasa kita turun gunung, kalau kita mulai *Emergency,* turun gunung dan pasti tidak pernah heboh. Pastikan kalau sampai besok sampai jam 11-12 kalau dilihatin dan besok pagi itu beliau lebih awal. Nah untuk menggalang aspirasi lain selain tertulis dan semuanya yah mungkinkan sekarang sudah jalan kan kalau dulu memang kan di jemput, dan bahasa yang paling lugas adalah kerjakan semampunya jangan paksakan. Kalau sudah selesai mana masalahnya dibina bagaimana solusinya ?. Jadi, tidak ada yang gak ada solusinya. Dan yang paling bagus yang saya tangkap adalah ketika sekolah lain mengatakan banyak mengeluarkan anak, karena nakal, tapi prosesnya harus jelas. Kita akan mengeluarkan tapi A,B,C, D sampai Z kita coba terus kita dipertanggungjawabkan itu yang pertama terus yang kedua sekolah yang baik itu bukan sekolah yang jor-joran mengeluarkan anak tapi yang bisa merubah moral-moral itu yah sedikit lebih baik itu yang beliau terapkan disini. Dan kalaupun dicek jangankan kita guru nanti udah data yang akurat, tukang kebun, Insyaallah kami akan persamakan hingga benar-benar sama sesuai dengan tugasnya, mereka bertanggungjawab dengan tugasnya masing-masing. dan ada dua hal pokok yang menjadi obsesi masuk fokus beliau, hanya dua kok. Bagaimana guru bisa mengajar dengan tepat waktu di kelas?, terus yang kedua, bagaimana anak-anak ekstakurikuler/pengembangan dirinya bisa dilayani ?. Kalau masalah yang lain-lain, tentang bagaimana gurunya masuk kelas itu yang pertama, maka kalau guru sudah masuk kelas maka secara otomatis kan yang lain akan nyampailah ke prestasi tadi. Jadi, bukan serta merta.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengorganisir setiap pekerjaan yang ada disekolah ini?**

Informan 2 : Pertama selalu mengadakan rapat, sebelum rapatpun ada pemetaan misalnya dulu ada persoalan kita pernah masuk sore tahun 2012-2013

karena siswanya sangat banyak sehingga kekurangan lokal akhirnya beliau berpikir, salah satu cara untuk mengatasi itu dengan merencanakan berapa kita butuh gedung, kemudian beliau nyari dana. Alhamdulillah sekarang sudah ada enam lokal yang di didirikan karena kita tidak punya lahan akhirnya dibua lantai dua. Nah itukan solusi kita selesaikan itu, hal-hal yang penting lainnya misalnya ada ruang-ruang yang memang tidak produktif itu disulap jadi ruang produktif, contohnya gudang bagaimana kondisi gudang, yang kedua kantin. kantinkan hanya ada satu titik seribu tigaraus persegi kalau tidak salah, akhirnya cepat dibuatkan yang memang sirkulasinya bisa jalan, kemudian persoalan atribut-atribut ekskul itu beliau langsung, misalnya BKS, itu semua disiapkan secara bertahap dengan perencanaan, sehingga diwaktunya nanti diharapkan menjadi maksimal dengan difasilitasi sekolah. Anak-anak semakin termotivasi, pembelajaran juga demikian. Tahun ini beliau masuk periode kedua, kalau awal masuk ke sini beliau melakukan pembinaan, memperingati prestasi, nah sekarang beliau sudah masuk periode kedua rancangan yang sempat kami dengar saat rapat bahwa sekarang mari kita korbankan semua yang bermasalah dan akan segera diselesaikan baik masalah siswa, pegawai, guru, maupun hak-hak tukang kebun. Perencanaannya mereka dibuatkan peta-peta area sehingga gampang satu orang akan mempertanggung jawabkan tugasnya masing-masing.

Peneliti : **Dalam pembagian tugas , apabila sudah diberikan tugas tahun ini akan seterusnya?**

Informan 2 : Itu berkembang seiring kebutuhan, saya contohnya: Saya empat tahun mungkin dianggap bagus ataupun tidak itu namanya pemerataan kegiatan jenjang karir, pengalaman itukan harus disebar karena kalau satu itu saja malah kesannya tidak bagus, tidak dinamis, kecuali kemarin karena pertimbangan K13, apabila diganti-gantikan malah agak ribet. Pengawalannya langsung dari awal, mungkin setelah berproses, kalau itu sudah beliau alami. Jadi, mentaati itu adalah *cover* tetap, siapapun yang memang mampu kerjasama itu akan diberikan peluang dan kesempatan, sehingga ada istilahnya nilai raport, raport adalah rekaman untuk memberikan promosi, jangan sampai misalnya, raportnya tidak bagus lalu tidak diberikan peluang dengan baik, seperti itu menurut saya, siapapun yang mau bekerja profesional, dan mau bertanggung jawab, nanti akan diberikan sesuai dengan kemampuannya, tidak juga berlebih-lebihan. Kedua, yang paling menarik, apabila dia tidak mau bekerja untuk apa disuruh, dan hasilnya kan demokratis itu.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah?**

Informan 2 : Yah, sebelumnya disinikan terkotak-kotak, kita ada lima jurusan, masing-masing punya khas dan mereka tidak ingin berada di bawah, nah sekarang cara beliau yang pertama adalah mereka disuruh berkompetisi, siapa yang bagus dapat *reward*. Mereka itu yang bermasalah tidak dikasi peluang, dalam konsep disuruh belajar lagi gitu. Kemudian masalah-masalah personal yah itu dipanggil, beliau punya catatan-catatan khusus.

Masalah kehadiran beliau punya guru piket, masalah kebersihan, mereka ikut rapat di sini, tukang kebun juga rapat di sini, penjaga kantin juga rapat di sini. Jadi, semua ter-*central* (terpusat) rapatnya. Kalau memang tidak bisa di sini, di kantin. Jadi, semua masalah diselesaikan, yang saya tangkap adalah orang yang bermasalah itu bukan beliau. Jadi, misalnya dalam tanda kutip, ini ada orang yang mau cerai, beliau idak boleh langsung, jadi harus dengar dulu, termasuk anak-anak. Jadi, masalah itu, kebetulan saya terlibat banyak dengan anak-anak (bagian kesiswaan). Jadi, masalah tetap akan ada, karena konsep itu tidak ada dunia yang tidak ada masalah, tidak ada pemimpin yang tidak ada yang benci, tidak ada suatu keperluan tanpa harus berongkang-ongkang. Prinsipnya adalah bahasa yang paling keren beliau di upacara, di imtaq "Allah sudah terlanjur menciptakan Surga dan Neraka. Jadi, yang memang bermasalah masuk neraka", itu yang keren dan saya luruskan beliau: "besokkan kita dikuburkan sendiri-sendiri", jadi, sudahlah jalan saja jangan memaksakan tetapi kalau memang ada sesuatu, beliau ambil alih. Beliau langsung turun gunung bahasanya kan. Persoalan di sini Alhamdulillah kalau pun ada dua sampai lima persen, yang sebenarnya yang bermasalah orang itu menurut saya, artinya beliau belum mampu berkolaborasi dengan pemimpin. Saya mau mengatakan beliau yang terbaik, mungkin keliru karena setiap manusia ada kelebihan dan kekurangannya tidak boleh kita seperti itu. Yang pasti, selama saya ikuti belum ada keganjilan, kejanggalan yang saya temui. Buktinya saya, saya sekarang Pembina OSIS, saya tetap jadi Waka Kesiswaan selama empat tahun. Saya ijin, saya harus istirahat dulu atau harus bergantian, keluar yang lain muncul penganti, karena kalau saya tetap pertahankan tidak bagus, sempat di sini saya anak Emas karena dekat dengan beliau, sederhana beliau jawab dirapat, "kenapa Pak Sulman saya jadikan Anak Emas? yah, beliau bekerja, kalau anda mau, bekerjalah seperti beliau!" (menirukan kata-kata kepala sekolah), dan itu tidak disembunyikan dirapat. tidak ada sesuatu yang kucing-kucingan. Jadi, jika baik silahkan, tapi tetap dalam tanda kutip dua sampai lima persen itu pasti ada, tapi saya garis bawahi masalahnya bukan dari pimpinan tapi justru pada personalnya. Jadi, buktinya: ketika sekolah lain kering di sini hijau, selalu becek. Di sekolah lain kotor, di sini bersih, ketika kamar mandi di sana pesing, di sini insya Allah tidak pesing, karena apa? pagi-pagi tukang sapu sudah bekerja, anak-anak tetap ikut membersihkan. Konsep beliau tetap melibatkan anak-anak, tapi anak-anak tidak bisa diharapkan sepenuhnya. Misalnya: ujian, mid semester, anak-anak disuruh menyapu mana sempat. Dibentuklah tim kebersihan, ketika anak-anak pulang pasukan ini turun dan itu belum ada di tempat lain, termasuklah yang lain-lain.

Peneliti : **Sangat baik sekali dalam memecahkan masalah yang ada.**

Informan 2 : Masalah itu dipecahkan, bukan dari beliau, jadi dimana bermasalah ini, sehingga yang dikorbankan yang bermasalah bukan sekolah. Boleh kelasnya dicek, ada tidak Wcnya yang pesing ?, ada tidak WC yang

tidak ada air, InsyaAllah, tidak ada .

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam merumuskan peranan dan tujuan kegiatan ?**

Informan 2 : Itu ada ditugas awal, SK tambahan itukan *Job description*-nya akan dikasi, diuraikan jelas. Setelah itu dievaluasi dan mereka tetap buat laporan, laporan bulanan wali kelas, pembina, guru, kaprodi tetap membuat laporan. Beliau lengkap kok, lapor wali kelas ada, laporan wakil-wakil ada, lengkap pokoknya.

Peneliti : **Itu yang untuk dokumentasinya, kita bisa dapat dimana pak ?**

Informan 2 : Beliau langsung, karena kadang-kadang waktu eksekusinya. Kalau sekarang kan baru dimulai eksekusinya ditingkat TU. Tapi, nanti penerimaan langsung lengkap. Tapi, peran langsung beliau dalam menjemput, menunggu anak itu, saya punya data-datanya lengkap, cuman yang tahun-tahun waktu saya yah.

Peneliti : **Penelitian saya ini lebih fokus kepada saat beliau menciptakan iklim yang kondusif, saat-saat sekarang kan sudah-sudah kondusif.**

Informan 2 : Saking orang kurang senang beliau disini itukan diganggu, diisukan selingkuh segala macam, apa jawaban beliau?, itu katanya "tunjukkan ke orang kalau saya selingkuh!", ini di depan, "kalau memang saya selingkuh, bukan saya" katanya dan memang reda dengan sendirinya, itu contoh kasus. Pribadinya beliau pun diangkat dan beberapa kali saya mengalami itu, bagaimana orang mengganggu beliau, kebetulan saya dekat dengan beliau. Saya tidak lupa ketika pertama beliau datang kesini, kemudian bersama saya langsung ke Dinas, termasuk juga persoalan, misalnya: situ mengundang orang 20, kursi itu harus 22 itu, *snack* (kue) harus tigapuluh, tidak boleh kurang, sampai disitu. Kalau tidak cukup ruangan ini, kita cari ruangan yang cukup. Tapi kadang-kadang, jangankan orang luar, orang dalam kalau rapat dicek, mejanya dicek, betul tidak bekerja *office boy*-nya?, betul tidak menyapu, sampai disitunya beliau perhatikan. Karena, dari penampilannya kan sudah bisa dilihat.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan monitoring atau *control* ?**

Informan 2 : Kalau monitoring yang pertama dilihat dari laporan, kedua beliau turun juga, mulai tukang sapu sampai ke wakil kepala sekolah. Misalnya: sarana dan prasarana, ada sebuah ventilasi yang kayunya miring, ini miring saya tidak mau tahu, langsung hari itu dikerjakan. Sampai ventilasi miring, sehingga tidak ada satu titik pun bisa sembunyi, karena beliau memonitoringnya. Pagi belliau datang tawaf, pulang ketika sepih juga tawaf, kadang-kadang ditemukan ada bak sampah biasanya tidak ditutup, dicatat "hari ini bak sampahnya kok gak ditutup?".

Peneliti : **Kadang beliau pernah cerita, kalau ada sampah pak andy saya ambil, saya photo nanti saya perlihatkan.**

Informan 2 : Itu yang saya katakan dari awal, tidak ada yang lewat. Saya tidak lupa hari pertama, saya baru berniat, beliau sudah pegang itu.

Astagfirullahaladzim, saya malu dan disitu kita tahu keteladanannya memang luar biasa, mulai dari kebersihan, kerajinan dan lain-lain.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam memotivasi?**

Informan 2 : Memotivasi yah, ada satu cara memotivasi yang pertama memperlakukan manusia seperti manusia. Dulu ada salah seorang teman malas, malasnya bukan karena malas personalnya, tapi memang mungkin karena perlakuan, sehingga sekarang jam 06.30 sudah sampai disekolah. Itu sudah diakui oleh teman-teman, bahwa beliau dulu apatis, sekarang setelah diperlakukan secara manusiawi, sesuai dengan fungsi supervisor kepala sekolah, buktinya setengah tujuh sampai sini, itu satu. Kedua, biasanya ada *reward* dan *punishman*, ini sebentar lagi akan ada *reward* bagi wali kelas terbaik, tukang kebun yang baik, guru yang tebaik, siswa terbaik, semuanya terbaik. Apakah berarti yang lain bukan yang terbaik? sesungguhnya tidak, tetapi menunggu waktunya untuk bergiliran.

Peneliti : **Itu dilakukan setiap tahun ?**

Informan 2 : Untuk guru dan pegawai dilaksanakan setiap tahun, sedangkan bagi siswa dilaksanakan setiap saat, setiap *moment* misalnya ada kelas *metting*-nya, ini masuk kelas terjorok, ada kelas terbersih, lengkap dah pokoknya kalau masalah itu bagaimana *reward* dan *punishman* itu?, beliau punya data –datanya bukan main tunjuk. Bisa protes, berapa kali imtaq, rapat, pokoknya lengkap, nah endingnya itu di pernyataan yang kita tandatangani di kontak kerja.

Peneliti : **Saya dapat informasi tahun ini ada guru yang diumrohkan ?**

Informan 2 : Iya, guru mata pelajaran matematika, yang mendapat nilai 10, nasibnya bagus dan memang harus seperti itu.

Peneliti : **Boleh saya pinjam toiletnya untuk buang air kecil ?**

Informan 2 : Iya boleh, di sini (sembari menunjukkan arah menuju toilet).

Peneliti : **Bisa di lanjutkan, tadi ibu siapa pak?**

Informan 2 : Ibu Sri Wahyuni.

Peneliti : **Beliau sudah lama mengajar di sini ?**

Informan 2 : Sekitar tiga tahun kayaknya.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mencegah dan mengatasi konflik ?**

Informan 2 : Ok. Mencegah konflik. Pertama, yang saya lihat dan amati adalah wawancara dulu dengan salah seorang dari mereka, mendengarkan dulu. Yang kedua, dipertemukan, baru, dicarikan solusi antara mereka itu . kalau untuk siswa persis sama, tidak ada satu masalah siswapun yang tidak terekam. Mulai dari kapan, bagaimana, dan seterusnya, sehingga ketika kita mengambil keputusan siswa ini untuk mengeluarkan, data itu lengkap. Jadi, bahasanya beliau itu prosesnya harus lengkap. Mulai pemetaan masalahnya, pendekatan, pembinaan. Kalau memang tidak bisa diarahkan, yah sudah dengan konsep digugur. Kita sendiri ngapain mau ngurus orang yang bermasalah, jangan sampai menular ke yang lain. Itu yang saya tahu, beliau pasti panggil satu per satu dulu. mendengarkan dari kedua belah pihak secara berbeda, kemudian

dipertemukan disuruh islah (damai), kalau memang tidak mau, yah silahkan memilih, "saudara saya juga bukan kan" itu bahasanya, begitu. Ngapain, kalau udah dibaik-baikin juga, apabila macam-macam bahasanya yang keren "*runjuk dirime* ye", beliau tidak akan takut diancam-ancam, tidak bakalan, "pokoknya saya tujuannya membina, memberikan pengarahan, melayani, setelah itu terserah anda seperti apa, kalau mau ikut yah silahkan mari kita sama-sama, kalau tidak mau ikut tinggal pilih mau diam atau mau *out* kan gitu", itu dalam masalahnya.

Peneliti : **Apakah dalam mencegah atau dalam mengatasi konflik, kepala sekolah melibatkan orang lain, seperti waka atau kaprodi?**

Informan 2 : Jelas, tergantung masalahnya. Kalau pribadi mungkin keluarganya, biasanya kalau bukan istrinya yah suaminya dikonfirmasi. Kalau masalah di sekolah bukan hanya waka, semua tim harus tahu persoalan itu sampai dibuatkan edaran, biasanya saya yang mengatasi ini, tembusan sudah dan tidak ada yang tidak tahu. Selalu seperti itu, dan ada datanya lengkap. Misalnya: Si ini akan dipindahkan, terus ini dari mana, atau ini ada masalah, ada penanganan, atau bagaimana?. tembusan ke tim manajemen, tim manajemen sampai ke kaprodi. Kalau ke bawah tidak perlu tahu, sesuai dengan jenis kasusnya, termasuk juga sampai tingkatan mana, masa siswa juga harus dikasitahukan, kalau siswa paling dikasi tahu berapa yang sudah dikeluarkan, berapa yang dipecat, biar mereka juga berpikir gitu. Itu tetap tiap bulan disampaikan " hari ini siswa yang sudah keluar 8, jadi kalau gak mau keluar, belajar saja yang baik!".

Peneliti : **Apakah data-data seperti itu, terarsip?**

Informan 2 : Ada pada beliau. Jadi, ada buku khususlah itu, yang jelas saya tahu. kenapa? karena saya sering lihat.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengembangakan kelompok kerja di SMK ?**

Informan 2 : Kita ada satker (satuan kerja), kayaknya sama tidak jauh berbeda dengan yang pertama itu. Yah tetap awal-awal beliau yang menjajal, Si ini kapasitasnya ini, dan kebetulan kita ada lima jurusan, sudah ada kaprodinya masing-masing, ada kabeng, kemudian dikesiswaan juga ada satker, ada penegak disiplinnya, kemudian diBK ada yang bagian pengurusan diri, diperpustakaan juga seperti itu, termasuk dikeuangan ada tugas-tugasnya uang komite, uang ini, sehingga itu selalu dengan rapat. Rapat awal, pertama ketika mereka dikasih tugas, lalu ditanya: bagaimana kesiapan tugas mereka?, kalau ada masalah silahkan diungkapkan, diselesaikan bersama, Itu yang paling sering dilakukan. Dan seperti mas lihat, walaupun beliau tidak disini, jalan sudah, karena kita sudah sesuai dengan kesepakatan masing-masing. Tupoksi kita sudah jelas, nanti bertanggung jawab hierarkis, wali kelas ke kaprodi, dan seterusnya. Jadi, mulai dari kelas yang paling bawah, ketua kelas ke wali kelas, wali kelas ke kaprodinya, kaprodinya nanti ke tim manajemen. Misalnya, ada masalah siswa kalau BK juga demikian,

ketika nanti persoalan terakhir, semua tim memutuskan disini, rapat pleno semua, BK, waka, prodi, pembina, wali kelas, ya lima ini. Misalnya, jadi kaprodi ada yang lengah sini, BK ide, baru setelah mendengarkan semua, apakah dikeluarkan anak ini? apakah diskors?, jadi keputusan bersama, dengan melibatkan semua unsur tim manajemen yang ada, yang berkaitan dengan itu, *plus* pimpinan tertinggi yaitu kepala sekolah sehingga dikeluarkanlah surat. Beliau sendiri tidak mau, tiba-tiba kok disodorkan surat memecat anak, tidak bakalan terjadi itu, "apa ini ?"(menirukan kepala sekolah), beliau tidak mau kertas, betul ada cerita, ada dokumen, bila perlu video buat lengkap, sehingga difinalisasi dengan mengumpulan semua tim di sini, baru kita sepakati, kita ambil keputusan, bahwa anak ini kita keluarkan. Suatu ketika siapapun yang ke sini, kearah manapun sudah satu jawaban, baik BK,wali kelasnya, gurunya.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam membuat jaringan kerja dalam membantu program-program yang dibuat oleh kepala sekolah ini ?**

Informan 2 : Pertama mendistribusikan tugas itu sesuai dengan kemampuannya, misalnya yang IT, IT harus diperkuat, ada tim IT nya di sini. Sehingga data dapodik, data apapun selesai tepat waktu. Yang jaringan di jaringan, yang lain misalnya kalau dulukan tidak ada sekretarisnya yang mencatat, karena sekretaris belum dibuat, sekarang sudah ada sehingga tersalur lah semua tamu-tamu itu. Humas ada di sana, dipindahkan. BK di sana, pindahkan ke situ. Jadi, masalahnya orang tua tidak pusing-pusing nyari. Jadi, distribusi secara umum adalah tetap mengacu pada jenis, berat dan bentuknya kegiatan itu. Kemudian tetap dibuatkan deskripsi tugasnya apa-apa saja, lalu hierarkisnya bagaimana, pelaporannya seperti apa, sehingga nanti kalau memang yang krusial yang rahasia langsung ke beliau, yang lain-lain bisa melalui proses yang hierarkis tadi. Tapi kalau seperti laporan-laporan personal, itu beliau langsung ke beliau, karena berhadapan muka langsung, itu yang saya pahami.

Peneliti : **Di pindahkan seperti ruangan-ruangan yang jauh itu ?**

Informan 2 : Salah satu cara, maksudnya memotong birokrasi yang panjang dan itu terjadi sejak dua atau tiga tahun yang lalu. Sekarangkan sudah berjalan ini.

Peneliti : **Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru dan siswa, apakah melalui kaprodi atau langsung dengan guru itu berinteraksinya ?**

Informan 2 : Contoh, apabila guru telat maka beliau yang masuk kelas. Awal-awalnya banyak guru yang telat, tetapi setelah kepala sekolah duluan ada dalam kelas, ya gurunya malu sendiri lah. Tapi, sekarang jaranglah karena gurunya sudah tepat waktu.

Peneliti : **Terima kasih atas kesediaan dan kesempatannya untuk diwancarai pak. Semoga bapak sukses selalu.**

Lampiran 3.4:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal : Selasa, 04 Agustus 2015
Tempat : Ruangan Prodi (Program studi)
Jam : 10.31- 11: 25
Terwawancara : Informan 3
Pewawancara : Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi;

Informan 3 merupakan salah seorang anggota tim manajenen sekolah karena diberikan tugas tambahan sebagai salah satu Ketua Program Studi sejak 2014 hingga sekarang, yang sebelumnya sebagai kepala laboratorium Prodi mulai 2010 sampai 2014. Selain itu informan 3 ialah alumni SMK Negeri 2 Mataram yang telah mengajar di sekolah tersebut semenjak 2009 sebagai guru PNS. Dipilihnya informan ini dengan pertimbangan akan mampu memberikan data yang berlimpah sesuai dengan fokus penelitian ini. Pada hari ini selasa, 04 agustus 2015, setelah menyelesaikan wawancara dengan salah seorang guru, peneliti melakukan observasi tentang tata ruang di sekolah tersebut. Kemudian peneliti bertemu dengan ketua informan, lalu peneliti mengonfirmasi dan meminta kesediaan beliau untuk diwawancarai, dan informan bersedia untuk diwawancara pada hari itu juga. Kemudian informan mengajak peneliti menuju ruangan Prodi dan mempersilahkan peneliti untuk melakukan wawancara dengannya.

Setelah membawa salam dan dipersilahkan duduk, peneliti mengambil tempat duduk menghadap utara sedangkan beliau duduk menghadap barat. Sebelum melakukan wawancara peneliti menyampaikan pengantar tentang tofik dan fokus penelitian, kemudian peneliti menanyakan kesiapan beliau untuk bisa memulai serta melakukan wawancara sebagai berikut:

Hasil Wawancara:

Peneliti : **Bisa kita mulai?**
Informan : Iya silahkan, pak Andy.
Peneliti : **Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Terima kasih atas waktu yang diberikan bapak Dading selaku Kaprodi UPW (usaha perjalanan wisata), sebelumnya saya ingin mendapatkan informasi tentang bapak terlebih dahulu, sejak tahun berapa bapak bekerja di SMK 2 Mataram?**
Informan : Akhir 2009 sampai sekarang
Peneliti : **Jadi kaprodinya?**
Informan : Jadi kaprodinya sejak tahun 2014.
Peneliti : **Sebelumnya?**
Informan : Sebelum saya itu ibu Endang, jadi tukaran sama bu Endang. Tadinya saya kepala lab. Bu Endang Kaprodi, sekarang ibu Endang kepala lab. saya kaprodinya, kita gantian.
Peneliti : **Pak Dading jadi kepala lab. sejak tahun berapa ?**
Informan : Tahun 2010 sampai tahun 2014
Peneliti : **Lap. UPW?**
Informan : Iya lab. UPW.
Peneliti : **Seperti saya perkenalkan diri tadi, saya Andy Eddy pak, mahasiswa Universitas Mataram Program Magister Administrasi Pendidikan, fokus penelitian saya adalah tentang kepemimpinan kepala sekolah. Sub-fokus yaitu: tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK 2 ini, yang kedua bagaimana pola komunikasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim yang kondusif. Saya telah mendapat beberapa data maupun informasi bagaimana perkembangan SMK 2 dari tahun ke tahun. Saya mendapat informasi bahwa semenjak kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang sejak tahun 2011 sampai dengan periode beliau yang kedua sekarang pak ya, SMK 2 mengalami peningkatan *step* demi *step*, bahkan sekarang SMK 2 dipercayakan sebagai sekolah rujukan. Salah satu dari dua sekolah yang ditunjuk di NTB ini menjadi sekolah rujukan. Selain itu, saya juga mendapatkan informasi bahwa sebelum kepemimpinan beliau kondisi iklim sekolah di SMK 2 ini masih kurang kondusif, baik dari segi lingkungan, maupun interaksi sosial. Terkait hal itu, saya selaku peneliti ingin mengajak bapak untuk me-*review* kembali dari awal ketika beliau masuk menjadi pimpinan di sekolah ini, dengan menggunakan sepuluh pertanyaan yang saya garis bawahi secara garis besar. Adapun, pertanyaan pertama yang saya**

ajukan dalam menggali data ialah bagimana cara kepala sekolah dalam menyebarkan informasi di SMK 2 kepada warga sekolah?

Informan : Jadi cara beliau menyebarkan informasi ada 2 yaitu yang pertama melalui surat edaran kepala sekolah, yang ke dua lisan. Secara lisan itu biasanya disampaikan ketika imtaq dan ketika upacara ketika semua siswa dan guru berkumpul. Kalau hanya tertuju kepada guru, biasanya informasinya disampaikan sambilan ketika rapat.

Peneliti : **Kalau dengan kaprodi sendiri seperti apa disampaikan informasinya?**

Informan : Kalau dengan kaprodi biasanya dengan undangan tertulis. Biasanya kalau ada informasi membicarakan sesuatu itu akan diundang secara tertulis.

Peneliti : **Untuk informasi yang disebarkan dalam pandangan bapak cukup jelas atau masih ada informasi yang perlu ditanyakan lagi gitu?**

Informan : Iya, informasinya sangat jelas, jadi kalau misalnya dia buat surat edaran itu jelas sekali sangat detail point-pointnya. Umpamanya: kadang-kadang kalau informasi itu dirasa kurang jelas, kepala sekolah menyuruh "tolong buatkan surat edaran tentang A", ketika sudah jadi suratnya dicoret-coret lagi, ini tambahan informasi begini-begini beliau tulis, jangan sampai atau supaya tidak muncul penafsiran ganda.

Peneliti : **Kadang yang membuat surat edaran itu dari kaprodi atau dari siapa?**

Informan : Tergantung bidang, ketika itu tentang kepegawaian dari kepegawaian, kalau memang tentang humas dari humas.

Peneliti : **Kalau dari kaprodi sendiri pernah disuruh buat surat edaran?**

Informan : Kalau dari kami itu yang kaitannya dengan siswa, misalnya kalau saya yang diperjalanan wisata, ada kegiatan praktek *tour,* siswa akan keluar tentu memerlukan biaya itu, maka dibuatlah surat akan dikoreksi oleh kepala sekolah, tapi sebelum ke kepala sekolah ke wakil dulu jadi wakil kepala sekolah diizinkan yang bersangkutan. Kalau *tour*-kan keluar dan harus di koreksi oleh waka humas itu baru kepala sekolah, supaya masasih harus dari saya. Jadi ketika saya antar ke kepala sekolah beliau tanya "sudah dikoreksi belum oleh waka humas ini?", sudah pak, kemudian beliau baca lagi.

Peneliti : **Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam merencanakan, baik itu kegiatan internal maupun kegiatan ekternal?**

Informan : Beliau itu ketika baru datang, membuat rencana jangka pendek atau jangka menengah. Jadi, dikatakan bahwa dirinya periodenya kan empat tahun, pada periode pertama: tahun pertama ngapain, tahun kedua ngapain, tahun ketiga ngapain, dan tahun keempat ngapain, itu dia sebutkan. Tidak hanya ke guru tapi ke siswa juga, cuman apanya sudah lupa saya. Jadi, dibuat jenjang supaya ada target selama empat tahun dia. Jadi jelas, kalau ibarat orde baru, ada PELITAnya.

Peneliti : **Untuk yang rencana tahunan, itu biasa dirembug lagi yah?**

Informan : Iya, jadi nanti tugas tim manajemen. Kan di SMK 2 dibentuk tim manajemen, terdiri dari: wakil kepala sekolah dan kepala program studi, itu

yang nanti akan menjabarkan target dari kepala sekolah itu, dibidang masing-masing.

Peneliti : **Jadi melibatkan tim manajemen, biasanya dalam waktu berapa lama untuk merencanakan?**

Informan : Itu setiap tahun dan awal tahun ajaran, kita ada yang namanya *workshop* dimana di situ akan dibuat RENSTRA (rencana strategis), itu semua guru hadir, cuman dibagi tim-timnya masing-masing.

Peneliti : **Tahun ini sudah mengadakan *workshop*?**

Informan : Belum, karena kemarin kan libur puasa, jadi kalau puasa kan kesannya *workshop*-nya tidak seru, karena kumpul-kumpul tidak makan tidak seru, akhirnya ditunda. Tahun ini belum, tapi dalam waktu dekat seminggu dua minggu ini lah akan diadakan.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengorganisir baik itu tugas maupun orang-orang yang membantu beliau ?**

Informan : Jadi dilakukan pemilihan tim dulu, yang memilih tim adalah beliau, wakil maupun kaprodi. Beliau sudah ngomong keseluruh guru, biasanya pemilihan dua tahun sekali untuk waka, dan kaprodi itu dua tahun sekali juga. Nanti beliau sampaikan bahwa "yang memilih adalah saya karena hak saya memilih, kenapa saya yang pilih ? tentu tidak sepenuhnya dari saya dengan cara saya melakukan observasi lah", kata beliau di rapat umum "Siapa yang cocok untuk diposisi ini dan yang cocok komunikasinya dengan saya", itu dari pemilihannya. Kemudian, mengorganisirnya setelah timnya ini beliau akan minta nanti kepada kurikulum kalau tidak salah, atau kesiswaan itu untuk membuat *Jobdes* (uraian tugas) masing-masing bidang tadi. Jadi, kaprodi ngapain, wakil ngapain, sampai ke kebersihan dibuat. Jadi, biasanya yang kebersihan ada enam orang. Beliau buatkan si A itu yang menjadi tanggungjawabnya bangunan yang mana, karena kalau lima orang tidak dibuatkan kaplingannya "saya susah ngarahin siapa, kalau kotor masa enam-enamnya harus saya marah?", apalagi yang lebih tinggi jabatannya dari itu.

Peneliti : **Itu dilakukan setiap tahun atau hanya sekali saja?**

Informan : Biasanya sekali, kecuali ada penambahan personil, ketika ada penambahan personil, seperti kebersihan tadi saya katakan, maka akan ada kaplingan yang berkurang kan? atau ada pengurangan personil kan ada yang berubah. Tapi, kalau untuk *jobdes-jobdes* yang lain, waka humas dan segala macam itu akan tetap. Nah, nanti di *workshop* itulah masukan dari tim, kerena kan gurunya di acak. Jadi, guru bahasa indonesia, metematika masuk di tim humas, di situ mereka memberikan masukan, bahwa selama ini, ini loh pekerjaan humas, sekarang apa yang harus ditambah dan apa yang harus dikurangi, alasan penambahannya apa, alasan pengurangannya apa, harus dibuat. Nah, itu dipresentasikan oleh ketua tim *workshop*, itulah yang dijalankan oleh waka humas selama menjabat.

Peneliti : **Biasanya ini ada terjadi pertukaran, kapan itu dilakukan pak?**

Informan : Nah itukan tadi saya bilang, kalau waka itukan dua tahun sekali ya. Jadi, beliau memang ingin supaya atau kalau bisa semua itu dapat peran dalam artian jangan hanya orang-orang itu saja, sehingga dia katakan "saya kan tidak selamanya disini", beliau katakan begitu "supaya ketika saya keluar dari sini, yah semua bisa rasakan", sampai saya tahun lalu ditawarkan sebelum jadi kaprodi, ditawarkan jadi waka dulu, "siap jadi waka?", mungkin karena saya alumni sini pak andy, jadi guru-guru di sini guru-guru saya, kalau saya sudah jadi waka, kan susah saya. Nah, pas kaprodinya saya tidak diminta, langsung surat tugas keluar "jadi maaf pak Dading, saya tidak minta anda jadi kaprodi, kenapa ?, kalau saya minta nanti tidak mau". Jadi, sudah, saya tanda tangan.

Peneliti : **Sepengetahuan pak Dading yang alumni sini ada berapa orang yang masuk kembali ke sini?**

Informan : Sepengetahuan saya banyak ada Ibu Alma, itu banyak pak dari jurusan lain juga, ada sekitar sepuluh orang.

Peneliti : **Pak Dading ngajar disini, UPW saja atau ngajar di Prodi lain juga?**

Informan : UPW saja.

Peneliti : **Pegang mata pelajaran apa saja?**

Informan : Produktif UPW mulai sabtu kemarin mulai aktif guru baru ini (sambil menepuk pundak pak Nizar yang duduk di sampingnya).

Peneliti : **Selamat datang pak, semoga betah dan sukses disini. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah ?**

Informan : Cara kepala sekolah itu dalam memecahkan masalah itu setahu saya pak ya, kayaknya beliau itu dilihat masalahnya tentang apa baru kemudian beliau akan ajak orang-orang yang memang berkaitan dengan masalah itu. Contoh: masalah tentang siswa yang PKL misalnya dengar informasi ternyata siswa ini tidak pernah masuk sekian bulan dapat laporan dari *travel* atau bagaimana, maka akan dipanggil oleh kaprodi dan waka humas gitu, kalau ada sesuatu yang terjadi yang tidak kita inginkan. Kejadian siswa kedapatan, misalnya di sebuah hotel, yah kesiswaan tidak akan melibatkan banyak guru, karena semakin banyak kepala akan semakin susah ambil keputusannya. Jadi, memang orang-orang yang ada hubungannya dengan masalah tersebut. Hasilnya baru di informasikan ke semua guru.

Peneliti : **Pak Dading ada jam mengajar sekarang?**

Informan : Tidak ada, saya sudah habis setelah dzuhur.

Peneliti : **Dalam memecahkan masalah mohon maaf pak sedikit lebih dalam, Pak Dading pernah punya masalah disini, yang pernah dipecahkan oleh kepala sekolah?**

Informan : Tidak.

Peneliti : **Ada guru-guru di bawah kepemimpinan pak Dading mungkin yang pernah?**

Informan : Di bawah saya belum ada kayaknya. Tapi, kalau guru-guru di sini pernah ada, yang sampai kedinas misalnya.

Peneliti : **Biasanya secara formal atau secara kekeluargaan pemecahannya?**

Informan : Beliau itu, jadi begini, seperti yang pak Andy katakan diawal bahwa ada kemajuan sekarang, kenapa itu terjadi? karena sebelumnya, kadang-kadang sebagian guru tidak semua sih, itu begitu bel belum ada yang masuk, anak bebas berkeliaran di luar. Untuk itu, beliau pada tahun pertama itu masih meminta secara persuasif, jadi tolong dong masuk, rajin. Pokoknya bapak, ibu guru sudah di dalam saja, terserah di dalam ngapain. Pokoknya kita enak ngelihatnya. Masih juga belum berubah akhirnya tahun kedua beliau itu berinisiatif membuat raport untuk guru dan itu dikasi setiap satu semester raportnya. Diraport itulah yang kemudian menjadi alasan buat beliau, bagi orang yang nilainya merah dari kehadiran dan seterusnya, ada alasan dipanggil "jadi akan saya bina, tidak akan saya laporkan ke dinas". Sampai ada satu guru yang jarang masuk beliau cerita ke saya: "ini bapak sudah saya bina sudah saya persuasif lewat raport sudah saya kasikan semua, masih jarang masuk juga, saya ingatkan, sampai saya datangi kerumahnya tiga kali", beliau ngomong begitu dan itu tidak diketahui oleh guru-guru yang lain. "Saya datangi secara pribadi, saya datang ke rumahnya, saya ngomong sama istrinya, ada guru tersebut juga di situ, tolong ya bapak diingatkan", sampai begitulah beliau, Itu kan kalau saya laporkan ke dinas akan..", tapi itulah saking pedulinya beliau terhadap guru-guru dan siswa khususnya, kasihan kan kelasnya kosong.

Peneliti : **Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam merumuskan peranan dan tujuan dari kegiatan kepada orang-orang yang memegang kegiatan tersebut ?**

Informan : Lewat *workshop* tadi itu, jadi beliau minta tim untuk dibuat koreksi. peranannya apa yang perlu dirubah.

Peneliti : **Nah dalam mengoreksi ini, beliau dibantu oleh tim manajemen?**

Informan : Iya dibant, tapi sampai level waka saja.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam memonitoring atau mengawasi kegiatan di sekolah ini ?**

Informan : Di sekolah beliau memonitoringnya lewat raport, karena akan ketahuan siapa guru yang tidak masuk. Nah pertanyaannya, raportnya bagaimana buatnya? lewat guru piket, jadi beliau membuat guru piket setiap hari, itu yang akan berkeliling nanti, siapa guru-guru yang tidak ada. Selain dari raport, monitoring sendiri, beliau keliling kalau sedang tidak ada tamu.

Peneliti : **Itu terprogram ?**

Informan : Tidak terprogramkan. Kadang–kadang guru yang terlambat begitu masuk ke kelas sudah ada beliau di kelas. Malu sendiri kan, tidak ditegur sih. Akhirnya besok-besok tidak berani terlambat lagi, takutnya kepala sekolah sudah ada di dalam kelas.

Peneliti : **Selain dari itu ada cara lain ?**

Informan : Sejauh ini saya tidak tahu.

Peneliti : **Atau lewat kaprodi mungkin, menanyakan ke kaprodi?**

Informan : Oh iya kalau itu yah dirapat umum nanti ketika ada guru yang bermasalah dijurusan tertentu, itu akan ditanya walikelas dulu, baru dari wali kelas kekaprodinya, betul tidak gurunya jarang masuk. Kalau sudah dikaprodi dilakukan pembinaan di level 1.

Peneliti : Tetap dikomunikasi yah dengan tim manajemen, kalau waka juga seperti itu ?

Informan : Iya, waka juga seperti itu.

Peneliti : Termasuk KTU ?

Informan : Iya, KTU juga.

Peneliti : Dalam bekerja biasanya butuh motivasi, pertanyaan saya bagaimana cara kepala sekolah dalam memotivasi?

Informan : Dalam memotivasi setiap *workshop* beliau selalu memberi *reward*. Jadi yang nilai raport tertinggi akan dikasi *reward*, ada wali kelas terbaik dikasi *reward*, kaprodi terbaik dikasi *reward* begitu.

Peneliti : *Reward* itu bergandengan dengan *puneshman*?

Informan : *Puneshman*-nya selama ini masih teguran lisan saja. Karena rasa kekeluargaannya sehingga beliau tidak enak, maksudnya untuk memberikan *punesman* ini. Jadi, beliau masih sekedar memberikan teguran dan selalu disetiap *reward* beliau katakan "setiap guru bisa dapat ini jadi mari kita bersama kita berjuang, tapi bukan karena *reward*-nya melainkan karena kita memang harus seperti itu karena itu merupakan tugas kita, *reward* ini hanya sebagai apresiasi bagi yang sudah melakukan itu disaat yang lain belum".

Peneliti : Pak Dading sendiri sudah pernah dapat *reward* ?

Informan : Pernah.

Peneliti : Kapan?

Informan : Tahun lalu kalau tidak salah, saya lupa.

Peneliti : Berupa apa *reward*-nya?

Informan : Uang selama ini.

Peneliti : Kalau boleh tahu nominalnya pak?

Informan : Nominalnya bervariasi.

Peneliti : Yang pak Dading sendiri dapat ?

Informan : Kalau saya dulukan sekitar Rp.300.000 atau Rp.500.000 ya.

Peneliti : Besar nilainya ?

Informan : Lumayan lah, sehingga membuat guru lain terpacu gitu.

Peneliti : Waktu itu selaku kepala lab.?

Informan : Iya di kepala lab.

Peneliti : Pernah dapat informasi pak Dading apa poin-poin sehingga diberikan *reward*?

Informan : Waktu itu saya bukan karena lab. nya, cuman saya dapat *reward* karena saya membimbing siswa ikut lomba dan siswa tersebut mendapat juara 2 tingkat Nasional.

Peneliti : Lomba apa itu?

Informan : Lomba pariwisata.
Peneliti : Tahun berapa?
Informan : Tahun 2012.
Peneliti : Baru setahun beliau disini, tahun-tahun sebelumnya pak Dading pernah mengikutkan siswanya?
Informan : Tetap tiap tahun, untuk NTB SMK 2 ini tetap mendapat juara untuk lomba pariwisata antara SMK. Jadi, selalu ikut tiap tahun, cuman untuk pembimbingnya bergilir, kadang saya besok giliran siapa.
Peneliti : Yang sebelumnya pernah kasi *reward*?
Informan : Kepala sekolah sebelumnya tidak pernah kasi *reward*, meskipun berprestasi.
Peneliti : Pernah juara dua tingkat nasional mungkin?
Informan : Sebelumnya juara satu malah, kalau tidak salah itu tahun 2001.
Peneliti : Tapi tidak ada *reward*?
Informan : Waktu itu saya masih sebagai siswa di sini.
Peneliti : Maksudnya, pak Dading sebagai?
Informan : Saya tahun 2004 nya pak.
Peneliti : Maksud saya, pak Dading yang diikutkan?
Informan : Saya tahun 2004, tahun 2001 itu masih siswa baru.
Peneliti : *Reward*-nya hanya berupa uang dan pujian?
Informan : Iya, tidak hanya dengan uang dan pujian saja, dalam upacarapun disebut. Tapi, tidak hanya guru, siswa pun ketika mendapatkan prestasi mereka mendapat hadiah di tempat prestasinya dan di sekolahpun diberikan juga untuk memacu yang lain.
Peneliti : Materi dapat, pujian dapat, apa lagi yang lain, misalnya memberikan semacam peluang dari sekolah?
Informan : Untuk siswa iya, kalau guru tidak hanya mendapat uang saja.
Peneliti : Atau menambah *grid* untuk laporan kinerja ke dinas ?
Informan : Oh ada yang dapat kayaknya surat itu, tapi saya lupa itu *reward* di bidang apa yang mendapat piagam, tidak semua *reward*. Ada *reward* tertentu yang mudah-mudahan untuk bisa menambah angka kredit katanya.
Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam mencegah dan mengatasi konflik yang terjadi ?
Informan : Menjaga hubungan baik dengan guru dan siswa.
Peneliti : Seperti apa ?
Informan : Menjaga hubungan baiknya dalam artian beliau selalu ramah, kadang-kadang pimpinan tidak tahu saya di tempat lain yah, yang sebelumnya biasanya yah diam di ruangannya. Kalau beliau tidak, jadi pas jam-jam istirahat beliau akan berkunjung ke ruang guru mata pelajaran umum misalnya, ngobrol disana, ngobrol tentang hal bebas supaya tidak kesan menjaga jarak gitu.
Peneliti : Kalau dengan siswa ?
Informan : Dengan siswa beliau tetap bercanda.
Peneliti : Atau semacam edaran yang diberikan apabila terjadi permasalahan

akan terjadi *sanksi* ini dan ini?

Informan : Beliau buat tata tertib sekolah, jadi ada tatatertib yang beliau buat untuk siswa, ada pelanggaran ringan, pelanggaran menengah, pelanggaran berat. Apa *sanksi*-nya ada dibuat dan sudah dipajang dibeberapa tempat. Itu tadinya dihajatkan bahwa setiap siswa ketika masuk ke SMK 2 pegang seratus point, ketika dia melakukan pelanggaran akan dikurangilah sesuai point pelanggaran tersebut. Tapi tetap ada istilah taubatnya, dengan taubatnya itu ia akan melakukan apa yang akan menghapus point pelanggarannya tadi agar bertambah sekian point kalau melakukan apa gitu, misalnya pelayanan di sekolah, cuman belum berjalan, masih sedang digodok point–pointnya.

Peneliti : **Siapa yang akan diajak?**

Informan : Di waka.

Peneliti : **Pak Dading pernah diajak?**

Informan : Sekedar informasi.

Peneliti : **Tata tertib siswa ada, kalau tata tertib untuk guru dan pegawai?**

Informan : Untuk guru sudah ada ditempel di ruang guru itu. Jadi, ditempel bahkan kami setiap tahun ajaran baru membuat kontrak kerja bahwa saya siap begini, siap begini kalau tidak melakukan begini akan dibeginikan. Terus kita tanda tangan diatas materai.

Peneliti : **Itu dibuat setiap tahun ?**

Informan : Ini baru sekali sih diterapkan tahun 2014 kemaren. Jadi, belum tahu apa di-*workshop* besok diminta lagi atau tidak, sekalipun dengan alasan kontrak kerja itu beliau melakukan sebuah tindakan, tapi tetap tidak dilakukan, masih tetap dikeluarkan, dan kalau ada kendala-kendala misalnya: seperti honor guru yang terlambat, beliau akan kirim surat, buat surat edaran karena alasan apa, jadi mohon maaf ini, jadi tidak muncul pertanyaan, terbukalah informasinya.

Peneliti : **Jadi itu cara mencegahnya ya, kalau mengatasi?**

Informan : Kalau mengatasi yah seperti yang saya katakan tadi, tergantung masalahnya, siapa aja yang kompeten dimasalah itu yang berkaitan yang diajak menyelesaikan masalah tersebut.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengembangkan kelompok kerja?**

Informan : Jadi kami mempunyai UP (Usaha Produksi), Unit produksi, itu kami punya *took bisnis center*. Jadi beliau melakukan kerjasama dengan alfamart. Sekarang tokonya dipermak seperti alfamart. Tapi tidak ada kewajiban kita untuk beli di alfamart, bahkan dari hasil kerjasama tersebut alfamart di jurusan pemasaran itu setiap tahun. Nanti akan membuka alfa kelas, yang mana setelah lulus mereka berhak kerja dilulusannya, jadi tidak nyari kerja lagi. Bukan wajib ini yah tapi hak. Kalau wajibkan harus ke sana, kalau berhak kalau dia mau bisa langsung kerja di alfamart. Kalau mau di tempat lain silahkan.

Peneliti : **Bagaimana cara beliau mengembangkan kelompok kerja internal, seperti orang-orang yang membantu beliau?**

Informan : Tetap ditanya sih kalau ketemu, bagaimana pekerjaan, kendalanya apa, bisa diselesaikan atau tidak, itu saja..

Peneliti : **Kalau di-*rolling* pekerjaan ?**

Informan : Sering-sering, misalnya: tadinya bu Endang sebagai kaprodi sekarang gantian di-*rolling* sama saya oleh beliau.

Peneliti : **Biasanya dari yang di-*rolling* itu ada tidak muncul ketidak puasan dari orang-orang yang di-*rolling* itu ?**

Informan : Tidak tahu yang lain yah, sebagai manusia pasti adalah. Ada mungkin yang belum pernah mendapatkan kesempatan "itu kok saya tidak dikasi-kasi?", iya karena beliau tetap mengatakan: "asas utama saya adalah semua dapat bagian tetapi dengan melihat kapasitas seseorang", tidak asal sembarangan *rolling*. Jadi, orang yang tidak mampu kemudian tidak dikasi, nah ketika itu kan kadang-kadang pasti akan muncul seperti itu.

Peneliti : **Itu dilakukan dalam setahun atau dua tahun ?**

Informan : *Rolling* itu bervariasi tergantung kegiatannya. Misalnya: kalau dikepanitiaan tiap semester ia selalu mewanti-wanti dibagian kurikulum, "Kalau buat panitia, yang sudah panitia sekarang besok dirubah, jangan dia-dia lagi, supaya kita bagi-bagi rezeki, bagi-bagi kemampuan, supaya yang bisa jangan dia-dia saja, kecuali bidang-bidang tertentu yang memang harus dia yang mengerjakan". Kalau waka dua tahun sekali, demikian juga dengan prodi dua tahun sekali.

Peneliti : **Apakah setiap pekerjaan yang diberikan oleh bapak kepala sekolah, selalu diiringi dengan pemberian honor?**

Informan : Iya, setiap pekerjaan yang ada surat tugasnya, kalau tidak ada surat tugas ya hanya minta tolong, tapi kalau ada surat tugas diberikan honor.

Peneliti : **Kalau selaku kaprodi sendiri berapa?**

Informan : Rp.500.000

Peneliti : **Kalau sebagai kepala lab.?**

Informan : Rp.350.000

Peneliti : **Kalau panitia semesteran itu dapat honor juga?**

Informan : Dapat.

Peneliti : **Kalau kepala sekolah sebelumnya?**

Informan : Sama, setiap ada SK panitianya pasti dapat.

Peneliti : **Jumlahnya ?**

Informan : Jumlahnya tergantung keuangan sekolah, sekarang kan sekolah dapat dana BOS, cuman kadang-kadang datangnya itu tidak beraturan. Kalau dulu, masih boleh mungut sama siswa, itu lebih banyak dapatnya ketika dapat dari siswa, dan dari pemerintahan juga ada. Sekarang dari pemerintah saja, ya honor dikurangi. Masih mending-mendinglah, saya dengar di sekolah lain, ada yang tidak dapat honor.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah menjelaskan, dari dulu dapat banyak**

sekarang kurang?

Informan : Yah beliau jelaskan secara apa adanya, bahwa "kita juga tahu sendiri kalau dulu boleh memungut, sekarang tidak boleh, dan dibandingkan dengan sekolah lain. Jadi, silahkan di bandingkan sekolah lain dapat atau tidak gitu, yang jelas saya jamin tidak lebih sedikit dari sekarang".

Peneliti : **Dalam mengembangkan honor, bagaimana beban mengajarnya?**

Informan : Beban mengajar biasa ikuti aturan umum kita ditekankan kalau PNS dua puluh empat jam normal. Kecuali yang memiliki tugas-tugas tambahan, yang memang ada *equivalensi*-nya, kalau kaprodi duabelas jam.

Peneliti : **Diatur yah?**

Informan : Iya di atur.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam membuat jaringan kerja, baik internal maupun eksternal agar kegiatan di sekolah ini berjalan melalui jaringan-jaringan, seperti dibentuknya waka?**

Informan : Oh ya itu, kalau membentuk jaringannya akan membentuk tim manajemen. Kemudian ada dibuat tim-tim sesuai dengan pekerjaannya. Jadi, beliau selain membentuk tim secara formal yaitu waka, kaprodi, ada juga dibentuk tim pengembangan kurikulum, yang ini akan ditetapkan untuk membahas kurikulum, kemudian ada tim untuk PKL, dan tim-tim yang lain.

Peneliti : **Tentu kepala sekolah dalam bekerja banyak orang-orang yang membantunya, secara teoritis kepala sekolah tidak akan bisa sukses apabila jaringannya tidak kuat, seperti apa cara beliau dalam mempererat diri?**

Informan : Itu yang beliau katakan, dulu yang memilih waka adalah guru. Kepala sekolah sebelumnya menggunakan sistem *voting*, jadi guru yang akan milih siapa yang akan cocok jadi waka ini-waka ini, akan dilakukan pemilihan. Cuman beliau melihat itu kurang efektif karena waka itu kan membantu beliau, jadi harus yang beliau anggap mampu dan komunikasinya baguslah sama beliau begitu. Itu yang pertama, beliau sendiri yang akan merekrut untuk menjadi waka, orang-orang yang terdekat dengan beliau. Nah untuk yang dibawahnya, baru meminta pertimbangan dari waka-waka.

Peneliti : **Jika demikian halnya tentu tidak menutup kemungkinan ada orang-orang yang istilahnya komunikasinya tidak bagus dengan beliau, atau orang yang kemampuan menjalin hubungannya kurang, bagaimana cara beliau meperlakukannya?**

Informan : Setahu saya, sejauh ini komunikasinya bagus-bagus saja. Tapi memang terkadang sebaik apapun orang pasti ada jeleknya, tergantung dari sudut mana kita menilai. Nah, ketika ada yang membicarakan beliau atau membicarakan kebijakan beliau, menurut sebagian guru kadang-kadang tidak pas, kadang-kadang sering dibicarakan sambil ngomong-ngomong begini, nanti beliau akan membahasnya dirapat, saya mendengar begini-begini, yang tidak puas coba datang ke ruangan, sampaikan langsung supaya

kita diskusi, kalau ngomong dibelakang saya tidak dengar, itu saja beliau.

Peneliti : **Kaprodi inikan punya tanggung jawab yang besar, yang akan mengkoordinir satu jurusan dan ada gurunya masing-masing juga. Nah pak Dading dalam membuat keputusan, apakah pernah membuat keputusan secara otonomi tanpa berkonsultasi dengan kepala sekolah?**

Informan : Pernah, jadi sebenarnya bukan jalur konsultasi, cuman karena memang tidak perlulah sampai kebeliau. Contoh: ketika kami pembagian jam mengajar diprodi ini, ada pelajaran yang khusus kepariwisataan. Nah, itukan tiap semester kita, karena memang pembagian pelajaran ini merupakan tugas kaprodi untuk membaginya "siapa mengajar apa", diproduktif itu paling sampai level kurikulum saja.

Peneliti : **Selain itu ada ?**

Informan : Selain itu semua dikonsultasikan seperti misalnya kami inin mengadakan *tour*, sebelum saya buat surat ke beliau, beliau sudah ngomong duluan "kita mau adakan *tour* dimana?" karenakan sekarang di Kota Mataram memungut uang kepada siswa itukan agak susah, ya ditanya apa bisa tidak dilakukan?, begitu juga UPW kalau tidak ada perjalanan wisata yah jurusan usaha jadinya, tidak ada perjalanan wisatanya.

Peneliti : **Atau pada guru yang lamar?**

Informan : Kalau guru yang lamar ada yang langsung ke meja bapak, ada yang melalui kami. Nah, yang melalui kami, kami komunikasikan saja kebeliau.

Peneliti : **Pernah tidak, kalau bukan pak Dading, mungkin kaprodi lain, istilahnya merekomendasikan si A untuk A?**

Informan : Biasanya kalau ada rekomendasi beliau akan tanya "betul kita akan butuh?", jika betul langsung ACC. Seperti ini penerimaan guru beliau yang minta malah, pak Nizar kita diminta cari guru, karena kurang, di UPW minta. Ya udah kita hubungi guru, jadi kita yang lamar guru tersebut.

Peneliti : **Pernahkah ada guru yang masuk di UPW ini, yang langsung ke kepala sekolah, artinya dikomunikasikan dulu dengan kaprodi ?**

Informan : Kalau di UPW belum, biasanya di rapat, rapat terbatas tim manajemen. Beliau akan menginformasikan, ini saya ada sekian map yang masuk lamaran, coba tolong diperiksa, ini ada yang melamar jurusan akuntansi ini ada 2 map, maka akan dipelajari oleh kaprodinya, mana yang diterima atau atau mungkin tidak diterima dua-duanya karena tidak butuh. Jadi, bukan beliau yang memutuskan, karena beliau tidak terlalu mengerti juga kebutuhan jurusan masing-masing.

Peneliti : **Prodi inikan memiliki guru dan siswa, jika ada yang bermasalah apakah selalu melibatkan kaprodi dalam menyelesaikan masalah tersebut ?**

Informan : Kalau seperti itu biasanya masalahnya dari kami yang menyampaikan. Jadi, ketika ada gurunya misalnya di prodi UPW jarang masuk, saya akan laporkan, saya akan laporkan ke bagian kurikulum. Sekalipun, sudah ada arsip, saya laporkan ke kepala sekolah.

Peneliti : **Ruangan Kaprodi inikan jauh dengan ruangan kepala sekolah, dan saya tidak yakin juga kepala sekolah rutin untuk berkunjung ke sini. Bagaimana cara kaprodi menyampaikan kepada kepala sekolah apabila ada kebutuhan yang dibutuhkan?**

Informan : Kalau kebutuhannya itu kita tergantung bagiannya pak. Jadi, tidak ke beliau cuman ke waka-waka saja. Jadi, kalau itu terkait dengan perlengkapan kita akan melapor ke bagian sarana, kalau terkait dengan buku ke bagian kurikulum.

Peneliti : **Pola seperti itu, memang sudah dibuat baku secara formal?**

Informan : Sudah baku secara formal. Jadi biasanya setiap awal semester, kami akan diinstruksikan untuk membuat permintaan apa-apa yang dibutuhkan semester ini "silahkan ditulis untuk prodinya, apa-apa kebutuhannya di tulis".

Peneliti : **Kalau kebutuhan yang mendadak atau mendesak?**

Informan : Kalau mendadak langsung ke kurikulum, langsung ke perlengkapan, tidak perlu ke waka malah. Jadi, misalnya sapu kurang, nah langsung aja ambil sapu tinggal tulis nama disitu, siapa yang ngambil tanda tangan sudah.

Peneliti : **Seperti isi meja ini contohnya ?**

Informan : Kalau isi meja yang ini pribadi pak, kalau galon sudah disediakan sama sekolah, diperlengkapan sudah menyediakan galon, ketika ini habis tinggal lapor aja ke-*security*, dia langsung ambilkan dibendahara uangnya, sudah.

Peneliti : **Apakah semua ruangan prodi seperti ini pak ?**

Informan : Iya pak ini ruangan prodi yang termewah, ruangan prodi yang lain tidak memakai karpet hanya ruangan ini. Bahkan ruangan kepala sekolah tidak memakai karpet pak.

Peneliti : **Ini kan unik pak, ada yang membedakan antara prodi yang satu dan yang lainnya.**

Informan : Yang ini bantuannya pusat, untuk UPW ya bantuannya dari pusat, kita buat proposal. Prodi sebelumnya, jauh sebelumnya kita buat proposal Alhamdulillah tembus, sudah lama di tahun 2006, saya belum disini.

Peneliti : **Hal-hal seperti itu, mestinya ada dari kepala sekolah "kita bagikan rata biar tidak ada kecemburuan antara Prodi.**

Informan : Ada beberapa yang memang harus di bagi ya. Contoh: dulu ya, kalau saya ketika ini diajukan harus ada tanda tangan kepala sekolah, tidak bisa jurusan membuat proposal, tidak ketahuan sekolahnya apa. Dibuat tembusan, kepala sekolah waktu itu kalau tidak salah menyarankan, "kalau memang ada yang bisa dikasi ke jurusan lain, kasi". Nah, ketika itu yang dikasi laptop, setiap prodi satu laptop untuk membantu, tadinya laptop itu untuk guru-guru di UPW saja, tapi itu dibagi ke jurusan yang lain-lain supaya tidak terjadi ketimpangan yang ngak terlalu jauh.

Lampiran 3.5:

HASIL CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	:	Senin, 03 Agustus 2015
Tempat	:	Ruangan Guru
Jam	:	10.00 – 11. 15
Terwawancara	:	Informan 4
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi:

Informan 4 merupakan salah seorang pendidik (guru) yang telah bekerja di SMK Negeri 2 Mataram sejak tahun 1997. Informan juga merupakan salah seorang guru senior dan dipercayakan untuk menjadi seorang koordinator. Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data dan informasi yang relevan dan berlimpah mengenai fokus penelitian. Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti telah mengajukan surat ijin penelitian dan meminta kesediaan informan untuk diwawancarai. Pada hari ini, senin 03 Agustus 2015 sekitar pukul 10.00–11.15 bertempat di ruangan Guru, beliau bersedia untuk diwawancarai. Wawancara dengan informan diawali dengan memperkenalkan diri antara peneliti dengan informan, setelah peneliti rasa cukup terbuka untuk mewawancarai, barulah peneliti mengajukan beberapa pertanyaan untuk menggali data atau informasi. Berikut perbatim hasil wawancara tersebut:

Hasil Wawancara :

Peneliti	**:**	**Sejak tahun berapa ibu sebagai koordinator BK disini?**
Informan 4	:	Saya di SMK 2 ini sejak tahun 97 sampai sekarang.
Peneliti	**:**	**Pernah pindah di sekolah lain?**
Informan 4	:	Sebelum ke SMK sini saya dari SMK 3.
Peneliti	**:**	**Dari tahunn 97 sampai sekarang tidak pernah pindah-pindah?**
Informan 4	:	Tidak.
Peneliti	**:**	**Berarti ibu senior disini.**
Informan 4	:	Ada yang lebih senior dari saya.

Peneliti : Yang kedua ?

Informan 4 : Sri Jumiati.

Peneliti : Selaku ?

Informan 4 : Guru BK.

Peneliti : Sejak ?

Informan 4 : Tahun 2010 sampai sekarang.

Peneliti : Karena ini wawancara bukan interogasi, jadi *rileks* saja bu. Ada sepuluh pertanyaan yang saya gunakan untuk menggali data untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini. Sepuluh pertanyaan ini saya berharap ibu bisa menjawab, apakah itu secara bergantian ataupun secara bersama-sama. Terkait tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah di SMK 2 ini, bapak kepala sekolah ini kalau tidak salah sejak tahun 2011 jadi kepala sekolah disini. Nah kita mulai dari awal beliau masuk datang ke sini, bagaimana cara kepala sekolah dalam menyebarkan informasi kepada baik itu guru, pegawai, atau kepada semua warga yang ada di sekolah ini seperti apa ? terutama kepada ibu!

Informan 4 : Pertama, dalam setiap upacara selalu memberikan informasi-informasi, kemudian dalam setiap imtaq juga memberikan informasi-informasi, kemudian rapat–rapat rutin, maupun rapat-rapat tim manajemen. Kalau rapat rutin, semua guru pegawai beliau sampaikan, kemudian tim manajemen dipanggil lebih dahulu. Kemudian dengan edaran, semua informasi sudah tercantum disana baik untuk guru maupun murid. Murid-murid mendapatkan informasi mengenai liburan, mengenai penerimaan siswa baru, mengenai pendaftaran ulang, semua dibuat edaran. Setiap murid dapat edaran, termasuk bapak ibu gurunya, ada tim untuk membuat itu, jadi bapak tinggal mengintruksikannya saja.

Peneliti : BK masuk dalam tim?

Informan 4 : Masuk.

Peneliti : Selain dari melalui upacara, imtaq, rapat rutin dan edaran ada lagi cara lain dalam menyebarkan informasi?

Informan 4 : Yah kadang kala per individu juga.

Peneliti : Dari 5 cara yang dilakukan ini, yang paling banyak digunakan yang mana bu?

Informan 4 : Karena upacara rutin dilakukan setiap senin, imtaq juga rutin setiap jum'at. Sedangkan edaran dilakukan ketika hal-hal tertentu saja, misalnya; ketika menjelang ujian semester, mid semester, baru menggunakan edaran. Sedangkan secara personal misalnya ada informasi ini nanti akan dipanggil, gantian nanti siapa lagi yang akan di panggil. Jadi, pemberian informasi melalui upacara dan kegiatan imtaqlah yang lebih sering digunakan. Biasanya apa yang sudah disampaikan pada saat upacara atau imtaq, nanti akan diperjelas kembali ketika rapat.

Peneliti : Bagaimana cara, sikap maupun perilaku kepala sekolah dalam

merencanakan suatu kegiatan?

Informan 4 : Beliau itu sangat *perfect* pak, yang betul-betul maunya yang sempurna. Jadi, betul-betul dipersiapan, misalnya upacara pelepasan siswa kelas XII atau yang kemaren sampai dihadiri bapak walikota itu Alfa kelas. Persiapan Alfa kelas itu betul-betul kita dikumpulkan, langsung dibentuk tim nanti dari tim itu mempunyai satuan kerja masing-masing, dan selalu dikontrol oleh bapak dan beliau nungguin kita. Saya bagian kesenian, mulai dari taplak meja, ini debu, semua dipegang oleh beliau, vas bunga cuma dikasi begini (sambil memperagakan menyentuh meja dengan jari telunjuknya), masih berdebu. *Perfect* dan beliau itu pokoknya maunya yang sempurna.

Peneliti : Beliau ikut juga nimbrung kerja?

Informan 4 : Ikut, menunggui kita sampai malam. Udah makan? misalnya sederhana, belum pak. Beli !

Peneliti : Oh, seperti itu?

Informan 4 : Iya, jadi kita dikawal. Sering keluar dari kantongnya beliau sendiri ketika ada acara, betul-betul *perfect* beliau itu.

Peneliti : Apakah dengan sikap seperti itu ada kesan memberatkan bagi ibu-ibu?

Informan 4 : Kita senang, karena kita dikawal, selalu diingatkan misalnya yang ini belum, yang ini belum sampai, istilahnya acara itu mau gladi bersih, susunan acara bagaimana, kalau tidak bisa, cara ngemat saja sampai diajarin, kurang begini, lalu beliau yang ngemat duluan, sampai kaya gitu istilahnya. Pokoknya *perfect*-dah, beliau itu maunya yang sempurna.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengorganisir atau membagi tugas terutama dibidang konseling?

Informan 4 : Pertama, dirapatin dulu oleh tim manajemen, di sini ada tim manajemen pak. Nah itu dikumpulkan dulu oleh bapak, biasanyakan ada job-job *description* dan itu sudah jelas, baru dibagi.

Peneliti : Jadi, umpamanya jadi koordinator BK itu sudah dijelaskan dulu tugas-tugasnya apa, baru nanti ditentukan siapa yang menjadi koordinator?

Informan 4 : Yah memang begitu. Seperti misalnya, saya memang koordinator, sebelumnya kita di tanya dulu "bu besok mau menjadi koordinator? bagaimana?". Jadi selalu ditawarkan dulu. Ibu mau saya angkat jadi waka kesiswaan? maaf pak kalau bisa orang lain dulu, selalu begitu.

Peneliti : Ibu Sugiatun, jadi koordinator sejak tahun berapa?

Informan 4 : Sejak pak Ishaka pensiun kemarin, tahun 2012.

Peneliti : Pernah diganti oleh orang lain?

Informan 4 : Belum.

Peneliti : Kalau Sri pernah diberikan tugas tambahan yang lain?

Informan 4 : Pernah.

Peneliti : Tugas apa?

Informan 4 : Wali kelas, Pembina UKS, PMR, dan salah satu anggota tim penegak disiplin, dari tahun kemarin sampai sekarang.

Peneliti : Ibu menjadi pembina UKS dan PMR, tahun berapa bu?

Informan 4 : Tahun pelajaran 2011/2012.

Peneliti : Bagaimana cara ibu dalam merencanakan program di UKS? Apakah dari ibu selaku koordinator UKS yang menyusun, atau dari kepala sekolah yang mengintruksikan?

Informan 4 : Iya, dari saya, dikonsultasikan ke kepala sekolah, sudah jadi tapi belum fix, susunan drafnya kita ajukan dulu, dikonsultasikan, oh ini bu masih kurang, ini yang belum, jadi tidak langsung disetujui.

Peneliti : Apakah sebagai koordinator BK begitu juga bu, untuk program yang direncanakan ?

Informan 4 : Iya, termasuk dengan blangko pembinaan, kepala sekolah masuk oret-oret. Misalkan kita sudah membuat, begini pak. Maka bapak memberi masukan begini dah bu kolom-kolom. Beliau menyempurnakan.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah?

Informan 4 : Kita punya tahapan–tahapan pak yah, Misalnya: ada tahapan konseling dulu, anak yang bermasalah kita konseling dulu di BK, kemudian setelah konseling dua sampai tiga kali masih belum ada penyelesaian, kita panggilkan orang tua. Setelah pemanggilan orang tua, belum ada kemajuan, lakukan panggilan ulang sampai tiga kali. setelah tiga kali panggilan namun belum bisa memperbaiki diri, kita bareng-bareng bersama beliau memecahkan. Dengan tim kemudian dengan bapak juga. Itu untuk memecahkan masalah ini, kalau memang masih bisa kita perbaiki, kita kasih tenggang waktu lagi, kalau memang sudah tidak, baru diambil keputusan.

Peneliti : Yang ambil keputusan itu kepala sekolah?

Informan 4 : Iya, sama-sama.

Peneliti : Dalam melakukan konseling apakah kepala sekolah pernah sekali, atau dua kali langsung melakukan konseling dengan siswa?

Informan 4 : Kalau konseling memang melalui BK, cuman kalau kasusnya berat seperti tahun sebelum-sebelumnya, kelas tiga sudah mendekati UN, dua minggu mungkin. Ada kasus berat, jadi tidak mungkin langsung bu koordinator yang memutuskan. Jadi, melalui tahapan, pertama ke KPSK dulu, karena disini ada lima jurusan. PSKnya nanti beliau berdua KPSK dan koordinator ke waka kesiswaan. Dari bapak waka, nanti pak waka dulu yang masuk ke bapak, gitu. Sudah ada informasi baru dikumpulkan, konferensi kasus, bagaimana kita pecahkan.

Peneliti : Bagaimana cara merumuskan peranan yang ibu akan lakukan? Apa beliau mengintruksikan? umpamakan koordinator tugasnya ini, ini, ini, atau ditanyakan terlebih dahulu apa kira-kira yang akan dilakukan?

Informan 4 : Sebelumnyakan untuk koordinator ditanya dulu, beliau diskusikan dulu, sanggup atau tidak. Itu sebelum tahun ajaran baru. Jadi, ketika tahun ajaran baru kita semua, guru, pegawai, sudah menerima SK beban kerja, SK tugas tambahan, itu sebelum ajaran baru sudah dipersiapkan. Jadi, awal masuk kemarin, kita masuk hari kamis ya,

langsung sudah didistribusikan, sehingga bisa langsung belajar.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memonitoring atau mengontrol, semua kegiatan terutama kaitannya dengan kegiatan BK?

Informan 4 : Kita punya buku laporan.

Peneliti : Ada laporan-laporannya?

Informan 4 : Ada.

Peneliti : Bisa saya inikan?

Informan 4 : Atau kasi contoh ini satu dah, ini ada tandatangan kepala sekolah. Yang pembinaan itukan ada tandatangan kepala sekolah, ini laporannya pak yah. Jadi, ini surat pengembalian siswa kepada orang tua. Untuk mengeluarkan surat ini tahapannya panjang. Pertama, kita konseling dulu siswanya, anak dikonseling sampai tiga atau empat kali, belum ada perubahan setelah konseling. Contoh konselingnya seperti ini formatnya, laporan ini langsung ke bapak, setelah kita proses belum ada perubahan juga, kita lakukan panggilan pertama, contoh surat panggilan pertama mengetahui diparaf dulu sama ibu koordinator, baru melalui TU kita minta nomor surat untuk surat keluar, nanti dari TU yang masukkan suratnya ke bapak. Panggilan pertama sudah, orang tua hadir, anak tidak ada perubahan, panggil lagi dengan panggilan kedua. Tidak ada perubahan lagi ada 2 kemungkinan, orangtua datang dan orang tua tidak datang, tapi tetap panggilan ketiga. Panggilan ke tiga orang tua tidak datang, kita coba hubungi kadang ada nomor yang bisa dihubungi kadang ada yang sudah tidak aktif. Jadi, kita lakukan kunjungan rumah atau *home visit*. Ada bukti kunjungan rumah, nah yang ini kebetulan waktu itu tidak, kebetulan si anak ini orang tuanya tetap hadir. Jadi, walaupun suratnya belum jadi saya telepon. Pak mohon maaf, bapak bisa hadir ke sekolah? anaknya gini-gini. Oh ya bu saya langsung datang, itu suratnya menyusul gitu. Kadang orang tua juga langsung pesan, kalau apa-apa sama anak saya ibu langsung telepon saya, tidak usah tunggu surat, oh iya pak. Tapi kita harus ada bukti fisik. Jadi, itu setelah melakukan kunjungan biasanya orang tua memutuskan. Kita sudah melakukan pembinaan, tidak ada perubahan pada anak, kita kembalikan ke orang tuanya. Orang tuanya memutuskan ini dia minta mengundurkan diri. Jadi, sebelum dia mengundurkan diri dibuatkan surat pernyataan dulu, itu yang ditandatangani oleh orang tua. Kebetulan siswanya ini tidak masuk, waktu itu kabur dari rumahnya, jadi orang tuanya memutuskan sudah kita buat. Orang tuanya yang buat, tanda tangan orang tua. Berdasarkan surat pernyataan ini, dari BK kita buatkan surat rekomendasi BK atas nama ini. Nah ini keterangannya surat pernyataan terlampir. Berdasarkan ini baru laporan diwaka kesiswaan, dari pak waka kesiswaan baru ke kepala sekolah.

Peneliti : Format laporan ada ibu bawa dari waka kesiswaaan?

Informan 4 : Tidak, kita punya buku ekspedisi. Ini kita punya dua, kesiswaaan

satu, dikita punya arsip. Untuk menyampaikan rekomendasi ini ke kesiswaan kita pakai ekspedisi, sambil nunggu proses barulah keluar surat ini, kemudian dicatat dibuku mutasi keluar. Jadi, panjang untuk memutuskan mengeluarkan anak, kita sekarang ini luar biasa pak, karena memang undang-undang anak wajib belajar. Kartu pembinaannya, semakin banyak catatan kasusnya atau masalahnya, berarti itu harus ekstra kita pembinaannya. Ada anak yang sama sekali pembinaannya tidak tertulis di sini, karena memang tidak melakukan pelanggaran. Jadi tiap anak mempunyai kartu pembinaan sendiri-sendiri.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memotivasi termasuk pegawai dalam bekerja ?

Informan 4 Bagus pak, saya katakan beliau ini sangat *familyer*, beliau tidak harus di sini. Beliau keliling-keliling, jalan-jalan, kadang ke ruangan, itu selalu membangkitkan semangat, ketemu dimana saja beliau tidak lupa selalu mengingatkan kita, terbuka. Kita tidak harus di sini pak, dimana saja, entah ketemu di pojok, di kantin, selalu mengingatkan untuk anak-anak. Jadikan kita juga dimotivasi, agar semangat bekerja.

Peneliti : Dalam bentuk lain, selain dengan motivasi secara lisan, mungkin ada tindakan atau perbuatan beliau?

Informan 4 : Setiap yang berprestasi ada *reward*, dan setiap semester kita punya raport guru. Jadi, ada yang nilainya A, ada yang nilainya B, ada yang C, dan ada yang D. Menurut saya itu merupakan motivasi bagi teman-teman juga. Disamping itu juga, kita di beri *reward*, bagi yang rajin dan ditunjang dengan nilainya A, A, A itu.

Peneliti : Apa saja bentuk *reward*-nya itu bu?

Informan 4 : Kita dikasih berupa sejumlah uang, tapi kita tidak menilai dari segi uangnya, meskipun seratus lima puluh ataupun hanya lima puluh ribu, tapi kita dipanggil ke depan, seperti siswalah kita. Diberi hadiah, itu sudah merasa senang sekali. Kita tidak melihat jumlah uangnya, tapi bentuk perhatiannya sampai sana. Termasuk guru yang melanjutkan S2-nya ada juga diberi motivasi itu, demikian juga dengan siswa-siswa yang juara-juara itu semua dapat.

Peneliti : Saya dapat informasi ada yang diumrohkan?

Informan 4 : Iya, insyaAllah. Itu dari dinas, kerana guru matematika ini, siswanya mendapat nilai sepuluh, nilai sempurna. Seratus merupakan nilai sempurna dan satu-satunya SMK, bahkan untuk Mataram mungkin hanya dia itu. Untuk gurunya, dapat umroh, sedangkan siswanya sudah langsung diterima di Malang, sudah langsung sekolah disana.

Peneliti : Biasanya *reward* itu bergandengan dengan *punishment* atau sanksi, apakah kepala sekolah juga memberikan sanksi bagi yang melanggar?

Informan 4 : Ada.

Peneliti : Apa bentuk sanksinya ?

Informan 4 : Itu tidak diumumkan gitu. Jadi, dipanggil secara khusus, istilahnya pembinaan. Misalnya, terlambat nyetor nilai yang seharusnya nilai

raport masuk tanggal 5 misalnya, ini kok tanggal 5 sudah ditunggu-tunggu belum ada. Nanti melalui pak waka kurikulum diintruksikan oleh bapak panggil gurunya. Itu sanksinya secara personal, kalau yang *reward* baru diumumkan.

Peneliti : Ibu sepakat tidak ketika memberikan sanksi secara personal secara *underground* istilahnya dilakukan tersembunyi, sedangkan *reward* itu didepan umum, kenapa tidak di depan umum semua nya gitu ?

Informan 4 : Banyak hal yang dipertimbangkan pak, masalahnya kalau misalnya ada guru yang jarang masuk kemudian harus diumumkan, kan rasanya terlalu menjatuhkan, dihakimi. Tapi, apabila *reward* diumumkan, itu dapat menjadi motivasi bagi yang lain agar seperti itu juga, termasuk anak-anak juga diberikan *reward* saat upacara di lapangan. Ternyata, hal ini menjadi kebanggaan tersendiri bagi mereka pak, ketika anak tersebut maju kedepan, itu ternyata punya kebanggan tersendiri. Biasanya saya yang mengumumkan diupacara apabila ada anak-anak yang menerima *reward*. Pertama dalam hati kok saya yang dipanggil yah? misalnya begitu, ternyata dia punya kebanggaan tersendiri ketika maju kedepan. Kapan ya bu, ternyata yang lain juga berharap kapan saya bisa maju tampil ke depan, seperti teman-teman yang sudah maju. Contoh si Tatang itu kan, bu saya ingin mempersembahkan satu piala ke sekolah ini. Kamu ikut lomba, benar ternyata dia bisa banget. Teman–temanya *upload* difacebook. Saat upacara ia berkata ternyata saya mampu ya bu, mempersembahkan, termotivasi tapi kalau mau menghukum untuk mengumumkan seperti itu kok rasanya. Kalau untuk siswa kadangkala ya kan gitu. Siswa untuk contoh juga, ini lo anak yang terlambat ternyata juga kita beri sanksi, tapi sanksi kita sanksi pembinaan.

Peneliti : Kalau guru dan pegawai tidak?

Informan 4 : Langsung dari bapak, tapi kadangkala bapak umumkan dirapat. Jadi, ketika tidak ada siswa. Hanya guru dan pegawai yang tahu. Nanti saya akan memanggil si ini, iya pak.

Peneliti : Itupun yang sudah keterlaluan bu yah?

Informan 4 : Iya sudah-sudah.

Peneliti : Pernah ada guru atau pegawai yang dikeluarkan, seperti siswa gini dikeluarkan?

Informan 4 : Tidak ada, siswanya bukan dikeluarkan, orang tuanya minta dikembalikan sudah anak saya. Iya bapak, jadi benar-benar diperhitungkan, tapi kita menekan angka dikeluarkan selama dia masih bisa sekolah kita bina ayo.

Peneliti : Maaf bu, tapi tidak ada yang minta surat pindah?

Informan 4 : Ada, tergantung orang tuanya. Kita akan tanyakan terlebih dahulu mau pindah kemana, misalnya ke SMK LINGSAR. Bapak atau ibu kesana dulu tanya bisa diterima atau tidak? kalau bisa diterima, bawa rekomendasi dari sana baru ibu kesini lagi. Berdasarkan surat rekomendasi tersebut, kita buatkan surat pindah. Jadi, jangan sampai

kita buatkan surat pindah tapi tidak diterima disana. Kita masih menghawatirkan itu, kita tunggu proses.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam mencegah dan mengatasi konflik baik itu konflik siswa, pegawai maupun guru?

Informan 4 : Kalau konflik siswa yah melalui pembinaan lewat upacara jangan sampai terjadi.

Peneliti : Pernah langsung dilakukan atau melalui BK?

Informan 4 : Kalau konflik anak-anak BK dulu. Kalau pencegahannya yah bapak, disampaikan melalui upacara, bapak juga mengajar di dalam kelas. Nah begitulah cara beliau menyampaikan. Sedangkan mengenai konflik antar guru, selama tidak ada guru yang berkonflik.

Peneliti : Jadi pencegahannya bagus bu ya?

Informan 4 : Iya, karena kita tidak pernah ada konflik antar guru, antar pegawai, kita *enjoy*, sampai kemarin dengar-dengar bapak mau diangkat ke dinas, malah kita tahan.

Peneliti : Mau diangkat ke dinas?

Informan 4 : Dengar-dengar sih, dengar-dengar bapak mau ke dinas, inikan isu-isu dari luar sudah ada. Kita masih merasa nyaman dengan bapak ini. Kami sampaikan jangan tinggalkan saya, gitu pak, atau jangan tinggalin saya dulu pak yah?, selesaikan dulu ini, kita rehab ini, cuman bapak bilang do'akan saya agar tetap sehat dan panjang umur.

Peneliti : Bahkan kemarin saya diguyonin, saya tidak mau ke dinas karena mikirin pak andy ini masih penelitian. Oh ya terimakasih pak, Bagaimana dengan cara mengatasi konflik?

Informan 4 : Dalam mengatasi konflik siswa beliau berperan. Kemarin juga ada anak yang berkonflik disini, diadakan komfrensi kasus disini bersama sama orang tua siswa, orang tua siswa harus hadir, wali kelas, ketua program studi, guru BK nya semua disni.

Peneliti : Selalu terselesaikan atau pernah tidak selesai, kemudian berlanjut diluar?

Informan 4 : Selalu terselesaiakan, bisa diselesaikan.

Peneliti : Apa yang menarik dari komunikasi kepala sekolah sehingga bisa selesai di sini ?

Informan 4 : Apa ya?, beliau mendudukkan permasalahan itu sesuai dengan permasalahan, serta bijaksana dalam mengambil keputusan. Istilahnya apa *win.. win.. solution* gitu.

Peneliti : Kan biasanya ada orang yang mengambil keputusan yang benar dibela, terus yang salah dihukum, terkadang hal seperti itukan masih ada dendam gitu kan?

Informan 4 : Tapi, beliau ini kan bisa menundukkan permasalahan murid. Begini, kalau memang salah ya minta maaf, relakan, itu ada surga ada neraka. Beliau selalu mengatakan bisa diselesaikan.

Peneliti : Tapi, konflik siswa sering atau jarang terjadi?

Informan 4 : Tidak begitu, *incidental* saja.

Peneliti : Dalam setahun ada berapa konflik, berdasarkan data yang ada di BK ?

Informan 4 : Kalau yang kemarin itu yah cuman satu, itu yang istilahnya melibatkan sampai yah.., yang kedua yang diinternet, itu saja yang masuk koran itu.

Peneliti : Dari seribu sekian siswa, hanya dua kasus?

Informan 4 : Artinya yang besar itu mas, istilahnya sampai ada masuk koran gitu lo. Kalau yang cuman masalah kecil yang di sini, masih bisa kita selesaikan. Jadi, kita upayakan ada masalah tidak langsung ke bapak, walaupun nanti tetap bapak yang akan menyelesaikan, tapi selama masih bisa diselesaikan di bawah, kami selesaikan.

Peneliti : Jadi yang naik ke beliau cuman dua bu yah?

Informan 4 : Yah, yang besar. Oh ya tiga kasusnya, yang internet itu kita ke Pol PP, terus yang berkelahi ini, sama yang Sri Hadi itu beliau di wawancarai wartawan tiga kali. Sore-sore saya dipanggil, yang kemarin aja, sudah pindah 2014/2015 artinya jangan sampai masuk koran gitu lo mas, sampai *public* tahu.

Peneliti : Kalau tahun sebelumnya, pernah ada kasus ?

Informan 4 : Itu yang sebelumnya satu yang Jaka itu.

Peneliti : Tahun 2011 ada kasus?, tahun 2012?

Informan 4 : Harus buka kitab.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengembangkan kelompok kerja ?

Informan 4 : Dalam mengembangkan kelompok kerja kita juga dimotivasi, kadangkala dikasi contoh cara penyelesaian, dengan cara masing-masingkan? Kurikulum ada, kita BK, itu bahkan format kadangkala diberi contoh.

Peneliti : Pernah tidak ibu diminta untuk membina yang baru-baru?

Informan 4 : Iya, di BK ada lima orang, yang pegawai negeri cuman dua orang, saya dengan bu Hajah, yang ini honor tiga. Misalnya, yang baru kemarin kita ngangkat satu lagi karena saya kewalahan. Kerena seribu empat ratus, kan proporsinya itu satu orang guru seratus limapuluh siswa. Sebetulnya dengan seribu empat ratus siswa itu, kita seharusnya delapan atau sembilan orang, tapi kita berlima disini, termasuk kemarin baru kita angkat satu. Itu juga sebelum diterima beliau menanyakan dulu, seperti waktu bu Sri mau masuk, ini juga ditawarkan dulu, bu ini ada guru mau honor disini gimana?, kita lihat datanya, oh iya pak diterima, nanti kita bina. Termasuk kemarin bu Sri, ibu yang baru-baru kemarin itu kan ibu Sustri. Itu juga baru lulus, lulus kemudian bu ini ada anak, akhirnya kita bina bersama-sama langsung sudah sekaranag jalannya kenceng.

Peneliti : Pernah dibina langsung oleh pak kepala sekolah, apa contoh yang pernah beliau bina ?

Informan 4 : Biasanya kalau ada laporan beliau baca dulu, ini ibu harus tingkatkan lagi, jangan membawa masalah di sekolah ke rumah gitu, selesaikan di sekolah, tidak bisa hari ini besok. Jadi, bapak selalu memberikan motivasi.

Peneliti : Kalau dengan cara seperti itu, merasa efektif atau tidak?

Informan 4 : Misalnya satu bulan ke depan saya tidak laporan, saya gelisah itu. Jadi termotivasi setiap bulan kita buat laporannya.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam membuat jaringan kerja?

Informan 4 : Biasanya pak, kalau ada momen-momen tertentu itu tadi berkumpul, dari tim manajemen dibentuk kelompok kerja, yang A ini tugasnya, yang B ini tugasnya, kemudian kita jalan.

Peneliti : Bk inikan menangani seluruh siswa bu ya, nah apakah ada pembagian seperti ini lo siswaini, bagaimana cara yang dilakukan oleh kepala sekolah?

Informan 4 : Ini kalau di BK ini karena kita lima jurusan, kita lima orang masing-masing satu orang satu jurusan. Lima kelas-lima kelas, ada yang delapan tapi jurusannya masing-masing gitu. Seperti saya di UPW, bu Sri di AP, dan RPL semua masing-masing pegang pak. Itu kita BKnya sesuai jurusan masing-masing.

Peneliti : Untuk membuat jaringan, siapa yang membuat?

Informan 4 : Pembagian tugas kita sama-sama guru BK. sama-sama nanti dari ibu koordinator yang mengusulkan ke waka kurikulum baru dari pak waka kurikulum ke kepala sekolah.

Peneliti : Pernah dilakukan pergantian tidak?

Informan 4 : Ada iya, kita diputar. Di-*rolling* biar semua mengenal kan.

Peneliti : Yang me-*rolling* itu siapa?

Informan 4 : Kita-kita, kami berlima berembuk.

Peneliti : Apakah kepala sekolah menyambut atau ada kesan memepertanyakan kenapa di-*rolling* ?

Informan 4 : Menyambut baik.

Peneliti : Tentu dalam membuat jaringan kerja, seperti ibu sri mengambil di Administrasi, kemarin di RPL, tentu ada semacam jaringan ya dengan kaprodi atau dengan guru-guru. Nah seperti apa bentuk penyesuaiannya?

Informan 4 : Umpamakan kita kenal dulu kaprodi nya sudah, nanti baru para walikelasnya baru kita ke guru-guru, AP baru ke siswa. Jadi ketika ketemu guru-guru AP atau wali kelas kan mereka tahu, bahwa sekarang AP pembinanya ini, sekarang RPL pembinanya ini. Dulukan bu Sri RPL, bu Sustri AP, saya RPL dulukan begitu. Akhirnya di putar sekarang kita kenalkan bahwa yang RPL bu Sustri, yang AP bu Sri, yang UPW saya dan bu Haji dan sebagainya. Tinggal kita lanjutkan kalau yang kelas 2 dan kelas 3, siswanya sudah kita tahu, tinggal kita lihat datanya. Dari bu Sustri saya ambil datanya, data saya ke bu Sustri, sekarang tinggal yang baru untuk kelas satu. Karena dari awal.

Peneliti : Nah di ruang kerjanya ibu ada tempat khusus ya untuk masing-masing konseling?

Informan 4 : Ada ruang konseling di dalam khusus, kalau masalahnya sangat rahasia yah anak yang minta, ibu ayo di dalam. Kalau yang masih curhat-curhatan biasanya di meja

Peneliti : Untuk penyimpanan arsip-arsip data siswa, itu masing-masing?

Informan 4 : Masing-masing punya.

Peneliti : Masing-masing pembina punya yah? nanti istilahnya kalau datang ke sini langsung tarik ?

Informan 4 : Nggeh.

Peneliti : Apa digabung semua?

Informan 4 : Tidak dipisah masing-masing jurusan.

Peneliti : Sangat detail untuk jaringan kerjanya, baik ibu mungkin ada yang terlewat saya tadi atau ada yang ingin ditambahkan pertanyaan saya tentang kepemimpinan kepala sekolah ?

Informan 4 : Cukup, cukup dah ya. Kalau mau ditanya terus pokoknya beliau *perfeck* dah. Kalau secara garis besar, kemarin dari DPD ibu Baiq Diah itu aja baru ketemu sekali beliau memberikan pembinaan yah, di depan MOS siang-siang jam sebelas itu. "Pertama-tama saya ucapkan terima kasih saya telah disambut oleh bapak kepala sekolahnya yang ramah , ganteng lagi" katanya. Itu yang baru datang saja mengatakan seperti itu.

Peneliti : Luar biasa sekali bu yah.

Informan 4 : Jadi tidak dipersiapkan kemarin karena MOS kita tidak tahu. Kita sedang senang-senang dilapangan, tidak tahu ada kunjungan dari DPR, DPRD. Anak-anak ke pinggir, lagi promosi paskib kemarin. Akhirnya beliau memberikan sambutan di tengah lapangan panas–panas. Tumben ini kepala DPRD, DPD panas-panas. Jadi, yang baru masuk saja sudah mengatakan seperti itu, kalau bapaknya nanya terus pokoknya kita jawab terus seperti itu.

Peneliti : Saya ucapkan selamat untuk sekolahnya ini terpilih menjadi sekolah rujukan, mudah-mudahan kedepannya lebih maju lagi. Mudah-mudahan hasil penelitian saya ini bisa juga mengangkat nama sekolah. Ibu yang terakhir saya minta no. hp, mungkin saya bisa minta tentang data itu?

Informan 4 : Amin.. Iya 081 936 787 350.

Peneliti : Nomornya ibu Sugiatun ya?

Informan 4 : Nggeh, nomornya ibu Sugiatun. Blangko yang diperlukan biar saya siapkan.

Peneliti : Blangko laporan bulanan?

Informan 4 : Kita punya blangko laporan kegiatan.

Peneliti : Iya laporan kegiatan, sama kalau ada contoh kartu pembinaan, tapi yang naik sampai ke kepala sekolah bu ya, kalau bersedia saya butuh drafnya, istilahnya formatnya itu. Kalau ada simpan *soft file*-nya lewat *flalsdisk* saja. Saya Penelitiannya disurat yang saya ajukan terakhir besok. Mungkin besok saya datang, biar hari ini ibu persiapkan.

Informan 4 : Gini aja pak ya?, oh bapak ini penelitiannya sudah selesai?

Peneliti : Yah sudah.

Informan 4 : Kemarin ujian katanya?

Peneliti : Iya

Informan 4 : Hari sabtu itu?

Peneliti : Iya kayaknya bu, beliau duluan daripada saya seminarnya. duluan, beliau sudah kelar sudah.

Informan 4 : Mungkin sudah kelar bapaknya?

Peneliti : Kayaknya.

Lampiran 3.6:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal : Senin, 03 Agustus 2015
Tempat : Ruangan Tata Usaha
Jam : 10.31- 11: 25
Terwawancara : Informan 5
Pewawancara : Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi;

Informan 5 merupakan salah seorang tenaga kependidikan yang bertugas sebagai pegawai tata usaha (TU) SMK Negeri 2 Mataram sejak tahun 1991 dan diangkat menjadi kepala tata usaha pada tahun 2013. Selain itu, informan juga pegawai paling senior dan memiliki hubungan personal yang erat dengan kepala sekolah. Dipilihnya informan ini dengan pertimbangan akan mampu memberikan data yang berlimpah dan relevan dengan fokus penelitian ini. Pada hari ini senin, 03 Agustus 2015, setelah menyelesaikan wawancara dengan salah satu informan lainnya, peneliti mengkonfirmasi dan meminta kesediaan beliau untuk diwawancarai, dan informan bersedia untuk diwawancarai pada hari itu juga. Kemudian informan mengajak peneliti menuju ruangan tata usaha dan mempersilahkan peneliti untuk melakukan wawancara dengannya.

Setelah membawa salam dan dipersilahkan duduk, peneliti mengambil tempat duduk menghadap selatan sedangkan beliau duduk menghadap barat. Sebelum melakukan wawancara peneliti menyampaikan pengantar tentang topik dan fokus penelitian, kemudian peneliti menanyakan kesiapan beliau untuk bisa memulai serta melakukan wawancara sebagai berikut:

Hasil Wawancara:

Peneliti : **Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh, terimakasih atas kesempatan yang diberikan pada peneliti untuk hadir bertemu dengan bapak. Dengan bapak Slamet Subagyo bapak kepala TU SMK Negeri 2 Mataram ini. Terkait dengan penelitian yang saya angkat yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ada beberapa data atau informasi yang ingin peneliti gali yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana cara kepala sekolah dalam meneyebarkan informasi pada awal beliau masuk di SMK Negeri 2 Mataram, untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif.**

Informan : Ya, yang pertama beliau masuk ke SMK 2 tahun 2011 akhir, beliau masuk dengan melakukan pendekatan-pendekatan kepada guru dan pegawai, merangkul mereka yang tadinya umpamanya kurang dalam mengajar, sering tidak hadir, tapi beliau dengan gigih dengan cara-cara beliau merangkul semua elemen yang ada di SMK 2 sehingga mampu diterima oleh semua, baik dari tenaga administrasi maupun guru sehingga Alhamdulillah setelah beliau ada di sini pembelajaran sangat kondusif, tidak ada lagi istilahnya yang terlambat mengajar atau telat sehingga KBM itu berjalan dengan lancar.

Peneliti : **Baik pak merangkul, nah dalam merangkul ini baik itu terhadap guru maupun terhadap tenaga kependidikan yang ada di SMK 2, apakah dilakukan secara formal atau informal pak?**

Informan : Yang pertama pendekatan-pendekatan yang beliau lakukan adalah bertanya kepada saya waktu itu sebagai senior di sini. Siapa-siapa yang suka menentang kebijakan-kebijakan kepala sekolah maupun yang sering tidak masuk, beliau memanggil dan diajak untuk bekerjasama bagaimana memajukan sekolah ini, bagaimana memperbaiki mutu pendidikan yang ada di SMK 2. Sehingga guru-guru yang mungkin tadinya kurang diperhatikan oleh kepala sekolah yang terdahulu, diberikan suatu tugas dan tanggungjawab sehingga beliau berubah total, dari yang tadinya malas mengajar, telat datang, setelah diberikan kebijakan, diberikan kepercayaan, sehingga berubah total.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan di sekolah ini?**

Informan : Kebetulan di SMK 2 ini ada tim manajemennya, sehingga setiap kebijaksanaan yang akan diambil oleh kepala sekolah, maka tim manajemen ini dikumpulkan semua. Tidak semua guru dan pegawai yang dikumpulkan, hanya tim manajemen, kalau tidak salah terdiri dari lima waka, KTU, dan kepala program studi ada lima, sehingga dikumpulkan bagaimana kita akan melaksanakan kebijakan seperti ini. Dari tim manajemen ini memberikan masukan yang sangat bagus, setelah disetujui, sehingga nanti dari tim manjemen itu

menyampaikan kepada kelompok kerja masing-masing seperti akuntansi memiliki guru khusus akuntansi, guru program keahlian RPL juga ada kepala programnya, beliau kumpulkan semua guru menyampaikan kebijakan kepala sekolah seperti ini, sehingga beliau sudah dengan sendirinya akan mengikuti apa yang sudah disampaikan oleh masing-masing kepala program studi sehingga cepat diterima dan mudah dilaksanakan.

Peneliti : **Jadi setiap perencaan yang dilakukan seperti itu pak?**

Informan : Iya seperti itu, sehingga kepala sekolah tidak jalan sendiri, semua harus dengan tim manajemennya. Seperti tadi saat upacara, kepala sekolah terlambat datang karena ada kegiatan diluar di kantor dinas pendidikan bukan karena kepentingan pribadi, maka tim manajemen yang akan menangani, menggantikan kepala sekolah sebagai pembina upacara. Ada waka-waka, siapa yang diperintahkan oleh tim manajemen itu yang akan menjadi pembina. Tadi dari waka WMM.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengorganisir, ada pekerjaan untuk dibagi-bagikan kepada guru maupun pada pegawai yang ada di sini?**

Informan : Nah disinikan sudah dibentuk pak, seperti pegawai itu ada koordinator, ada koordinator kesiswaaan, dibawah koordinator kesiswaan dan waka kesiswaan, koordinator kurikulum, ada waka kurikulum disana, koordinator humas ada waka humas disana, koordinator perencanaan atau sarana, sudah ada waka dan koordinator sarana sehingga secara otomatis bagian-bagian itu masing-masing akan jalan sendiri-sendiri tinggal kepala sekolah mengawasi menerima laporan dari masing-masing waka maupun koordinator. Seperti perpustakaan ada sendiri, sehingga tidak terlalu sulit bagi waka atau kepala sekolah untuk mengontrol. Jadi dengan laporan dapat diketahui bagaimana keadaan disana, apa yang akan dilaksanakan, masing-masing waka akan melapor saya butuh ini untuk menjalankan ini, rupanya butuh dana, butuh buku atau apa dia tinggal melaporkan. Saya butuh ini, kepala sekolah memberikan disposisi kepada bagian keuangan atau bendahara ini butuhnya untuk pembelian ini, dengan bukti-bukti kalau memang sifatnya tidak banyak tidak perlu harus menggunakan tim. Dalam arti kecuali dalam jumlah banyak harus menggunakan SPJ yang harus rumit harus ada tim. Kalau hanya butuh seratus ribu rupiah silahkan beli sendiri

Peneliti : **Ini yang menarik disini pak program ataupun kegiatan yang ada di sekolah ini, itu idenya lahir dari anggota yang dibawa dari koordinator-koordinator atau memang idenya lahir dari kepala sekolah?**

Informan : Kepala sekolah didukung oleh tim manajemen. Sehingga dalam setahun sudah ada programnya begini-begini, bagaimana tim manajemen melaksanakan masing-masing tugas yang itu. Jadi, dari kepala sekolah sudah punya program tersendiri untuk disampaikan

kepada masing-masing tim manajemen.

Peneliti : **Terimakasih. Untuk pertanyaan selanjutnya tentu dalam menyebarkan informasi, dalam merencanakan, dalam berorganisasi, bahkan nanti dalam mengawasi kegiatan di sekolah ada masalah-masalah yang timbul baik itu mungkin karena perasaan individu ataupun dalam hal mengemban tugas yang berat. Bagaimanakah cara atau perilaku kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang timbul disekolah.**

Informan : Terutama dalam memecahkan beliau tidak sendiri, selalu mengundang tim manajemen. Selanjutnya ada masalah seperti ini contoh ada kasus siswa ada yang melanggar dan di tangkap oleh POL PP terlihat pada jam sekolah iya tidak masuk di sekolah, bolos. Disini kepala sekolah selalu pastikan BK dan wakasek kesiswaan yang menangani. Silahkan diproses diambil, malah ditahan di walikota. bukan kepala sekolah yang ke sana, tetapi waka kesiswaan dan guru BK. Disini BK ada lima itu punya binaannya masing-masing, dalam artian kelas ini siapa yang punya binaan ada disana pembinanya pak H.Ishaka, ada koordinator binaannya ibu Subiatun. kadang-kadang walaupun ada, karena ada koordinator maka koordinator dan guru BK yang jalan. Mereka yang akan menghendel semua siswa dari semua jurusan, sehingga Ia akan jalan bersama waka untuk menyelesaikannya di sana. Bawa ke sini kenapa kamu bolos, panggil orang tuanya lalu diproses sesuai dengan prosedur, "ini begini anaknya bapak, telah elakukan ini bagaimana?", itu termasuk melanggar tata tertib bagi siswa kan, ada catatan di BK secara lengkap pada tanggal sekian ini-ini-ini, sampai pembinaan–pembinaan siswa itu berubah.

Peneliti : **Kalau nanti saya minta data–data tentang di BK bisa?**

Informan : Bisa-bisa. Siswa-siswa yang melanggar data-datanya itu cukup lengkap per individu.

Peneliti : **Tahun 2011 ada pak?**

Informan : Ada.

Peneliti : **Bagaimanakah cara atau perilaku kepala sekolah dalam merumuskan peranan dan tujuan masing-masing baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan?**

Informan : Cara merumuskannya beliau mengadakan *workshop* setiap tahun, pada awal tahun pelajaran baru selalu ada *workshop.*

Peneliti : **Apa saja yang dilakukan dalam *workshop* itu?**

Informan : Agenda *workshop* yaitu bagaimana agar dalam tahun ajaran baru masing-masing program studi maupun kepala program studi untuk melaksanakan atau memprogramkan dalam satu semester pertama, semester ganjil semua kebutuhan baik itu praktek maupun jam mengajarnya, misalnya sudah diprogramkan umpamanya matematika dalam satu semester kelas 1, kelas 2, kelas 3 berapa jam dalam semester ganjil, itu sudah ditata di tentukan umpamanya enam puluh empat sekian ratus jam guru matematika berapa kali pertemuan

berapa guru yang ada disana, itu sudah sesuai dengan kejuaruan. Sekarang sudah tidak ada guru yang merangkap umpamanya guru matematika mengajar bahasa inggris itu tidak ada. Tidak seperti dulu, jadi sudah di susun sedemikian rupa sedemikian akuratnya.

Peneliti : **Yang hadir dalam *workshop* itu siapa saja?**

Informan : Semua guru dan pegawai, sampai dengan *cleaning service* kita bagi semuanya. Umpamanya kebersihan, yang membersihkan wc ada sendiri, kemudian setiap hari ada yang membersihkan kaca sendiri, yang membersihkan lantai kita kapling sendiri-sendiri, yang motong rumput lain, yang membersihan kelas, kalau di dalam kelas siswa yang membersihkan, kalau di luar kelas adalah *cleaning service*.

Peneliti : **Untuk tahun ajaran ini sudah diadakan *workshop*?**

Informan : Direncanakan senin depan, *workshop*-nya tumben telat sehingga kami juga belum bisa apa yang diminta oleh pengawas pembina untuk melaporkan *workshop*-nya. Bagaimana dan siapa yang tidak hadir itu belum bisa saya berikan laporan, masih saya tahan. Karena bagaimana kita mau buat laporan *workshop* belum berjalan. Terutama banyak program di bina lingkungan ini kita kewalahan, penerimaan siswa baru ini sangat panjang prosesnya tidak seperti sebelumnya. Karena mengakomodir kepentingan-kepentingan politik, kepentingan yang tidak mau, maunya harus di SMK 2 dari jumlah pendaftar seribu empat ratus enambelas yang lulus duaratus delapan puluh delapan. Yang seribu sekian tidak bisa terakomodir, lalu ada istilahnya bina lingkungan. Bina lingkungan sebenarnya sekian persen tapi malah bisa mencapai seratus persen, disinilah kepintaran kepala sekolah harus merangkul semua elemen supaya tidak ribut, masyarakat terutama.

Peneliti : **Apakah *workshop* yang diadakan pada tahun 2011 sampai terakhir kemaren tahun 2012 ada file-file nya?**

Informan : InsyaAllah ada, itu *workshop*-nya biasanya dipegang oleh WMM sama waka humas disitu dia punya kerjaan.

Peneliti : **Bagaimanakah cara atau perilaku kepala sekolah dalam memonitoring atau mengontrol sekolah?**

Informan : Dalam mengontrol sekolah semua guru itu wajib memberikan laporan kinerja setiap minggu yang harus di tandatangani oleh kepala sekolah itu wajib. Sehingga setiap minggu dalam satu bulan itu ada empat kali yang harus di tandatangani oleh kepala sekolah. Bagaimana itu, karena kepala sekolah memiliki perangsang kepada guru, bagi yang laporannya dalam satu tahun lengkap itu ada *reward* khusus. Sehingga dengan apa yang di programkan oleh kepala sekolah ini dapat merangsang guru-guru untuk berlomba-lomba memberikan laporan seminggu sekali, dua minggu sekali sampai dalam satu tahun. Sehingga setiap perangkat akhir, semua guru yang memiliki predikat sangat baik dari absensinya ada nilai raportnya disitu. Setiap tahun bagi guru yang nilai raportnya sangat baik, sudah jelas akan diberikan *reward* oleh kepala sekolah, lumayan bagi guru,

apalagi yang GTT itu sangat membantu mereka. Bahkan bagi yang kuliah S2 itu diberikan bantuan pendidikan lima juta setahun, sehingga semangat guru-guru ini melanjutkan kuliah walaupun bantuan hanya lima juta, tapi sangat membantu mereka.

Peneliti : **Guru membuat laporan kinerja, untuk draf laporan itu dibuat oleh kepala sekolah atau masing-masing guru?**

Informan : Sudah dibuatkan format oleh kepala sekolah, sehingga dia di di jilid setiap minggu. Laporan itu dalam satu minggu, perhari umpama ada siswa yang sakit, izin, alpa itu di isi oleh guru sendiri bawa ke kepala sekolah tanda tangan nanti setelah di tanda tangani kepala sekolah punya buku sendiri catatan sendiri bahwa namanya si A tanggal sekian sudah buat laporan. Direkam.

Peneliti : **Untuk forman tentang laporan guru bisa di berikan?**

Informan : Nanti bisa di minta kepada persuratan itu ada.

Peneliti : **Untuk kepala persuratan ini di bawah KTU pak ya?**

Informan : Ia semua di bawah KTU, kita pengarsipan saja, supaya kita semua tidak kesulitan mencari persuratan-persuratan, pegawaian–pegawaian sehingga memudahkan kita mencari surat itu.

Peneliti : **Bagaimanakah cara kepala sekolah atau perilaku kepala sekolah dalam memotivasi di sekolah ini?**

Informan : Secara motivatif dari kepala sekolah kepada guru maupun siswa itu, setiap anak-anak maupun guru serta pegawai, bagi yang memiliki dedikasi artinya yang loyalitas terhadap pimpinan. Loyalitas yang dimaksud disini dalam artian bukan loyalitas patuh, tapi loyalitas dalam tata tertib yang sudah ditentukan oleh kepala sekolah. Baik siswa maupun guru, itu akan memperoleh *reward* dari sekolah bukan kepala sekolah ya. Contoh siswa telah mendapat juara lomba cerdas cermat maupun lomba lainnya. Secara otomatis, itu akan diberikan *reward* khusus oleh kepala sekolah. Kadang-kadang sebesar Rp.500.000 untuk setiap sekali kegiatan yang memperoleh prestasi, begitu juga guru yang berprestasi. Termasuk yang sekarang ada guru matematika yang kemarin memperoleh nilai ujian nasional dengan nilai sempurna yaitu nilai sepuluh, akan memperoleh umroh.

Peneliti : **Bisa di ketahui namanya?**

Informan : Aduh lupa namanya tidak hafal namanya.

Peneliti : **Bisa di wawancarai beliau hari ini?**

Informan : Bisa, kebetulan beliau lagi hamil, itu sebagai motivasi dari dinas pendidikan kota bagi guru-guru binaan yang memperoleh nilai sempurna dengan nilai sepuluh. Kebetulan pada tahun ini adalah SMK 2 beliaulah yang mendapatkan kesempatan untuk melaksanakan.

Peneliti : **Itu program dari dinas pendidikan pak yah?**

Informan : Dari dinas pendidikan kota, juga dari sekolah. Jadi *sharing.*

Peneliti : **Kalau boleh tau dari dinas berapa persen, dari sekolah berapa persen pak sumbangan untuk guru?**

Informan : Biasanya untuk dari sekolah tidak kurang dari sepuluh jjuta rupuah

untuk uang saku. Dari dinas diberikan *transport* dari sekolah diberikan uang saku. *Doble* dia dapat.

Peneliti : **Program seperti ini memang dibuat dari dinas ke sekolah kemudian sekolah menyambut begitu pak ya?**

Informan : Ia betul, tapi tidak semua sekolah bisa menyambut, contohnya saja tiga tahun pertama kepala sekolah disini itu mengadakan studi banding ke Jakarta. Guru dan pegawai yang ikut itu serupiah tidak mengeluarkan biaya, ditanggung semua oleh sekolah itu tidak semua sekolah dapat melaksanakan seperti itu, biasanya *sharing*. Kecuali uang saku, dari tiket akomodasi, uang makan itu semua ditanggung, kecuali untuk belanja-belanja mau beli itu tidak dikasi dan tahun ini juga akan melaksanakan kalau tidak salah ke Riau.

Peneliti : **Bagaimana cara atau perilaku kepala sekolah dalam mecegah atau menagatasi konflik, mencegah dulu pak?**

Informan : Mencegah konflik, memang kepala sekolah yang sekarang ini memiliki wawasan dan kecerdasan yang luar biasa, Alahamdulillah konflik-konflik yang sifatnya akan meluas, dalam artian terjadi blok-blok, mereka itu selalu dikumpulkan oleh kepala sekolah. Beliau keliling setiap ada kesempatan dan duduk diruang guru. Kebetulan disini ini ruang guru itu ada empat. Sering melakukan monitoring, Jadi duduk disana diajak ngobrol, dirangkul supaya saling terjalin kekeluargaan, semakin dekat dengan guru-guru, dan antar program studi supaya tidak terjadi blok-blok. Oh guru akuntansi, akuntansi. Sehingga Alhamdulillah selama beliau ada disini tidak pernah ada konflik, bahkan sama sekali tidak ada. Karena beliau ini memang memiliki karisma kepemimpinan yang luar biasa. Sehingga guru itu segan, seperti saya itu juga segan, telat aja mikir.

Peneliti : **Dalam melakukan melakukan monitoring ini kepala sekolah dibantu oleh tim manajemen atau sendiri?**

Informan : Beliau sendiri, dan sifatnya tidak mendadak. Kapan beliau sempat, jadi kapannya itu tidak terjadwal. Karena dengan kesibukan-kesibukan beliau kapan ada kesempatan langsung kita keliling. Duduk di ruang sini, duduk di ruang sana, keliling melihat kebersihan. Terutama kebersihan ya, beliau sangat tidak suka ada kotoran atau gelas jatuh, kadang-kadang beliau dengan sendirinya memungut dan masukan ke tempat sampah. Keliling, kebetulan petugas kebersihan tidak selamanya mengontrol. Siswa ini memiliki perilaku yang beda-beda, ada yang cuek, kadang-kadang habis makan buang sampah sembarangan. Nah kadang kepala sekolah mungut sendiri sampah untuk memberikan contoh sebenarnya kepada siswa, kepada guru, dan kepada pegawai supaya jangan sesudah melihat itu sampah, didiamin aja tanpa dibersihkan, sehingga kita-kita akhirnya ya ngikut, terutama saya juga. Kadang-kadang tukang sapu belum datang, disitu ada sapu, saya ambil sapu lalu menyapu.

Peneliti : **Selama beliau berada dan mau berakhir periode ke dua pasti ada semacam konflik meskipun konfliknya tidak besar pak ya.**

bagaimana caranya beliau mengatasi?

Informan : Dalam mengatasi seperti ini sebagai contoh mengenai konflik yang terjadi di sekolah, itu merupakan masalah rumah tangga karena itu merupakan binaan itu dipanggil biasanya wanita ya, terjadi konflik dalam rumah tangga sampai akhirnya bagaimana membina konflik rumah tangga ini jangan sampai terjadi perpecahan atau perceraian. Tapi disini kebanyakan kalau sudah larinya seperti itu, tiap minggu kita panggil pa , kita pakai surat panggilan dinas, secara formal pak. Karena itu merupakan binaan nantikan akan tembus ke dinas pendidikan, sudah dibina belum yang bersangkutan?, jangan sampai kita tidak punya dokumen tidak punya bukti otentik. Karena selalu sekolah yang akan disalahkan, sehingga kita dengan bukti-bukti otentik panggilan pertama, kedua, dan ketiga. Secara dinas kita kumpulkan kalau memang tidak bisa, baru kita buatin surat tembusan ke dinas. Di dinas di panggil beliau, di dinas di panggil sampai dua sampai tiga kali, diberikan pemahaman supaya tidak seperti itu, tetapi kalau memang sudah tidak bisa baru ke sekda. Sudah beberapa orang kita tangani. Sampai disitunya pak, jadi tidak semua tidak bisa. Kita mau memberhentikan siswa, tidak bisa kita langsung berhentikan. Kita harus punya dokumen yang kuat, sebelum mengajukan untuk diberhentikan kepada kesiswaan harus punya dokumen-dokumen atau kunjungan ke rumah. Monitoring kerumah untuk mengetahui apa penyebabnya anak ini, bagaimana supaya tidak timbul pertanyaan dari LSM maupun dari independen kenapa diberhentikan. Orang tua yang terutama kita panggil, ini anaknya maunya begini-begini, ini bagaimana pak kalau bapaknya mau anaknya mengundurkan diri atau mau pindah, misalnya mau berhenti, minta tolong buatin surat di atas materai, maka sekarang banyak timbul masalah kita mau berhentikan siswa. Kita dipanggil sampai menjadi masalah besar kerena ada kasus pertama sekali waktu itu kita sudah panggil, kita sudah berikan surat pengambalian ke orang tua. Ini terjadi masih dibawah kepemimpinan beliau, ternyata karena orang tuanya PDLBHLP pas ujian nasional hari pertama masuk anak ini mau ikut ujian nasional. Sedangkan anak ini sudah satu semester tidak pernah masuk, dan sesuai dengan aturan, bukan aturan sekolah itu aturan sudah standar bagi siswa yang ikut ujian nasional harus memiliki nilai semester lima dan dilaporkan ke dinas, di daftarkan untuk ikut ujian. Anak ini sama sekali tidak pernah ikut ujian semester lima tidak punya nilai. Tapikan namanya LBH selalu kita disalahkan. Padahan kita dengan bukti-bukti surat bukti ini itu sampai kita sidang laporkan ke HAM, lapor ke menkumham kita dipanggil disana saya dengan bukti-bukti akurat Alhamdulillah disana juga tidak menyalahkan sekolah dari ujung ke ujungnya sampai kita berikan satu kesempatan untuk bisa ikut ujian paket A. Kita berikan untuk ujian susulan, kita panggil anak itu, kalau untuk ujian nasional sudah terlambat karena kita sudah mulai ujian anaknya baru datang hari

pertama ujian nasional. Tidak mungkin kita akan lapor sampai ke Gubernur. Kita dipanggill ke polisi, BLBH ujung-ujungnya ternyata yah tidak ada lain. minta kerugian, minta uang yah sekolah tidak mau. Sampai kita berikan fasilitas silahkan ujian paket A berapa biaya untuk ujian paket A kita sudah suruh ngikutin ujian susulan, untuk meperoleh nilai semester lima sebagai syarat untuk ujian paket C. Kita berikan nilai silahkan daftar di dinas pendidikan berapa biaya pendaftaran bawa ke kasnya, sini kita ganti, sampai dia difasilitasi di situ. Tapi dia tidak bisa memberikan tanda bukti bahwa berapa biayanya, kita sekolah tidak bisa mengeluarkan tanpa ada bukti. Kena lagi KPK, nanti dianggap kita tanpa alasan mengeluarkan uang sekolah, tapi ternyata ndak, ujung-ujungnya ternyata setelah kita ikutin proses dari pengadilan, di kehakiman eh hukum disini tenyata dari ujung-ujungnya mau minta uang. Kebetulan dinas tau, jangan dilayani, jangan di kasih, biarkan aja .

Peneliti : **Bagaimana cara mengatasi konflik kegiatan ekstrakurikuler?**

Informan : Ekstra kurikuler ini yang sifatnya kira-kira membahayakan, kadang-kadang kepala sekolah tidak memberika izin kalau tanpa didampingin oleh guru. Sebagai contoh rupanya mereka pencinta alam mau melakukan kemah yang sifatnya berbahaya. Kadang-kadang kepala sekolah khawatir resiko yang dihadapi, beliau tidak memberikan izin, kecuali dengan didampingi guru pembina, itupun lokasinya dimana. Kalau lokasinya diperkirakan tidak membahayakan, seperti naiknya ke gunung rinjani ini, kalau begitu biasanya tidak memberikan izin, kecuali yang mau kemah di gunung sasak di Lombok Barat sana boleh, karena tidak terlalu berbahaya. Tapi wajib di dampingi kalau memang guru pendamping itu tidak sanggup tidak diberikan izin. Itupun biasanya mengajukan proposal butuh dana selalu diberikan, tapi dengan tidak berlebihan.

Peneliti : **Kegiatan ekstra kurikuler ini bentrok dengan kegiatan akademik. Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengembangkan kelompok kerja?**

Informan : Dalam mengembangkan kelompok kerja setiap semester, setiap awal tahun disini sudah dari awal ada *timeng* kelompok kerja disini dibuat kelompok masing-masing, pokja ini adalah kelompok kerja. Pokja ini di SMK biasanya di setiap kelas itu siswa di wajibkan untuk mengikuti latihan kerja ke DUDI, ke instansi ke kantor-kantor yang dari sekian banyak kantor kalau tidak salah kelompok kerja kita untuk siswa yang akan melaksanakan itu hampir duaratus empat puluhan, kita awal naik ke kelas 2, kelas 2 naik ke kelas 3 untuk semester lima, semester empat itu lebih awal akan melaksanakan ujian semester dulu. Jadi kelas 1 belum semester dia sudah lebih awal dulu semesternya, setelah semester pokja ini akan mengirim siswa–siswa ke seluruh instansi yang telah di data yang telah sanggup menerima siswa, kita bagi berapa yang di upayakan kita buat surat resmi, berapa yang dibutuhkan jurusan apa berapa orang, sehingga

kita kirim format kita minta kuitansi, sekian orang habis sekian orang, RPL sekian orang kita sudah, nanti dari RPL ini kita kirim ke humas yang mendata nanti yang membagi ke program studi RPL masing-masing. Umpamanya RPL berapa yang dibutuhkan siapa yang di kirim. Sehingga terjadwal teratur tidak ada yang terlantar .

Peneliti : **Dalam membina kelompok kerja di sekolah ini kepala sekolah dibantu oleh tim manajemen?**

Informan : Dibantu manajemen dan yang bertanggung jawab penuh adalah di HUMAS .

Peneliti : **Baik pak itu untuk siswa, bagaimana dengan kelompok kerja guru?**

Informan : Tim manajemen.

Peneliti : **Kalau pegawai ?**

Informan : Dari tim manajemen itu sudah ada waka 5 orang, ditambah dengan kepala program studi masing-masing jurusan. Untuk kepegawaian biasanya tetap di KTU. Kalau KTU semua kegiatan itu dibebankan.

Peneliti : **Bagaimana cara kepala sekolah dalam membuat jaringan kerja di sekolah ini. Sekolah ini sangan majemuk sekali ada program studinya lima dan wakanya lima. Untuk membuat jaringan kerja agar kegiatan di sekolah ini berjalan dengan lancar seperti apa pak?**

Informan : Setiap jaringan kerja ini pertama di waka humas dan persuratan itu setiap anak-anak yang lulus itu terdata dan kita kerjasama dengan semua, kita ambil contoh kebetulan kita kerjasama dengan Alfamart, ini Alfamart memberikan suatu stip bagi sekolah tamatan SMK 2 jurusan pemasaran itu sampai sembilan puluh persen begitu tamat siap menampung semua tanpa tes karena kebetulan disini diberikan kelas Alfamart dan dilengkapi dengan toko bantuan dari Alfamart. Toko bisnis antar alfamart dengan susunannya bagaimana manajerialnya, bagaimana manajemennya, bagaimana cara penanganan barang, semua siswa yang jurusan pemasaran itu diajarkan sehingga begitu tamat tidak perlu lagi harus di tes, begitu juga di mall ada kerjasamanya terutama yang dari sumbawa yaitu ada prioritas utama itu bisa masuk jaringan kerja, *travel-travel* semua membutuhkan tenaga. Rata-rata *travel-travel* yang ada di NTB ini pasti ada alumni SMK 2. Semua ada setiap kantor membutuhkan tenaga sekertaris, selalu datang ke sekolah saya butuh tenaga AP (Adaministrasi Perkantoran). Terkadang langsung menelpon ke sini saya terima, begitu juga akuntansi kalau RPL kan secara otomatis dia akan memiliki jaringan keahlian compute . Kalau itu banyak yang membutuhkan.

Peneliti : **Sedikit me-*review* di tahun 2011 pertama beliau masuk tentu beliau akan membuat jaringan kerja untuk mensukseskan program-program yang disusun disekolah, seperti apa?**

Informan : Iya yang pertama tim manajemen dan humas untuk membuat surat, kerja sama dengan instansi-instansi maupun dengan DUDI. Usaha

untuk bisa menerima siswa lulusan SMK 2, terutama PSG. Mengejar sistem untuk bagian kerja di masing-masing instansi, setiap instansi sekian ratus instansi, dari yang kita kirim adan 300 instansi yang siap untuk membantu, kalau tidak salah sampai 260 instansi swasta maupun negeri. Sehinga Alahamdulillah setiap tahunnya, anak-anak ini tertampung tidak ada yang tidak tertampung.

Peneliti : **Terimakasih atas kesempatan yang diberikan, nanti saya minta kesediaannya sebelum pulang ini pak ada beberapa data, data tentang guru, data pegawai dan data siswa sejak tahun 2011 pak kalau bisa.**

Lampiran: 3.7:

CATATAN LAPANGAN (CL)

Tentang

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:
Lokasi	: SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	: Jum'at, 05 Juni 2015
Tempat	: Ruang Tamu
Jam	: 08.15 – 09.00 Wita
Metode	: Wawancara tidak terstruktur
Terwawancara	: Informan 6
Pewawancara	: Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi:

Informan 6 merupakan salah seorang tenaga kependidikan (pegawai) yang diberikan tugas selaku staf administrasi sekaligus resepsionis sejak tahun 2013. Informan juga seorang alumni SMK Negeri 2 Mataram yang langsung direkrut untuk menjadi pegawai di SMK Negeri 2 Mataram. Staf administrasi/resepsionis memiliki tugas dan peran strategis dalam menerima dan menyampaikan pesan dari kepala sekolah. Selain itu, informan 6 juga termasuk orang yang paling sering berinteraksi dengan kepala sekolah. Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data dan informasi yang relevan dan berlimpah mengenai fokus penelitian. Pada hari ini, Jum'at 05 Juni 2015 sekitar pukul 08.15 – 09.35 Wita bertempat di ruang tamu SMK Negeri 2 Mataram, informan bersedia untuk diwawancarai. Wawancara dengan informan diawali dengan memperkenalkan diri antara peneliti dengan informan, setelah peneliti rasa cukup terbuka untuk mewawancarai, barulah peneliti mengajukan beberapa pertanyaan untuk menggali data atau informasi. Berikut perbatim hasil wawancara tersebut:

Hasil Wawancara:

Peneliti : Selamat pagi, terima kasih atas waktunya. Sesuai dengan fokus penelitian saya tentang kepemimpinan kepala sekolah, saya minta mbak, siapa?

Informan : Alma

Peneliti **: Bisa memberikan informasi atau data tentang komunikasi kepala sekolah. Dalam penelitian saya komunikasi kepala sekolah itu digolongkan dalam dua komunikasi, komunikasi formal dan komunikasi informal. Yang pertama komunikasi formal. Dalam pandangan mbak, komunikasi formalnya?**

Informan : Menurut saya untuk komunikasi formalnya lebih muncul pada saat rapat.

Peneliti **: Seperti apa menurut pandangan mbak gaya kepemimpinan kepala sekolah?**

Informan : Menurut saya, memang komunikasi itu paling penting dalam hal hubungan kerjasama suatu organisasi, selama saya bekerja disini hampir dua tahun lamanya gaya kepemimpinan kepala sekolah bisa dibilang senang bersosialisasi dan mendekati bawahannya baik itu guru maupun pegawai dengan bijaksana. Beliau gampang bergaul, saat berkomunikasi tidak hanya bersifat formal tapi bisa diajak bercanda yang mana dalam setiap masalah-masalah atau kegiatan-kegiatan yang menyangkut kepentingan bersama di dunia pendidikan, khususnya di SMKN 2 ini tidak hanya bersifat formal namun juga bersifat informal.

Peneliti **: Bisa diberikan contoh satu?**

Informan : Contohnya, biasanya kalau ada rapat di SMK 2 ini pasti peserta rapat dikumpulkan antara guru dan pegawai berdasarkan kepentingan atau jenis rapatnya, disana bapak kepala sekolah membuka forum komunikasi tanya jawab istilahnya begitu, apabila ada keluhan-keluhan, kritik ataupun saran dari guru maupun pegawai bisa langsung disampaikan ke kepala sekolah untuk kelancaran proses pencapaian tujuan bersama. Agar tidak terjadi *mis* komunikasi. Di dalam rapat, kepala sekolah tidak begitu formal juga ya, untuk menyampaikan pesan-pesan atau tujuan-tujuan dalam kegiatan sekolah biasanya kepala sekolah juga menyampaikan pesan tersebut dengan candaan tapi meskipun dengan cara seperti itu, pesan yang disampaikan gampang dimengerti dan ngena atau tepat apa maksud dari pembicaraan itu.

Peneliti **: Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk guru dan pegawai yang berprestasi?**

Informan : Disini kepala sekolah biasanya memberikan *reward* baik berupa materi uang maupun motivasi nonmateri untuk selalu semangat bekerja.

Contohnya seperti memberikan tugas-tugas tambahan karena kepercayaan beliau kepada guru maupun pegawai yang berprestasi itu. Kepala sekolah itu biasanya sering memberikan tugas-tugas yang harus segera diselesaikan kepada guru maupun pegawai yang beliau beri kepercayaan untuk menyelesaikannya. Reward juga digilir sesuai guru atau pegawai yang memenuhi kriteria penilaian aktif dan produktif di sekolah, meskipun hanya beberapa kriteria yang termasuk biasanya juga digilir supaya yang lainnya ada perkembangan.

Peneliti **: Itu untuk yang berprestasi atau untuk yang.. mungkin ada guru atau pegawai yang kinerjanya turun diberi *punishment*?**

Informan : Biasanya kepala sekolah memberikan teguran untuk guru maupun pegawai yang kinerjanya turun itu dipanggil khusus menghadap bapak kepala sekolah kemudian ditanyakan apa penyebab masalahnya supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau *mis* komunikasi dan dicari solusi sebaik mungkin.

Peneliti **: Kalau benar-benar permasalahan yang memicu kinerjanya turun, kemudian tidak bisa dibina, apa yang dilakukan kepala sekolah?**

Informan : Biasanya kepala sekolah bekerjasama dengan guru yang lain atau tim manajemen agar kinerja teman yang turun bisa termotivasi lagi untuk bekerja tetapi permasalahan seperti itu jarang terjadi.

Peneliti **: Mbak kan orang yang paling sering berinteraksi dengan beliau, dalam sebulan biasanya ada tidak untuk memanggil guru secara pribadi dengan kepala sekolah?**

Informan : Biasanya ada, itu untuk wali kelas-wali kelas yang melaporkan masalah siswanya tentang pembayaran komitenya kah, prestasinya kah atau kegiatan wali kelas yang lain. Biasanya itu berlangsung setiap bulan melapor ke kepala sekolah tentang masalah tadi, ada juga sebagaian guru yang rutin ke kepala sekolah menyampaikan apa permasalahan yang ada di lingkungan sekolah ini untuk kemudian diperbaiki. Tapi, bisa juga dibuka dalam forum rapat atau interaksi keseharian seperti biasa.

Peneliti **: Itu hanya bisa disampaikan hanya disekolah atau di luar sekolah? Untuk laporan-laporannya.**

Informan : Itu khususnya untuk wali kelas di sekolah saja.

Peneliti **: Kalau di luar sekolah?**

Informan : Tidak ada, setau saya untuk laporan di luar sekolah hanya sekedar *sharing* tentang kegiatan sekolah yang sudah dan akan berlangsung.

Peneliti **: Yang menarik saya lihat di SMK 2, ketika ada surat masuk, ketika ada tamu masuk, atau ketika mau menghadap kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, selalu melalui mejanya mbak ya? Apa aturannya seperti itu baku.. atau memang dibuat sebuah sistem?**

Informan : Oiya, karena disinikan semenjak saya bekerja sebelumnya saya ditempatkan di bagian administrasi persuratan, kepala sekolah SMK 2 sebelum kepala sekolah yang sekarang itu mengadakan sistem penerimaan dengan siswa sebagai resepsionis di meja lobi depan sekolah ini. Nanti siswa itu yang menlayani tamu, tetapi di tahun 2013 saya masih sekolah disini kan saya alumni di tahun 2013, saya lihat sudah tidak ada sistem seperti itu lagi. Jadi, semenjak saya masuk bekerja disini Juli tahun 2013 itu sudah dialihkan ke saya sebagai staf administrasi sekaligus resepsionis untuk pekerjaan melayani tamu. Jadi setiap ada surat masuk, ataupun tamu saya harus melayani karena saya bertugas fokusnya untuk menjadi resepsionis, kalau untuk surat masuk saya akan meneruskannya ke bagian persuratan. Tetapi kalau saya diberikan tugas lain oleh kepala sekolah saya akan mengerjakannya karena saya menganggap itu berarti kepercayaan untuk saya mengerjakan tugas itu. Nanti misalnya, kepala sekolah minta bantuan mengetik suatu laporan atau surat saya juga akan membantu karena tugas saya disini juga sebagai staf administrasi tetapi tetap fokus saya untuk melayani tamu yang datang, kalau nanti meja kerja saya kosong karena saya mengerjakan tugas yang lain maka rekan kerja saya dibagian persuratan akan dialihkan sementara untuk melayani tamu agar tamu-tamu yang datang tidak merasa tidak disambut dengan baik, karena kepala sekolah menekankan kita untuk selalu perhatian terhadap siapapun yang datang bertamu ke sekolah ini, terlebih lagi kepala sekolah kita ini benar-benar memiliki perhatian, loyalitas yang tinggi kepada siapapun termasuk sama tamu.

Peneliti **: Dalam berkomunikasi dengan pak kepala sekolahnya selain dengan komunikasi tatap muka, komunikasi apa saja yang dilakukan?**

Informan : Khusus ke saya biasanya untuk komunikasi dipanggil dengan kode bel dan kemudian menghadap kepala sekolah, tetapi di luar itu juga kalau ada informasi saya dan kepala sekolah saling SMS dan telepon baik itu informasi kegiatan sekolah atau beliau ada kepentingan di luar sehingga agak terlambat datang beliau mengabarkan saya melalui telepon kemudian saya akan menyampaikan ke wakil-wakil kepala sekolah.

Peneliti : Selalu seperti itu?

Informan : Iya, selalu melalui saya tapi kalau misalnya saya tidak sempat angkat telepon atau baru liat hp, biasanya informasi kepala sekolah akan masuk ke KTUnya (Kepala Tata Usaha) dan alternatifnya beliau juga akan mengirim SMS agar informasi tersebut tetap dapat diterima.

Peneliti : Biasanya kepala sekolah selalu keluar gitu ya, sering keluar daerah dapat tugas dinas. Siapa yang menggantikan beliau?

Informan : Biasanya kepala sekolah akan memberikan tugas PLH, itu istilahnya pengalihan tugas kepala sekolah ke pelaksana tugas harian pada wakil kepala sekollah entah itu kepada waka kesiswaan, sarana maupun tim amanajemen lainnya. Biasanya itu bergilir.

Peneliti : Kalau ada keputusan mendesak yang harus diambil, sementara kepala sekolah masih tugas di luar siapa yang membuat keputusan?

Informan : Itukan berdasarkan PLH yang ditunjuk oleh kepala sekolah, berdasarkan PLH itu maka yang menerima PLH akan memutuskan masalah yang terkait dengan kegiatan yang mendasak. Contohnya seperti kegiatan siswa yang segera maka bagian PLH itu yang akan mengarahkan untuk mengikuti kegiatan tersebut, atau guru maka penerima PLH akan menunjuk sesuai dengan jenis apa kegiatan yang diminta dalam bentuk surat yang telah dikirim atau langsung secara lisan oleh pihak yang berkepentingan.

Peneliti : Seperti kegiatan hari ini ada sosialisasi dari satlantas, siapa yang mewakili kepala sekolah?

Informan : Ini kan PLHnya waka kesiswaan sedang mengatur siswa yang akan mengikuti kegiatan tersebut karena sesuai dengan jenis tugasnya waka kesiswaan, jadi yang mewakili tadi manajemen mutu karena sudah berkoordinasi dengan PLH juga.

Peneliti **: Itu ditunjuk oleh kepala sekolah atau kesepakatan bersama untuk PLH-nya?**

Informan : Itu ditunjuk oleh kepala sekolah langsung yang memandatkan kepercayaannya dengan surat tugas PLH kepada wakil kepala sekolah.

Peneliti **: Berarti surat masuk sudah masuk jauh sebelumnya, pernah gak ada semacam tamu datang dadakan, setelah kepala sekolah diluar 3 hari misalnya. Besok mereka datang mau datang hari ini, seperti apa keputusannya dilapor ke kepala sekolah, apa memang keputusan bersama atau bagaimana?**

Informan : Biasanya saya disini memang sudah dipesan langsung oleh kepala sekolah kalau memang kepala sekolah masih di luar sekolah karena ada kegiatan lain di luar, saya dipesan untuk langsung mewakilkannya kepada wakil kepala sekolah berdasarkan jenis kebutuhan dari tamu-tamu tersebut.

Peneliti **: Tanpa konfirmasi ke kepala sekolah?**

Informan : Tidak, karena saya sudah diberikan pesan seperti itu nanti yang memegang keputusannya juga wakil kepala sekolah yang sudah diberikan pesan.

Peneliti **: Disinikan ada raport guru ya, siapa yang mengisi sehari-hari?**

Informan : Raport pegawai juga ada. Begini ya, untuk raport guru dan pegawai biasanya dilihat dari kegiatan absensinya oleh waka manajemen mutu, nantikan absensinya akan menyatakan ada jam masuk dan jam pulangnya, dari sanalah dilihat keaktifan guru dan pegawai dalam kegiatan di sekolah ini. Seperti upacara, imtaq, rapat juga ada absennya. Jadi, diukur keaktifannya melalui absensi sehari-hari sesuai dengan tugasnya. Biasanya juga itu koordinasi antara tim manajemen yang melihat kinerja guru pegawainya.

Peneliti **: Kan ada daftar hadir ya, berarti ada petugas piket?**

Informan : Ya ada, karena untuk memantau kehadiran itu ada petugas piket guru dan wakil kepala sekolah. Untuk memantau daftar hadir ada bagian kepegawaian yang bertugas untuk itu.

Peneliti **: Menurut mbak sendiri, penting gak sih raport guru atau pegawai itu?**

Informan : Menurut saya penting tidaknya, itu tergantung kebijakan kepala sekolahnya atau kepemimpinan di suatu organisasi ya. Menurut saya, itu mungkin untuk memotivasi guru pegawai agar lebih bertanggung jawab

dalam tugas-tugasnya. Tidak membiarkan tugas-tugas terbengkalai atau tidak terlaksana dengan baik, jadi bisa memberikan kepuasan.

Peneliti : Mbak pernah gak masuk kategori pegawai yang berprestasi dari raport itu, dapat?

Informan : Untuk dua tahun ini, ya biasanya ada reward untuk setiap pergantian semester biasanya ada workshop dan ada reward yang diberikan pada guru pegawai yang berprestasi. Sejauh ini saya belum dapat, karena kepala sekolah sudah memberikan pesan ke saya ada istilah digilir supaya motivasi akan meningkat.

Peneliti : Kalau raport guru dan pegawai diadakan untuk menilai secara objektif. Tapi ada dibilang di gilir yang mana yang dipegang yang digilir atau seobjektif mungkin?

Informan : Kepala sekolah sebenarnya memiliki kriteria penilaian dari keaktifan guru pegawainya. Ya secara bergilir namun seobjektif mungkin, dilakukan bergilir dan sesuai dengan kriteria penilaian meskipun beberapa kriteria yang masuk akan diberikan reward berupa uang atau dana sebagai motivasinya juga berupa ucapan terima kasih.

Lampiran 3.8:

HASIL CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	:	Jum'at, 05 Juni 2015
Tempat	:	Ruangan Guru
Jam	:	10.00 – 11. 15
Terwawancara	:	Informan 7
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi:

Informan 7 merupakan salah seorang tenaga kependidikan (pegawai) di perpustakaan SMK Negeri 2 Mataram, yang telah bekerja sejak tahun 1993 hingga sekarang. Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan ialah pegawai senior yan dinilai akan mampu memberikan data dan informasi yang relevan dan berlimpah mengenai fokus penelitian. Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti telah mengajukan surat ijin penelitian dan meminta kesediaan informan untuk diwawancarai. Pada hari ini, Jum'at 05 Juni 2015 sekitar pukul 10.00 – 11.15 bertempat di Perpustakaan SMK Negeri 2 Mataram, beliau bersedia untuk diwawancarai. Wawancara dengan informan diawali dengan memperkenalkan diri antara peneliti dengan informan, setelah peneliti rasa cukup terbuka untuk mewawancarai, barulah peneliti mengajukan beberapa pertanyaan untuk menggali data atau informasi. Berikut perbatim hasil wawancara tersebut:

Hasil Wawancara :

Peneliti	:	**Ada yang bilang bahwa prestasi SMK 2 sekarang itu banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, kalau pernyataan itu ibu sepakat tidak ?**
Informan	:	Saya sepakat karena itu dia kembali lagi tergantung dari kepemimpinan.
Peneliti	:	**Sepakat kalau kepala sekolah yang sekarang ini besar pengaruhnya terhadap perubahan iklim sekolah sekarang?**
Informan	:	Ya sepakat.
Peneliti	:	**Sepengetahuan ibu apa yang dilakukan oleh kepala sekolah?**

Informan : Yah banyak sekali terobosan-terobosan kepala sekolah. Siswa kan banyak yang berprestasi disini, kita bisa lihat saja ini kebetulan ada koran disini kita dapat predikat tertinggi untuk UN. Itukan termasuk juga peningkatan yang dolakukan kepala sekolah. Di sini masuk siswa SMK 2 untuk UN tertingginya, bisa di lihat ya pak, nah inikan SMK 2. Nah bisa juga ini berapa dari SMK 2 ini, itukan merupakan prestasi dari perorangan bukan dari fisik bangunan. Dari siswa itu sudah sebegitu pak, apalagi dilihat fisiknya juga sudah banyak sekali perubahan. Ini bukan saya mengarang-ngarang ya, kebetulan sekali itu pak, bisa di tunjukan nanti sama kepala sekolah.

Peneliti : Ibu tahu tidak informasi berapa rata-rata kelulusan yang sekarang?

Informan : Saya belum tahu rata-rata kelulusan semuanya ini, kalau masalah kelulusan sih kemarin memang hampir seratus persen, karena hanya satu orang yang tidak lulus. karena dia tidak mengikuti ujian. Makannya saya bilang itu hampir seratus persen, kendalanya adalah siswanya tidak mengikuti ujian.

Peneliti : Berhalangan bu ya? Sebelum beliau ibu tetap disini atau pernah pindah?

Informan : Ya pernah sih dulu-dulu tapi tetap kembali ke sini.

Peneliti : Tahun berapa bu, ibu pindah?

Informan : Tidak saya ingat soalnya sudah lama ya.

Peneliti : Atau kembali ke sini tahun berapa bu?

Informan : Sudah lama juga, saya cuma sebentar disana. Karena saya kan sudah memahami tentang perpustakaan, akhirnya disini. Karena saya juga pernah penataran, sudah dari tahun berapa ini saya penataran perpustakaan, akhirnya sesuai dengan itu dah keahliannya .

Peneliti : Ini foto-foto?

Informan : Yah kenang-kenangan *tour*. Ini juga sama bapak pimpinan yang baru juga ini.

Peneliti : Dimana ini bu?

Informan : Di Jogja, di Borobudur. Studi banding, bisa di foto juga kalau mau.

Peneliti : Berapa kali kepala sekolah masuk perpustakaan bu, sekali seminggu, dua kali seminggu, tiga kali seminggu?

Informan : Tergantung kalau ada keperluannya.

Peneliti : Akhir-akhir ini sudah pernah masuk?

Informan : Belum, mungkin beliau sibuk. Dalam minggu-minggu ini belum. Tapi kemarin-kemarin sudah masuk.

Peneliti : Beliau masuk datang mengawas atau..?

Informan : yah…lihat-lihat, sekalian dah. Paling sih beliau lihat-lihat, mungkin untuk baca beliau tidak ada waktunya. Namanya seorang pimpinankan selalu sibuk, kalau baca beliau di ruangannya. Yang paling penting beliau melihat anak buahnya bagaimana, sebagai seorang pemimpin.

Peneliti : Biasanya berapa lama?

Informan : Ya paling-paling kita ngobrol sebentar, nanya-nanya kita bagaiamana itu dah.

Peneliti : Kalau datang selalu ngobrol?

Informan : Yah nanya aja sekedar bagaimana keadaan, lihat-lihat.

Peneliti : Nanya kekurangan buku?

Informan : Nanya keadaan kita.

Peneliti : Untuk tenaga kependidikan, apakah perlakuan kepala sekolah sama dengan tenaga pendidik, seperti guru saya dengar ada raport guru. Apakah tenaga kependidikan juga dibuatkan raportnya?

Informan : Kalau untuk guru ada sih, kan ada penilaian kinerja guru. Untuk pegawainya juga ada

Peneliti : **Ada raportnya untuk tenaga kependidikan?**

Informan : Untuk tenaga pegawainya ada juga kan kita di nilai juga pak, kedisiplinan kita.

Peneliti : **Yah saya lihat ada daftar hadirnya yang di isi di sana.**

Informan : o.. ada daftar hadirnya. Istilahnya dulu DP3 pak.

Peneliti : **Menurut ibu, kepala sekolah ini kharismatik atau memang benar-benar punya kemampuan atau seperti apa bu ?**

Informan : Kalau saya lihat kemampuannya bapak ini bagus sekali karena mempunyai jiwa pemimpin. Sehingga bisa kita akur antara bawahan dan atasan. Apa yang beliau katakan bisa kita jalankan. Kalau seorang pemimpin yang tidak punya wibawa atau jiwa kepemimpinan saling ngomong sendiri-sendirikan?, nah itu tidak se iya dan se kata.

Peneliti : **Tapikan seorang pemimpin itu tidak ada yang sempurna kan bu. Kalau diminta untuk memberikan masukan kepada pak kepala sekolah apa masukan ibu untuk kebaikan beliau dalam memimpin?**

Informan : Yah lebih meningkatkan lagi prestasi-prestasi yang dia raih selama ini.

Peneliti : **Kalau hubungan tentang sosial bagaimana?**

Informan : Kalau hubungan sosial, baik juga karena beliau suka turun kebawah lihat bawahannya. Itu juga termasuk komunikasi, Ia menjalin hubungan yang baik antara bawahannya walaupun sama tukang sapu semua itu tetap beliau berkomunikasi. Didalam kepemimpinan itu hubungan timbal balik antara bawahan dan atasan itulah yang menjalin kepemimpinan yang bagus, disitukan kelihatan suatu pimpinan yang bagus itu dia bisa jalin kerjasama kan.

Peneliti : **Ibu pernah mengadakan acara akhir-akhir ini?**

Informan : Di perpustakaan tidak ada.

Peneliti : **Maksudnya acara pribadi di rumah, pernah mengadakan? atau selama mengajar disini pernah mengundang pak kepala untuk ke rumah?**

Informan : Kalau kita diundang sama bapak kepala, pernah waktu kita acara mouludan .

Peneliti : **Dirumahnya ?**

Informan : Ya dirumahnya.

Peneliti : **Kalau acara kaya acara nikah, acara syukuran?**

Informan : Kalau kaya acara teman-teman syukuran, kalau bapak kepala kita undang jelas beliau pergi.

Peneliti : **Kalau ibu di acara teman – teman?**

Informan : Kalau saya belum ada acara. Kalau kita ada acara sama teman-teman kalau di undang kaya inikan tetap kita pergi namanya kita kan satu atap masa tidak pergi.

Peneliti : **Perginya karena ada himbauan dari kepala sekolah atau bagaimana?**

Informan : Tidak juga, memang panggilan karena undangan, sosialis kita antara teman-teman. Dan kalau ada acara-acara begitu kita ada sumbangan juga dari sekolah, ada bansos istilahnya kita.

Peneliti : **Itu sejak kapan bu?**

Informan : Sudah lama sih, kita bina memang sudah lama sejak kepala sekolah sebelum ini memang sudah ada. Bantuan sosial itu memang setiap ada teman-teman yang masuk rumah sakit, atau acara lainnya, tetap kita menyumbang. Selain itu kita nyumbang sendiri-sendiri, itu kebersamaan kami pak disini.

Peneliti : **Jadi kegiatan itu sudah ada sebelum kepala sekolah yang sekarang. Nah pertanyaan saya bu, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah yang sekarang kalau**

demikian, kan sudah ada sejak dulu?

Informan : Yah, kita lanjutkannya aja sih.

Peneliti : Mungkin ada peningkatan jumlah atau tetap sama?

Informan : Yah, memang ada perubahan disitu, namanyakan kita hitung lagi dengan nilai uang pak. Dari yang Rp. 5.000 ke Rp.10.000, ada perubahan untuk peningkatan kesejahteraan jadinya.

Peneliti : Itu tidak wajib bu ya?

Informan : Iya, kita wajibkan.

Peneliti : Dari dulu sudah statusnya di wajibkan?

Informan : Karena kepedulian kita.

Peneliti : Apa ada yang merasa keberatan?

Informan : Tidak, karena memang itu bergilirkan. Tidak mungkin orang yang sakit itu-itu saja kan?, kan ada yang sakit, ada yang melahirkan, namanya itu sudah suatu kesepakatan.

Peneliti : Kegiatan apa saja yang bisa menerima bantuan sosial seperti itu, seperti sakit, kemudian apa lagi?

Informan : Yang melahirkan.

Peneliti : Kalau ada acara nikah dikasih bantuan?

Informan : Kalau acara nikah di kasih juga kado dari sekolah, kalau yang melanjutkan pendidikan juga ada.

Peneliti : Apalagi selain itu bu?

Informan : Yah kalau ada untuk yang pindah juga, ada kenang-kenangan juga. Kemudian untuk guru-guru yang berprestasi dikasi juga itu.

Peneliti : Kalau pegawai?

Informan : Sama juga dapat itu istilahnya *reward*. Disitulah perbedaan, kalau yang dulu-dulukan tidak ada, Setelah ada bapak kepala sekolah ada.

Peneliti : Baru pak kepala yang ini ada *reward,* Ibu pernah dapat ?

Informan : Belum, adasih teman kita yang lain sudah.

Peneliti : Atau mungkin pegawai perpustakaan ini ada yang pernah dapat *reward*?

Informan : Belum.

Peneliti : Kenapa belum dapat?

Informan : Yah mungkin belum rezekinya, seperti tukang sapu apa itu dapat. Yah lebih baik yang begitu yang diperhatikan.

Peneliti : Atau jangan –jangan pegawai perpustakaan tidak termasuk?

Informan : Mungkin, kan itu ada penilaiannya.

Peneliti : Yah, kira-kira kita berangan-angan saja kalau pegawai perpustakaan dikasi *reward,* dikasi hadiah, menurut ibu siapa yang layak selain dari ibu?

Informan : Saya juga tidak bisa berkomentar, karena ada tim penilaian. Selain dari saya siapa yah?, soalnya kita sama-sama gitu. Yang menilai bukan saya ini, kepala sekolah dan timnya. Tidak berani menilai karena ada tim.

Peneliti : 4 orang bu yah?

Informan : Iya 4 orang.

Peneliti : Disosialisasikan apa saja yang dinilai bu?

Informan : Yah biasa kerajinannya, disiplin, sama mencakup semuanya di situ. Hasil kerjanya mungkin juga pak, itu tim yang tahu apa saja itu pak. Kalau saja saya masuk tim mungkin saya tau semuanya.

Peneliti : Sangkain disosialisasikan, diinformasikan di bawah gitu kan?

Informan : Pasti sih di bilang, siapa yang rajin, siapa yang bagus hasil kerjanya akan mendapatkan *reward* katanya.

Peneliti : Kan bisa saja orang, kita akan kasi *reward* bagi yang berhasil. Tapi yang tahu hanya tim penilai saja. Jadi terkesan tidak transparan gitu bu, tapi kalau.. oke kita akan beri *reward*, tapi ini loh syaratnya silahkan. Kerajinan, ininya, bla-bla-blanya kan, sehingga teman-teman yang lain, wah saya harus ini. Target tahun ini harus, pernah disampaikan item – item yang dinilai ?

Informan : Kalau tidak salah mungkin pernah yah, kalau saya tidak salah ingat. Yah pasti sih pak karena kita tahu ada *reward* pasti sih di kasih tahu pak. Tidak mungkin juga tidak ada penilaian diantara sekian banyak orang kan pak, tetap sih ada itu persyaratan-persyaratan itu.

Peneliti : Ibu sepakat di berikan *reward* seperti itu?

Informan : Sepakat pak, makannya kita sudah jalan karena kita sepakat.

Peneliti : Siapa tahu karena itu keputusan pimpinan hanya ikut, meskipun tidak suka?

Informan : Yah karena mungkin inikan bukan dari pimpinan sendiri, inikan ada tim. Kalau tidak ada tim mungkin yah bisa sepihak berartikan kepala sekolah yah otoriter. Tapikan ini ada timnya, berarti sudah ada kesepakatan bersama.

Peneliti : *Reward*, biasanya *reward* itu berpasangan dengan *puneshman* (hadiah berpasangan dengan hukuman), nah di berikan hukuman juga bagi yang prestasinya turun?

Informan : Yah ada teguran,

Peneliti : Ibu pernah mendapat?

Informan : Saya tidak pernah mendapat teguran begitu.

Peneliti : Sepakat ibu kalau ada hukuman?

Informan : Memang kitakan sudah ada aturan kedisiplinan pegawai disitu pak, harus ada di situ, sebagai PNS memang ada di situ. Tidak bisa kita tidak sepakat memang itu sudah aturan PNS. Kalau tidak ada hukuman untuk PNS itukan akan semaunya pak.

Peneliti : Berapa besar ibu banyak maaf dalam ibu bekerja dipengaruhi oleh motivasi oleh hadiah atau dimotivasi oleh takut terkena hukuman, ibu lebih besar pada mengharap hadiahnya atau takut pada hukumannya bu?

Informan : Kalau saya tidak mengharap hadiah, yang penting saya itu niat saya itu bekerja. Saya tidak takut hukuman juga karena saya tetap bekerja, karena saya sudah ihtiar, waktu saya keluar rumah saya tetap bembaca tawakal berarti saya sudah niat untuk bekerja.

Peneliti : Misalkan secara tiba-tiba kepala sekolah ini di tarik entah kemana ibu yah, bagaimana perasaan ibu?

Informan : Kalau prestasinya meningkat atau ke dinas kita dukung.

Peneliti : Ada merasa kehilangan?

Informan : Ya adalah, sebagai pimpinan yang pernah memimpin kita ada rasa kehilangan, tapi demi prestasinya beliau untuk karir lebih meningkat kita mendukung.

Peneliti : Kalau karena dibuang?

Informan : Tidak mungkin juga di buang.

Peneliti : Ini kita berandai-andai bu yah, bagaimana perasaan ibu yah. Mungkin karena namanya atasan beliaukan tidak puas begitukan?

Informan : Kita merasa kecewalah karena dibuang, kok bisa dibuang pemimpin kita baik gitu.

Peneliti : Ada kekecewaan bu yah, kenapa bisa ada kecewa?

Informan : Yah merasa kehilangan saja, karena beliau sosok pemimpin yang baik.

Peneliti : Yang baik menurut ibu, yang baik apanya yang baik bu?

Informan : Yah, karena dia biasa mensosialisasikan dirinya pada bawahan, yang dibawah-bawah sampai yang tukang sapu, nah di situlah kita lihat sikap kepemimpinan itu, yang mau dibawah pak, mau melihat orang di bawah.

Peneliti : Saya ingin bertanya ke yang lebih kecil lagi bu, seberapa dekat komunikasi ibu dengan pak kepala?

Informan : Yah dekat antara pimpinan dan bawahan.

Peneliti : Kalau diluar dari hubungan ini, mungkin tetangga mungkin ?

Informan : Karena jauh juga tetangganya sama saya kan ndak mungkin yah setelah disini aja .

Peneliti : Kenalan suami ? atau ibu kenal istrinya ?

Informan Yah kita kenalan sama istrinya karena beliau ibu darmawanita.

Peneliti : Ibu aktif di?

Informan : Yah setiap arisan kan kita tetap datang

Peneliti : Ibu pernah tidak berkomunikasi dengan kepala sekolah selain dengan berbira langsung?

Informan : Cuma secara langsung saja, beliau datang ke sini. Kalau lewat telepon apa tidak.

Peneliti : Sms?

Informan : Tidak, soalnya kita harus menjaga antara bawahan.

Peneliti : Siapa tau ada masukan.

Informan : Yah kalau ada masukan beliau kesini, bertanya, bagaimana kalau saya begini? oh saya akan memberikan informasinya semampu saya.

Peneliti : Beliau datang terjadwal?

Informan : Tidak, ketika beliau ada waktu lewat sini, masuk dan lihat-lihat.

Peneliti : Perpustakaan ini di bawah binaan, kepala Sekolah?

Informan : Kepala perpustakaan, tetap sih karena kita satu atap yah kepala sekolah. Langsung kepala sekolah karena sekarang keluar masuknya surat itu harus melalui satu pintu.

Peneliti : Langsung kepala sekolah, sangkain ada semacam wakil kepala sekolah dulu.

Informan : Tidak, langsung kepala sekolah yang tanda tangan.

Peneliti : Perpustakaan langsung ke kepala sekolah?

Informan : A'a..

Peneliti : Mungkin kepala perpustakaan yang lebih intens bu ya? lebih dekat dengan kepala sekolah. Bagaimana ibu melihat kepala perpustakaannnya? lebih dekat tidak dengan kepala sekolah?

Informan : Iya, lebih dekat. Karena seangkatan dengan bapak kepala sekolah.

Peneliti : Beliau diangkat sebagai kepala perpustakaan sejak kapan?

Informan : Setelah bapak kepala sekolah ini.

Peneliti : Setelah bapak kepala sekolah naik, sebelumnya siapa?

Informan : Pak Anwar.

Peneliti : Pak Anwar. Pak Anwar sekarang dimana?

Informan : Di prodi perkantoran kalau tidak salah.

Peneliti : Naik di Prodi, pak kepala sekolah yang sekarang duluan beliau mengabdi dari pada ibu, atau ibu duluan?

Informan : Bapak kepala? Oh duluan bapak sih. Umurnya juga duluan Beliau.

Peneliti : Jadi senior ibu ya? Kalau yang lain-lainnya ?

Informan : Baru-baru.

Peneliti : Dibawah ibu semua ya?

Informan : Iya.

Peneliti : **Berarti ada kemungkinan kandidatnya ibu ya?**
Informan : Mudah-mudahan saja.
Peneliti : **Saya berharap bu.**
Informan : Amin..amin.. tidak usah terlalu berambisi aja.
Peneliti : **Kan motivasi itu.**
Informan : Iya motivasi itu perlu, tapi jangan terlalu berambisi. Nanti terlalu berambisi jatuh sendiri. Yah pak sudah berapa orang yang baru di wawancarai ini?
Peneliti : **Baru pak kepala, trus ada wakasek.**
Informan : Wakasek siapa wakaseknya? kan ada 4 wakaseknya pak.
Peneliti : **Dirahasiakan. termasuk ibu juga nanti. Karena datanya kan nanti, siapa tahu ada sesuatu hal yang sensitif gitu kan. Masa nanti saya ungkapkan ibu ida. Nanti paling saya bilang, saya sebatasnya salah seorang pegawai, salah seorang guru, begitu bu. jadi ini identitas. Jadi ini ibu silahkan berbicara apa saja.**
Informan : Nantikan di tau juga sama bapak kan ini?
Peneliti : **Rekamannya tidak.**
Informan : Apa yang diangkat nanti?
Peneliti : **Nanti saya tulis, jadi dinaskahkan. Jadi saya tulis ibu mengungkap data.**
Informan : Ini naskah ini mau dimasukkan di koran apa diapa, dalam bentuk apa?
Peneliti : **Dalam tugas akhir ditesis, kayak skripsi itu bu.**
Informan : Oh cuman itu, kalau kita yang di khawatirkan itukan masalahnya kalau di wawancara di koran, takut diangkat di permukaan gitu aja. Kemarin juga waktu saya ijin pendidikan beliau cepat-cepat panggil saya.
Peneliti : **Ibu sedang menempuh pendidikan dimana sekarang bu ?**
Informan : Di Muhamadiyah.
Peneliti : **Muhamadiyah Mataram ? Ngambil ?**
Informan : Administrasi Publik, eh Administrasi Negara ya ..
Peneliti : **Bagus.**
Informan : Makannya bisa nyambungkan? he..he..he..
Peneliti : **Orang yang tepat untuk di tanya.**
Informan : Wa..ha..ha..
Peneliti : **Ibukan sudah belajar tentang bagaimana administrasi aparatur negara, sudah di pelajari. Nah dari apa yang dipelajari itu ada tidak yang menyimpang dari perilaku kepala sekolah ?**
Informan : Soalnya kalau disini pak apa namanya itu memang teman-teman saya disini orangnya betul-betul kreatif, kalau ada sedikit aja tersinggung langsung didemo. Minta tandatangan tidak percaya itu lo. Kemarin juga kita punya kepala sekolah pak Rosidin dianggap otoriter kan, ya kita demo dia. Dia keluar baru 2 tahun berjalan, makannya digantilah sama beliau in . Makannya ini saja sudah mau 2 periode aman-aman.
Peneliti : **Selama beliau tidak ada isu-isu?**
Informan : tidak ada.
Peneliti : **Saya pernah dapat info dari salah seorang informan saya. Bahwa pernah ada kekecewaan guru terhadap pak kepala yang sekarang benar tidak bu?**
Informan : Saya tidak tahu masalahnya apa itu, mungkin masalah secara pribadi orang itu. Kalau tidak menyangkut secara keseluruhan tidak mungkin kita tidak tahu. Mungkin salah satu guru mungkin. Siapa guru kita biar saya tahu?
Peneliti : **Begini. berhubungan dengan siswa.**

Informan : siswa apa guru?

Peneliti : Siswa. Siswa pernah merasa tidak puas, karena siswa punya kegiatan non akademik gitu kan? yang merasa bahwa kepala sekolah tidak mendukung.

Informan : Mungkin juga pak, kalau di luar itu didukung sama sekolahkan pasti dia minta uang kan?, tidak mungkin kepala sekolah mau mengeluarkan uang, yah wajar dia kecewakan?

Peneliti : Iya. He..he..he..

Informan : Bukan saya membelakan memang..

Peneliti : Iya betul.

Informan : Kalau mungkin untuk kegiatan organisasi sekolah yah wajar-wajar saja, nah ini di luar sekolah kan tidak mungkin dia mau mengambil semuanya dari sekolah kalau dia atas nama diluar pak. Bapak juga bagaimana kalau begitu nah?

Peneliti : Ha…ha..iya betul.

Informan : Iya makannya kitakan kitakan saya tanya itu, kalau guru siapa pak? mungkin bisa saya bantu juga, kalau itu dari luar mungkin itu dari pemain futsal.

: **Pernah dengar bu?**

Informan : Iya kepala sekolah bilang, saya harus cerdas untuk mengeluarkan uang sekolah. Memang pernah saya dengar beliau cerita. Karena ini diatas namakan di luar tidak mungkin kalau saya yang mau bertanggungjawab disitu. Ini anggaran tidak sedikit kan orang main futsal bukan 1 orang pak.

Peneliti : Iya, yang menariknya persoalan itu tidak sampai besar.

Informan : Karena beliau bilang begitukan, langsung beliau ceritakan ke bawahan ke kita-kita kan, "Sayakan harus cerdas", beliau bilang kan jelas juga kita dari pihak sekolah masa yang begitu-begitu terus yang diurus. Ada yang lebih penting lagi. Baisanya beliau itu bisa mengandalikan.

Peneliti : Dalam, menurut ibu apa sih yang dimiliki kepala sekolah sekarang ini sehingga mampu meredam sebuah gejolak?

Informan : Yah mungkin pengalaman kepemimpinannya itu pak.

Peneliti : Kalau karena figurnya, karena kharismanya tidak?

Informan : Mungkin juga disitu yah, yah mungkin ada juga disitu figurhnya yah, walaupun tidak terlalu banyak seperti sukarno.

Peneliti : Atau mungkin karena beliau dekat dengan pak wali?

Informan : Yah walaupun dekat dengan pak wali pak, itukan tergantung dari diri kita bagaimana kepemimpinan kita disitu, karena yang memimpin di suatu tempat itu adalah pimpinan pak, bukan pak wali. Pak walikan di tempatnya, tidak tahu ya, begitu kira-kira.

Peneliti : Kan siapa tau.

Informan : Ya, menurut saya sih begitu pak. Tidak mungkin semua gejolak disuatu tempat itu bisa diatasi oleh orang lain pak, kalau bukan kita di dalamnya.

Peneliti : Begini maksud saya karena beliau dekat dengan pak wali.

Informan : Kalau hubungan kedekatan juga dekat sih, tapi tidak mungkin kan semua masalah itu langsung di ketahui oleh pak walikota .

Peneliti : Atau mungkin beranggapan gitu, ah percuma kita serang pak kepala ini dekat dengan pak wali tidak bisa di lengser gitu?

Informan : Walaupun bagaimana namanya suara orang banyak pak, walaupun kita ya tidak langsung ke pak walinya kita ke dinasnya dulu pak. Ke dinasnya dulu kita turun pak.

Peneliti : Gitu yah..he..he..he.., iya..iya..iya..

Informan : Soalnya kita juga kemarin langsung ke dinasnya. Karena beliau pengalamannya juga

untuk memimpin . Yah sesuai dengan kepemimpinannya mendukung dengan postur badannya, kecakapannya semuanya disitu. Kita lihat juga seorang pemimpin itu kita lebih senang kelihatannya dia tinggi besar berwibawa gitu.

Peneliti : **Iya, memang itu harus diakui, terkadang.**

Informan : Disitu memang kita bisa lihat disitu.

Peneliti : **Dengan pemimpin itu posturnya.**

Informan : Posturnya mendukung.

Peneliti : **Iyakan posturnya mendukung, yang pendek kayak saya kan dibilang aih ngapain dia jadi pemimpin kita?**

Informan : he..he..he..kurang wibawa orangnya.

Peneliti : **kurang wibawakan gitu.**

Informan : Apalagi berdiri sama orang yang tinggi pasti takut ya orang itu tinggi. Ha..ha..ha.. yah mungkin di dukung sama postur tubuhnya tinggi, pengalamannya juga.

Peneliti : **Apakah kedekatannya dengan kepala daerah juga mendukung?**

Informan : Yah, saling berhubunganlah, saling berkaitan jadinya.

Peneliti : **Menurut ibu gaya kepemimpinan beliau ini orangnya demokratis, orangnya karismatik, orangnya transaksional , transformal atau pemimpin yang seperti apa bu?**

Informan : Kalau saya lihat dari itu beliau termasuk semua ya, soalnya dari administrasinya juga lihat dari konsep surat-suratnya beliau teliti sendiri. Disitu saya lihat manajemennyadari bawah bagus.

Peneliti : **Detail orangnya?**

Informan : kalau beliau bisa menangani sendiri suatu pekerjaan sampai di administrasi itu beliau sudah berhasil karena banyak kepala sekolah yang serahkan ke anak buahnya, ini dikerjakan tinggal ditandatangani, beliau betul-betul meneliti surat itu baru di tandatangan.

Peneliti : **Kewalahan tidak bu hadapi seperti itu?**

Informan : Tidak sih, mungkin dia sudah terbiasa, makannya di lihat surat aja yang tidak pas dia sudah ketahuan berarti dia betul-betul profesional.

Peneliti : **Punya kemampuan tehnis.**

Informan : Punya kemampuannya itu

Peneliti : **Kan beliau ini tidak mungkin selamanya jadi kepala sekolah di sini, seandainya beliau berhenti sudah 2 periode, dari sekian guru atau pegawai yang ada di sini, siapa yang layak menggantikan beliau?**

Informan : Itukan tidak kita tahu, tergantung walikota, kita kembali lagi pimpinan lebih atas lagi itu.

Peneliti : **Atau harapan ibu, yang menggantikan beliau itu seperti apa ?**

Informan : Kalau bisa seperti bapak ini sih pak.

Peneliti : **Atau lebih dari beliau?**

Informan : Yah kalu lebih dari itu ya Alhmadulillah. he..he..he..

Peneliti : **oo..h iya bu , dari sekian banyak kelebihan yang beliau miliki, satu saja bu dipilih, dari kepala sekolah seandainya ada yang menggantikan beliau. Dari sekian banyak kelebihan-kelebihan yang beliau miliki. kalau ibu di suruh milih satu yang ada pada kepala sekolah sekarang yang herus dimiliki oleh kepala selanjutnya. Dari sifat beliau yang sekarang, apakah posturnya?**

Informan : Kalau kita sosialnya sosialnya itu, manusia itu sosialnya yang kita butuhkan. Dimana-

Mana sosial yang di butuhkan. Otoriter maunya sendiri akhirnya tidak ada pemecahan jadinya pak.

Peneliti : **Jadi…Pernah tidak setiap apa ada keinginan tanpa komunikasi informal dulu, selalu komunikasi informal dulu baru di formalnya.**

Informan : Kayak-kayaknya selalu di komunikasikan.

Peneliti : **Kalau dengan kepala sekolah juga begitu?**

Informan : Kepala sekolah juga pasti dari bawahannya dulu yah, makannya beliau tidak otoriterkan, saya juga kalau otoriter langsung maunya apa tidak mau tahu sama bawahannya, makannya itu ajakan dari olah raga tadi, itukan beliau tetap kebawah tidak di pendam sendiri?

Peneliti : **Iya.**

Informan : Bagaimana?, akhirnya beliau verbal. ceritain dulu informal jalan.

Peneliti : **Informal dulu.**

Informan : Baru orang tahu kan? nanti disalahkan beliau kalau tidak begitukan?

Peneliti : **Iya.**

Informan : Beliau sudah cerita. Oh iya, begini maksudnya bapak sehingga beliau tidak begitu. Selalu harus ada komonikan.

Peneliti : **Iya, komunikasi yang harus jadi. Saya dapat sebuah informasi di SMK 2 bahkan SMK 2 satu-satunya yang adakan raport guru juga, nah itu ada dibuat tandatangan fakta integritas, sebelum di buat tanda fakta integritas itu apakah ada komunikasi informal dulu atau langsung.**

Informan : Yang mana ini pak?

Peneliti : **Raport untuk raport guru.**

Informan : Raport guru itu masalah guru saya kurang perhatikan.

Peneliti : **Kalau tenaga kependidikan, tidak disuruh tandatangan fakta integritas?**

Informan : Ada..ada..ada..ada…

Peneliti : **Ada dibuat?**

Informan : Ada, itu dulu.

Peneliti : **Nah sebelum tandatangani fakta integritas, di komunikasikan dulu?**

Informan : Ada, disosialisasikan dulu kalau itu. Setelah kita keluarkan SK itu ada.

Peneliti : **Disosialisaikan, atau pendekatan?**

Informan : Disosialisasikan secara formal, baru itu keluar, itu saja beliau keluar kita rapatkan juga.

Peneliti : **Rapat, ada protes?**

Informan : Tidak ada, ha..ha..ha…

Peneliti : **Jangan bilang tidak ada bu?**

Informan : Tidak ada kayaknya. Kalau ada pasti ada keributan pak.

Peneliti : **Yah, karena mungkin protesnya tidak besar bu.**

Informan : Yah mungkin pribadi-pribadi orang, sayakan tidak tahu pak ya. Kalau pribadi saya sendiri sih, yah lancar-lancar saja. he..he..he…

Peneliti : **Langsung setuju bu yah, apa yang membuat ibu sepakat?**

Informan : Karena itukan sesuai dengan disiplin pegawai tadi gitu, kan tidak melanggar dari suatu aturan itu pak. Tidak keluar dari jalur gito loh pak.

Peneliti : **Jelas itu di disana di jelaskan bu?**

Informan : Jelas.

Peneliti : **Tidak ada yang perlu dipertanyakan lagi item-itemnya itu bu, sehingga langsung tandatangan!**

Informan : Iya, kan dibaca juga kan? itu bukan fiktif-fiktif.

Peneliti : Tapi yang masih saya sangsikan bu.

Informan : Berarti masih ada keraguan ini.

Peneliti : Redaksi disanakan itu kan kata hati ibu yang tanda tangan tanpa.

Informan : Iya… sih tanpa paksaan. He..he..he…

Peneliti : Apa ga terkesan inikan bukan ide saya gitu, ko saya mau menandatangani ini tanpa inisiatif saya.

Informan : Kita belajar suatu organisasi pak, lantas bagaimana pendapat bapak kalau gitu tentang organisasi (sambil tertawa). Seandainnya bapak jadi pemimpin, bapak punya ide kan dituangkan di suatu integritas begitu, bagaimana perasaan bapak jika ditolak.

Peneliti : Ya !

Informan : Nah, saya kembali pada bapak. seandainya bapak punya ide dan dituangkan dalam suatu integritas bagaimana perasaan bapak seandainya di tolak?

Peneliti : Kalau saya bu yah, ini saya berbicara ideal. Ini idealnya karena di dunia ini tidak ada yang ideal, karena itu memang dibahasakan oleh orang yang tanda-tangan, yah harapan saya itu.

Informan : Bahasa tubuh saya.

Peneliti : Bahasa orang yang tanda tangan gitu lo.

Informan : Makannya bahasa tubuh saya beraksi.he..he..he..

Peneliti : Cuman ide memang harus dari pemimpin, jadi tentang redaksinya istilahnya kita bu tawarkan, ini loh redaksi dari saya silahkan kalau mau dikeritik gitu kan, kalau masih ada item yang kurang menurut bahasa hatinya bapak ibu silahkan di tambah , kalau yang lebih silahkan di kurang.

Informan : Mungkin ada juga yang begitu, kan mungkin ada orang yang tepat, ada waka-waka nya mungkin disitu toh yang tepat, tempat beliau rundingkan tidak mungkin ke saya kan bukan tempatnya gitu.

Peneliti : Tak sangkain ke pribadi masing-masing.

Informan : Kalau untuk pribadi mungkin tidak mungkin sih, beliau tanya sampai sekiankan. Tapi yang penting kita sudah sepakat. Hasil suatu kesepakatan itu yang sah pak . ha..ha..ha..

Peneliti : Saya lihat itemnya bagus.

Informan : Makannya itu kita tandatangan .

Peneliti : Itemnnya bagus! sangat menarik.

Informan : Karena itu. kita kembalikan ke diri kita sendiri sih.

Lampiran 3.9:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	SMK Negeri 2 Mataram
Hari/Tanggal	:	Selasa, 10 Nopember 2015
Tempat	:	Ruangan Tamu SMK Negeri 2 Mataram.
Jam	:	08.30 wita – 09.04 Wita
Metode	:	Wawancara semi terstruktur
Terwawancara	:	Informan 8
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi :

Informan 8 adalah salah seorang Pengawas pembina SMK pada Dinas Pendidikan Kota Mataram sejak 2001, informan merupakan mantan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram (kepala sekolah tahun 1999 sampai 2000). Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data atau informasi yang relevan dan berlimpah mengenai topik penelitian. Pada hari ini, selasa 10 Nopember 2015, setelah mengikuti upacara peringatan hari Pahlawan di SMK Negeri 2 Mataram, peneliti dihubungi dan diinformasikan oleh kepala sekolah bahwa pengawas SMK berada di SMK Negeri 2 Mataram. Kemudian peneliti segera menemui Bapak Pengawas ditemani oleh rekan sejawat (Ayu Syuhartiny), Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti terlebih dahulu memperkenalkan diri dan meminta kesediaan beliau untuk menjadi informan dan beliau pun bersedia untuk diwawancarai.

Setelah terjadi percakapan ringan dan peneliti anggap cukup terbuka untuk melakukan wawancara, peneliti pun mengawali wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait tentang kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram. Adapun hasil wawancara dengan informan dimaksud, dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil wawancara:

Peneliti : Bagaimanakah cara kepala sekolah dalam melakukan perencanaan dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ?

Informan : Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan stakeholder yang ada, termasuk di dalamnya pengawas sekolah, juga komite sekolah dan juga di SMK ada yang namanya DU/DI (Dunia usaha dan Dunia Industri). Kepala sekolah membuat yang namanya rencana jangka menengah untuk empat tahunan, kemudian diturunkan dalam rencana tahunan sekolah, dan ada juga Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Peneliti : Selama kepengawasan bapak, Apakah kepala sekolah menyusun dan membuat jadwal kegiatan dengan baik ?

Informan : Iya betul, kepala sekolah membuat jadwal kegiatan program dengan baik. Ada namanya program berkelanjutan,

Peneliti : Dalam perencanaan apa saja *stakeholder* dilibatkan oleh kepala sekolah pak ?

Informan : *Stakeholder* dilibatkan terutama dalam hal kemana lulusan nanti diarahkan.

Peneliti : Setelah perencanaan, kepala sekolah tentu melaksanakan rencana yang disusun, dalam pandangan bapak selaku pengwas, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam pelaksanaan rencana yang disusun ?

Informan 1 : Terkait dengan pelaksanaan program, kepala sekolah memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan apapun. Yang dilakukan oleh kepala sekolah sekarang, adalah meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai. Dibuatkan guru piketnya yang mengisi laporan harian, lalu hasil laporan tersebut diumumkan. Alokasi sumber daya yang dimiliki sekolah juga bagus, sehingga dapat saya katakan kepala sekolah yang sekarang lebih berhasil dari saya.

Peneliti : Selama kepengawasan bapak, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam melakukan pengendalian ?

Informan : Seperti yang saya kemukakan, ada program berkelanjutan yang dibuat oleh sekolah itu merupakan hasil dari adanya monitoring dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Peneliti : **Terkait tentang aspek orientasi hubungan kepala sekolah, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam membangun hubungan dengan warga sekolah dan stakeholder di SMK Negeri 2 Mataram ini pak ?**

Informan : Dalam membangun hubungan kepala sekolah dengan guru, mereka selalu mengadakan rapat dan berkomunikasi dengan terbuka. perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah terutama guru dan pegawai sangat baik. Kebetulan sekolah ini merupakan sekolah besar, kepala sekolah selalu memperhatikan kebutuhan warga sekolahnya, terutama dalam hal menjalankan tugas. Selain itu, kepala sekolah juga terkadang membantu

warga sekolah dalam memecahkan masalahnya. Saya selaku pengawas, melakukan supervisi terhadap kepala sekolah dalam hal manajerial dan akademiknya. Pada aspek akademik, kepala sekolah sangat baik dalam mengajar, dimana dia memiliki perangakat mengajar lengkap, media mengajarnya juga bagus. Begitupun dalam hal manajerial, kepala sekolah memiliki kemampuan mengkomunikasi tujuan-tujuan dengan baik kepala warga sekolah maupun stakeholder yang ada.

Peneliti : **Terkait tentang pengembangan warga sekolah, bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan pengembangan kompetensi guru dan pegawai pak ?**

: Dalam hal pengembangan kompetensi guru, kepala sekolah menfasilitasi guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dan bahkan guru dibantu untuk mendapatkan biaya studi lanjut yang diberikan oleh pusat dan daerah.

Peneliti : Bagaimana bentuk pemberian pengakuan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah yang berprestasi di SMK Negeri 2 ini pak ?

Informan : Oh semacam *Reward* gitu ya ? ada pemberian *reward*. Bahkan itu rutin diberikan oleh kepala sekolah, ada guru terbaik, pegawai terbaik, siswa terbaik, dan terbaik-terbaik lainnya. Saya melihat, dari seluruh kepala sekolah yang telah memimpin sekolah ini (termasuk juga saya), kepala sekolah yang sekarang adalah yang terbaik. Karena, beliau ini punya pengalaman, kecerdasan, dan kemampuan dalam menjalin hubungan baik, sehingga terlihat prestasi-prestasi yang diraihnya selama memimpin sekolah. Bahkan dari sekian kepala sekolah dibawah binaan saya selaku pengawas SMK.

Peneliti : Bapak selaku pengawas tentu menilai kinerja kepala sekolah, bagaimanakah tingkat kinerja kepala sekolah ini, rendah, sedang, atau tinggi pak ?

Informan : Dalam penilaian kinerja kepala sekolah, pengawas menilai kepala sekolah sebagai guru dan sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki enam kompetensi yang harus dinilai oleh pengawas. Kepala sekolah yang sekarang memiliki nilai kompetensi di atas rata-rata. Jadi, dapat disimpulkan orientasi tugas kepala sekolah tinggi. Begitupun dalam hal orientasi hubungannya juga tinggi, sebagaimana beberapa indikator yang disebutkan sebelumnya, punya jiwa sosial yang bagus, punya kemampuan komunikasi, dan kemampuan lainnya.

Peneliti : Terkait tentang komunikasi pak, bagaimanakah cara-cara komunikasi kepala sekolah dengan bapak selaku pengawas ?

Informan : Komunikasi, misalnya kepala sekolah akan mengadakan pertemuan dengan pengawas, kepala sekolah bersurat kepada pengawas. Kalau komunikasi personal dengan saya, kepala sekolah sangat akrab, kapan saja kita bisa berbicara. Hal yang menarik dari kepala sekolah terkait dengan komunikasinya dengan warga sekolah, kepala sekolah bersikap terbuka dan menghilangkan sekat-sekat posisi selaku pimpinan dengan bawahan.

Peneliti : Dalam hal berkomunikasi, manakah metode komunikasi yang sering digunakan oleh kepala sekolah dengan warga sekolah dan Stakeholder, lisan saja, tulisan saja, atau lisan diikuti tulisan ?

Informan : Komunikasi kepala sekolah, lebih banyak komunikasi lisan. Kalau mengadakan pertemuan, kepala sekolah mengundang saya dengan bersurat. Tapi, kalau dalam menjalankan tugas sehari-hari kita berkomunikasi lisan saja di sini. Kemudian setiap hasil pertemuan selalu membuat arsip-arsip sebagai dokumen.

Peneliti : Selama bapak menjadi pengawas SMK, apakah yang menjadi kunci keberhasilan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, menurut pandangan bapak ?

Informan : Lain orang lain karakter ya. Tapi, menurut pandangan saya kunci keberhasilan kepala sekolah yang sekarang adalah mampu meningkatkan kedisiplinan dengan membagun komunikasi yang baik bersama warga sekolah dan stakeholder yang ada. jadi, menurut saya kuncinya adalah komunikasi kepala sekolah.

Lampiran 3.10:

CATATAN LAPANGAN (CL)
Tentang
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode	:	
Lokasi	:	Masjid Raya At-Taqwa Kota Mataram
Hari/Tanggal	:	Selasa, 10 Nopember 2015
Tempat	:	Sekretariat Forum Kerja Sama Pondok Pesantren (FKSPP).
Jam	:	10.30 wita – 10.55 Wita
Metode	:	Wawancara semi terstruktur
Terwawancara	:	Informan 9
Pewawancara	:	Andy Eddy

Disahkan pada:

Ttd

Gambaran Situasi dan Lokasi :

Informan 9 adalah Ketua Komite sekolah SMK Negeri 2 Mataram selama lima periode kepala sekolah (periode 1999 sampai sekarang). Dipilihnya informan ini atas pertimbangan bahwa informan akan mampu memberikan data atau informasi yang relevan dan berlimpah mengenai topik penelitian. Pada hari ini, selasa 10 Nopember 2015, setelah mewawancarai pengawas SMK di SMK Negeri 2 Mataram, peneliti ditemani oleh kepala tata usaha untuk menemui informan. Sebelum mengadakan wawancara dengan informan, peneliti terlebih dahulu memperkenalkan diri dan meminta kesediaan beliau untuk menjadi informan dan beliau pun bersedia untuk diwawancarai.

Setelah terjadi percakapan ringan dan peneliti anggap cukup terbuka untuk melakukan wawancara, peneliti pun mengawali wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait tentang kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram. Adapun hasil wawancara dengan informan dimaksud, dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil wawancara:

Peneliti : Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram dalam pandangan Tuan Guru selaku Ketua Komite?

Informan : Dalam pandangan saya, kepala sekolah yang sekarang adalah yang terbaik dari lima kepala sekolah yang pernah saya dampingi, terbaik dalam hal menyelesaikan tugas, mengelola keuangan, dan juga dalam berhubungan dengan warga sekolah. Kepala sekolah melakukan perencanaan dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder* yang ada,

termasuk juga komite sekolah. Jika mengadakan rapat dengan komite, durasinya jarang berlangsung lama, paling lama hanya satu jam. Karena biasanya cara kepala sekolah sebelum membuka rapat, anggota rapat diajak keliling sekolah terlebih dahulu untuk memperlihatkan kondisi nyata sekolah, ditunjukkan kekurangan dan kebutuhan sekolah, sehingga ketika dalam rapat tidak ada lagi perdebatan yang alot terjadi dan rencana anggaran yang disusun jarang mendapatkan penolakan, paling hanya meminta untuk dikurangi sedikit. Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah juga yang terbaik. Sepengetahuan saya, selama ini tidak pernah ada protes atau aduan dari guru dan pegawai kepada saya selaku komite. Dikatakan terbaik, terutama dalam pengelolaan anggaran, ada keterbukaan dibandingkan dengan kepala sekolah yang sebelumnya, padahal uang yang dikelola dulu lebih banyak dari yang sekarang, tapi hasilnya lebih banyak yang sekarang. Bukti nyata yang dapat dilihat, SMK 2 saat ini ditunjuk untuk menjadi sekolah Rujukan.

Peneliti : ***Nggeh*...**(bahasa sasak yang berarti Iya).

Informan : Terus prestasi sekolah, ada banyak prestasi yang diraih SMK Negeri 2 Mataram selama periode kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang. Prestasi tingkat nasional ada enam, provinsi enam belas, dan prestasi terbaru adalah juara debat bahasa inggris tingkat provinsi juara satu. Sekarang ini yang paling menonjol dari SMK 2 mataram adalah dipercaya untuk membina pembahasan kurikulum, besok akan diadakan *workshop*.

Peneliti : Untuk kurikulum saja atau ada yang lain Tuan?

Informan : Yaa yang lain juga seperti tentang prestasi yang dinilai oleh pusat, sesungguhnya SMK 2 ini diharapkan dapat berprestasi. Apalagi terkait dengan Provinsi dan Kota sangat mendukung. Dari SMK 2, ada guru yang diangkat menjadi kepala sekolah, ditarik ke Dinas, sehingga SMK 2 mengalami kekurangan guru. Tapi, kalau sekolahnya bagus adalah hal yang sangat menggembirakan juga.

Peneliti : Setelah perencanaan, kepala sekolah tentu melaksanakan rencana yang disusun, dalam pandangan bapak selaku pengawas, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam pelaksanaan rencana yang disusun?

Informan : Terkait dengan pelaksanaan program, kepala sekolah memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan apapun. Yang dilakukan oleh kepala sekolah sekarang adalah meningkatkan kedisiplinan guru dan peagawai. Dibuatkan guru piketnya yang mengisi laporan harian, lalu hasil laporan tersebut diumumkan. Sehingga dapat saya katakan kepala sekolah yang sekarang lebih berhasil dari saya.

Peneliti : Selama kepengawasan bapak, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam melakukan pengendalian?

Informan : Seperti yang saya kemukakan, ada program berkelanjutan yang dibuat oleh sekolah itu merupakan hasil dari adanya monitoring dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Peneliti : **Terkait tentang aspek orientasi hubungan kepala sekolah, bagaimanakah cara kepala sekolah dalam membangun hubungan**

dengan warga sekolah dan *stakeholder* di SMK Negeri 2 Mataram ini pak ?

Informan : Dalam membangun hubungan kepala sekolah dengan guru, mereka selalu mengadakan rapat dan berkomunikasi dengan terbuka. Perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah terutama guru dan pegawai sangat baik. Kebetulan sekolah ini merupakan sekolah besar, kepala sekolah selalu memperhatikan kebutuhan warga sekolahnya, terutama dalam hal menjalankan tugas. Selain itu, kepala sekolah juga terkadang membantu warga sekolah dalam memecahkan masalahnya. Saya selaku pengawas, melakukan supervisi terhadap kepala sekolah dalam hal manajerial dan akademiknya. Pada aspek akademik, kepala sekolah sangat baik dalam mengajar, dimana dia memiliki perangakat mengajar lengkap, media mengajarnya juga bagus. Begitupun dalam hal manajerial, kepala sekolah memiliki kemampuan mengkomunikasi tujuan-tujuan dengan baik kepala warga sekolah maupun *stakeholder* yang ada.

Peneliti : **Terkait tentang pengembangan warga sekolah, bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan pengembangan kompetensi guru dan pegawai pak ?**

: Dalam hal pengembangan kompetensi guru, kepala sekolah menfasilitasi guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), untuk guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, dan bahkan guru dibantu untuk mendapatkan biaya studi lanjut yang diberikan oleh pusat dan daerah.

Peneliti : Bagaimana bentuk pemberian pengakuan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah yang berprestasi di SMK Negeri 2 ini pak ?

Informan : Oh semacam *Reward* gitu ya, ada pemberian *reward*. Bahkan itu rutin diberikan oleh kepala sekolah, ada guru terbaik, pegawai terbaik, siswa terbaik, dan terbaik-terbaik lainnya. Saya melihat, dari seluruh kepala sekolah yang telah memimpin sekolah ini (termasuk juga saya), kepala sekolah yang sekarang adalah yang terbaik. Karena, beliau ini punya pengalaman, kecerdasan, dan kemampuan dalam menjalin hubungan baik, sehingga terlihat prestasi-prestasi yang diraihnya selama memimpin sekolah. Bahkan dari sekian kepala sekolah dibawah binaan saya selaku pengawas SMK.

Peneliti : Bapak selaku pengawas tentu menilai kinerja kepala sekolah, bagaimanakah tingkat kinerja kepala sekolah ini, rendah, sedang, atau tinggi pak ?

Informan : Dalam penilaian kinerja kepala sekolah, pengawas menilai kepala sekolah sebagai guru dan sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki enam kompetensi yang harus dinilai oleh pengawas. Kepala sekolah yang sekarang memiliki nilai kompetensi di atas rata-rata. Jadi, dapat disimpulkan orientasi tugas kepala sekolah tinggi. Begitupun dalam hal orientasi hubungannya juga tinggi, sebagaimana beberapa indikator yang disebutkan sebelumnya, punya jiwa sosial yang bagus, punya kemampuan komunikasi, dan kemampuan lainnya.

Peneliti : Terkait tentang komunikasi pak, bagaimanakah cara-cara

komunikasi kepala sekolah dengan bapak selaku pengawas ?

Informan : Komunikasi, misalnya kepala sekolah akan mengadakan pertemuan dengan pengawas, kepala sekolah bersurat kepada pengawas. Kalau komunikasi personal dengan saya, kepala sekolah sangat akrab, kapan saja kita bisa berbicara. Hal yang menarik dari kepala sekolah terkait dengan komunikasinya dengan warga sekolah, kepala sekolah bersikap terbuka dan menghilangkan sekat-sekat posisi selaku pimpinan dengan bawahan.

Peneliti : Dalam hal berkomunikasi, manakah metode komunikasi yang sering digunakan oleh kepala sekolah dengan warga sekolah dan Stakeholder, lisan saja, tulisan saja, atau lisan diikuti tulisan ?

Informan : Komunikasi kepala sekolah, lebih banyak komunikasi lisan. Kalau mengadakan pertemuan, kepala sekolah mengundang saya dengan bersurat. Tapi, kalau dalam menjalankan tugas sehari-hari kita berkomunikasi lisan saja di sini. Kemudian setiap hasil pertemuan selalu membuat arsip-arsip sebagai dokumen.

Peneliti : Selama bapak menjadi pengawas SMK, apakah yang menjadi kunci keberhasilan kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, menurut pandangan bapak ?

Informan : Lain orang lain karakter ya. Tapi, menurut pandangan saya kunci keberhasilan kepala sekolah yang sekarang adalah mampu meningkatkan kedisiplinan dengan membagun komunikasi yang baik bersama warga sekolah dan *stakeholder* yang ada. jadi, menurut saya kuncinya adalah komunikasi kepala sekolah.

Lampiran 4:

CATATAN LAPANGAN (CL) HASIL OBSERVASI

TENTANG

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM

Kode :
Lokasi : SMK Negeri 2 Mataram
Hari/ tanggal : 03 Juni 2015 – 05 Agustus 2015
Jam : 07.30 – 12.00 Wita
Metode : Pengamatan (Observasi)
Pengamat : Andy Eddy

Gambaran Situasi dan Lokasi:
Kegiatan observasi dilakukan 01 April 2015, 05 Juni 2015, 05 agustus 2015, 30 September 2015, 26 Oktober 2015, 07 Nopember 2015, dan 12 Nopember 2015 dengan cara mengamati perilaku dan interaksi kepala sekolah dengan warga sekolah serta bukti-bukti fisik di SMK Negeri 2 Mataram. Sebelum peneliti melakukan observasi, terlebih dahulu menjalin keakraban dengan kepala sekolah serta meminta ijin untuk mengikuti beliau untuk melakukan observasi dalam rangka mengumpulkan data penelitian. Setelah diijinkan, akhirnya peneliti mengikuti beberapa kegiatan kepala sekolah kemudian mencermati dan memotret sebagian kegiatan yang sedang berlangsung. Sejauh pengamatan peneliti, kepemimpinan kepala sekolah tercermin dari beberapa indikator-indikator, sebagaimana diungkapkan berikut ini:

SUB-FOKUS	ASPEK YANG DIOBSERVASI	HASIL OBSERVASI
1. Gaya Kepemimpinan	a. Perilaku Berorientasi Tugas	1) Kepala sekolah memberitahukan warga sekolah tentang hal-hal yang harus mereka lakukan melalui rapat dan surat edaran. 2) Kepala sekolah menetapkan standar kinerja untuk guru dan pegawai sebagaimana dituangkan didalam tatatertib kerja guru dan raport guru. 3) Kepala sekolah memberikan saran tentang cara memecahan masalah yang dihadapi oleh warga sekolah. 4) Kepala sekolah membuat perspektifnya jelas untuk orang lain dengan cara mendiskusikan dengan cara mengklarifikasi dan mendiskusikan dengan tim manajemen di sekolah. 5) Kepala sekolah menetapkan tanggungjawab peran untuk setiap guru

		dan pegawai sebagaimana dituangkan dalam *job description* (uraian tugas) pada setiap pembagian tugas. 6) Kepala sekolah menjelaskan tentang perannya di sekolah kepada guru dan pegawai. 7) Kepala sekolah menyediakan tentang cara melaksanakan pekerjaan dengan membentuk tim kerja dan koordinatornya. 8) Kepala sekolah menyediakan kriteria atas apa yang diharapkan dari warga sekolah yang disampaikan melalui upacara, rapat, maupun kegiatan-kegiatan informal. 9) Kepala sekolah mendorong warga sekolah untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi yang disampaikan melalui pemberian motivasi dan hadiah bagi warga sekolah yang berprestasi.
	b. Perilaku Berorientasi Hubungan	1) Kepala sekolah ramah dengan warga sekolah dalam setiap berpapasan dan pertemuan. 2) Kepala sekolah membantu warga untuk merasa nyaman di sekolah. 3) Kepala sekolah merespons dengan senang hati saran yang dibuat warga sekolah. 4) Kepala sekolah memperlakukan warga sekolah dengan adil. 5) Kepala sekolah berkomunikasi secara aktif dengan anggota kelompok. 6) Kepala sekolah menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan orang lain. 7) Kepala sekolah menunjukkan fleksibelitas dalam membuat keputusan. 8) Kepala sekolah mengungkapkan pikiran dan perasaannya kepada warga sekolah. 9) Kepala sekolah membantu anggota kelompok untuk bergaul dan bekerjasama.
2. Pola Komunikasi	a. Komunikasi verbal	1) Kepala sekolah menyampaikan pesan secara lisan dalam pertemuan, rapat, upacara, imtaq dan kegiatan-kegiatan sekolah 2) Kepala sekolah menyampaikan pesan melalui tulisan baik berupa surat edaran,

		undangan rapat, spanduk, papan pengumuman dan surat-surat resmi lainnya. 3) Kepala sekolah menyampaikan pesan melalui humor-humor kecil atau guyonan sambil bermain badminton, sambil duduk-duduk ngopi, dan ketika kegiatan-kegiatan diluar sekolah maupun ketika acara silaturrahmi keluarga. 4) Kepala sekolah menggunakan bahasa yang dapat dimengerti dan dipahami oleh warga sekolah.
	b. Komunikasi Non-verbal	1) Kepala sekolah mengerakkan tangan untuk mempertegas dan memberi isyarat ketika berbicara baik ketika memanggil, diskusi, rapat, upacara, dan kegiatan lainnya. 2) Kepala sekolah terkadang memberikan penegasan melalui penekanan intonasi suara. 3) Kepala sekolah sering memberikan contoh tindakan nyata dalam memberikan informasi seperti memungut sampah, berhenti merokok, berpakaian rapi, ramah, dan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik.
	c. Komunikasi Bermedia	1) Kepala sekolah berkomunikasi memanggil resepsionis dan wakil kepala sekolah ke rungannya dengan menggunakan bel khusus dari dalam ruangannya. 2) Kepala sekolah berkomunikasi menggunakan *Handphone* untuk menyampaikan pesan penting kepada orang-orang tertentu seperti resepsionis, anggota tim manajemen, dan pengawas. 3) Kepala sekolah menggunakan media massa berupa koran untuk menyampaikan dan menerima pesan ekternal sekolah, hal ini terlihat dengan berlangganan salah satu koran lokal.

Lampiran 5: Hasil Studi Dokumentasi

IDENTITAS SEKOLAH

Nama Sekolah	: Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Mataram
NSS	: 341236002002
Status	: Negeri
Waktu Pendirian	: 1 Januari 1968
Alamat Sekolah	: Jalan Pemuda No. 18 Mataram
Kecamatan	: Selaparang
Kabupaten/Kota	: Kota Mataram
Provinsi	: Nusa Tenggara Barat
Kode Pos	: 83125
Nomor Telpon	: (0370) 633654
Nomor Fax.	: (0370) 629584
Alamat Eamil	: *smkn2mataram@gmail.com*

SEJARAH

SMK Negeri 2 Mataram merupakan sekolah menengah tingkat atas yang didirikan tahun 1962 dengan nama SKOPMA (Sekolah Koperasi Menengah Atas), seiring perkembangan dunia pendidikan dan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri akan tenaga siap pakai yang semakin meningkat pada beberapa bidang keahlian maka pada tahun 1968 SKOPMA mengalami perubahan nama menjadi SMEA (Sekolah Menengah Ekonomi Atas).

Nama SMK Negeri 2 Mataram digunakan seiring keputusan pemerintah semenjak tahun 1998. SMK Negeri 2 Mataram melakukan proses pembelajaan pada bidang Bisnis Manajemen dan Pariwisata dengan 4 bidang keahlian yaitu Usaha Jasa Pariwisata, Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran.

Pada tahun pelajaran 2008/2009 dibuka satu lagi program sudi keahlian baru, yaitu Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) yang termasuk dalam kelompok Teknologi. Sehingga saat ini jumlah program keahlian yang ada di SMK Negeri 2 Mataram menjadi 5 jurusan.

VISI & MISI SMKN 2 MATARAM

VISI

1. RELIGIUS
2. BERPRESTASI
3. BERDAYA SAING

MISI

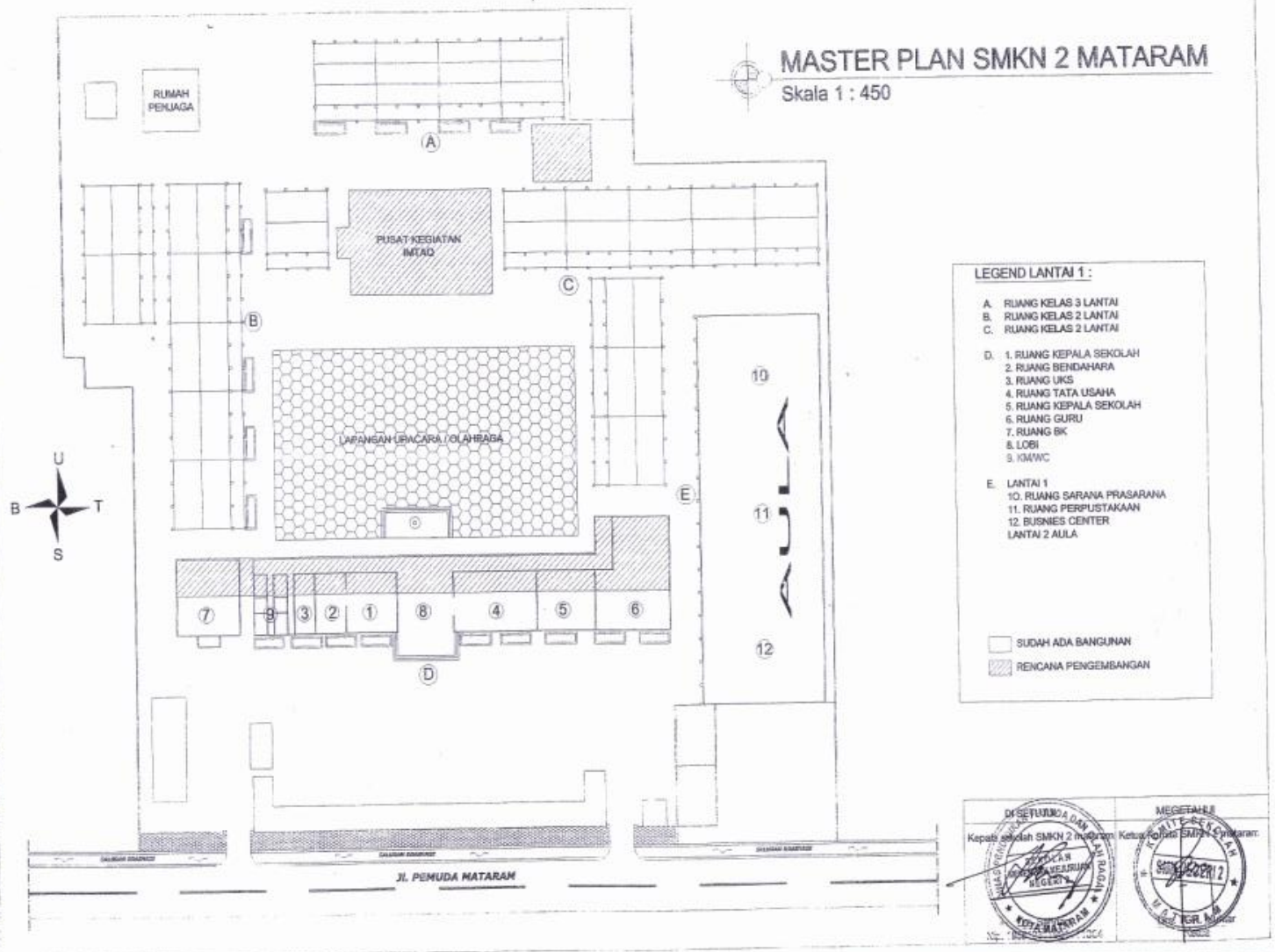
1. Menumbuhkan perilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan saling menghargai.
2. Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat dan nyaman.
3. Melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
4. Memfasilitasi minat dan bakat warga sekolah untuk berprestasi.
5. Membentuk tamatan yang cerdas, terampil, dan berkepribadian tangguh.
6. Menumbuhkan semangat wirausaha dan mampu mengembangkan diri secara mandiri

Sejak berdiri pada tahun 1968, SMK Negeri 3 Mataram telah mengalami beberapa kali pergantian pimpinan, yaitu :

1968 – 1981	:	MUJAFAR HUSEN, BA
1981 – 1982	:	I GUSTI NGURAH MAKERTIA (PLH)
1982 – 1988	:	DRS. MAHSUN
1988 – 1993	:	DRS. L. YUSUF
1993 – 1999	:	DRS. SUMADI
1999 – 2000	:	DRS. AZHARI
2000 – 2008	:	DRS. H. KETAH NURSALAM
2008 – 2011	:	DRS. ABDURROSYIDIN R, .PD
2011 – 2011	:	DRS. ABDUL LATIF NADJIB
2011 – SAAT INI	:	DRS. SAHNAN

MASTER PLAN SMKN 2 MATARAM

Skala 1 : 450



LEGEND LANTAI 1 :

A. RUANG KELAS 3 LANTAI
B. RUANG KELAS 2 LANTAI
C. RUANG KELAS 2 LANTAI

D. 1. RUANG KEPALA SEKOLAH
2. RUANG BENDAHARA
3. RUANG UKS
4. RUANG TATA USAHA
5. RUANG KEPALA SEKOLAH
6. RUANG GURU
7. RUANG BK
8. LOBI
9. KM/WC

E. LANTAI 1
10. RUANG SARANA PRASARANA
11. RUANG PERPUSTAKAAN
12. BUSNIES CENTER
LANTAI 2 AULA

SUDAH ADA BANGUNAN

RENCANA PENGEMBANGAN

DISETUJUI
Kepala sekolah SMKN 2 Mataram

MENGETAHUI
Ketua Komite SMKN 2 Mataram

Mk. 005570

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN / MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

SMKN 2 Mataram

Program Keahlian ..... Usaha Perjalanan Wisata

NSS/NIS/NSM : ...

Alamat : Jl. Pemuda No. 18 Matarm, Kec. Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat

memperoleh akreditasi dengan peringkat : ... A (Amat Baik)

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan tahun ajaran ..... 2014/2015 ....., terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di ..... Mataram

Pada tanggal ..... 6 Desember 2010

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi ..... Nusa Tenggara Barat

BADAN AKREDITASI SEKOLAH / MADRASAH
BAP-S/M
Nusa Tenggara Barat

Drs. H. Mutasyim Burerat

Ketua

COPY COPY

Mk. 005572

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN / MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

SMKN 2 Mataram

Program Keahlian : **Administrasi Perkantoran**

NSS/NIS/NSM : .

Alamat : **Jl. Pemuda No. 18 Matarm, Kec. Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat**

memperoleh akreditasi dengan peringkat : **A (Amat Baik)**

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan tahun ajaran **2014/2015**, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : **Mataram**

Pada tanggal : **6 Desember 2010**

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi **Nusa Tenggara Barat**

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH/MADRASAH
BAP-S/M
Nusa Tenggara Barat

Drs. H. Mutasyim Burerat

Ketua

COPY COPY

Mk. 005573

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN / MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

SMKN 2 Mataram

Program Keahlian : Pemasaran

NSS/NIS/NSM :

Alamat : Jl. Pemuda No. 18 Matarm, Kec. Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat

memperoleh akreditasi dengan peringkat : A (Amat Baik)

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan tahun ajaran 2014/2015 terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Mataram

Pada tanggal : 6 Desember 2010

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi Nusa Tenggara Barat

BADAN AKREDITASI SEKOLAH/MADRASAH
BAP-S/M
Nusa Tenggara Barat

Drs. H. Abdasyim Burerat

Ketua

COPY

Mk. 005574

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN / MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

SMKN 2 Mataram

Program Keahlian : Akuntansi

NSS/NIS/NSM :

Alamat : Jl. Pemuda No. 18 Matarm, Kec. Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat

memperoleh akreditasi dengan peringkat : A (Amat Baik)

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan tahun ajaran 2014/2015, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Mataram

Pada tanggal : 6 Desember 2010

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi Nusa Tenggara Barat

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH/MADRASAH
BAP-S/M
Nusa Tenggara Barat

Dra. H. Mutasyim Burerat

Ketua

COPY

COPY

Mk. 011220

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN / MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa:

SMKN 2 MATARAM

Program Keahlian : **REKAYASA PERANGKAT LUNAK**

NSS/NIS/NSM : **341236002002**

Alamat : **Jl. Pemuda No. 18 Mataram,**
Kota Mataram,
Provinsi Nusa Tenggara Barat

memperoleh akreditasi dengan peringkat : **A (Amat Baik)**

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan tahun ajaran **2017/2018**, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : **Mataram**

Pada tanggal : **31 Desember 2012**

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi : **Nusa Tenggara Barat**

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH
BAP-S/M
Nusa Tenggara Barat

Drs. H. Mutasyim Burerat

COPY
COPY

PROGRAM KERJA SMK NEGERI 2 MATARAM
TAHUN PELAJARAN 2014/2015

)ANG GARAPAN / KOMPONEN : PENGEMBANGAN MANAJEMEN

TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
ercapainya)isi SMK 2 Mataram	1. Menyusun Program Kerja Sekolah lah dan RAPBS	1. Adanya program kerja sekolah dan RAPBS	Kepala Sekolah Seluruh Personil Sekolah	X												Tenaga dan dana
	2. Mengangkat Wali Kelas yg berkualitas	2. Adanya wali kelas yang bertang gung jawab atas kemajuan kelas	Wk. Kurikulum Ketua Jurusan Wk. Humas	X												Tenaga
	3. Membentuk kepanitiaan dlm berbagai kegiataan PBM	3. Terbentuknya panitia untuk tugas - Penerimaan siswa baru - Ujian Semester - Lomba keterampilan siawa - Uji Profesi - Ujian Akhir Nasional - Pokja PSG dan kurikulum - Satgas Gerakan Disiplin Nasional	Kepala Sekolah, Wakil, Ketua Jurusan, Kabag Tata Usaha	X			X	X		X			X	X	X	Tenaga
	4. Menciptakan iklim kerja yang sehat	4. Warga sekolah giat bekerja untuk melaksanakan program sekolah	Kepala Sekolah dan Warga Sekolah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
	5. Melkukan pembinaan kepada warga sekolah secara lang-sung	5. Akan meningkatkan tanggung jawab personil sesuai dengan tugas dan wewenangnya melalui : - Pengembangan pola pikir personil - Terlibatnya seluruh personil dalam seluruh kegiatan sesuai dengan tugas dan peran serta fungsinya - Masalah diselesaikan secara tetap - Pemberian penghargaan dan sanksi	Kepala Sekolah Staf	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana

Bidang Garapan / Komponen : Pengembangan Pembelajaran

D	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Peningkatan keterlak-sanaan PBM untuk memenuhi tuntutan kurikulum 2013	1. Meningkatkan Pemahaman kurikulum 2013	1. Terlaksananya MGBS dan MGMP pada setia program study yang mendiskusikan : - Analisa Jabatan - Analisa Silabus - Analisa Materi Ajaran yang mengacu ke kompetensi - Teknik Penulisan bahan ajar	Kepala Sekolah Wk. Kep.Sek Ketua Jurusan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		2. Menyusun program pengajaran (RPP), Lembaran kerja dan bahan ajar berdasarkan Silabus untuk mencapai daya serap maksimal 100%	2. Adanya Program, Satpel, lembaran kerja dan bahan ajar yang dibuat guru. Adanya program perbaikan dan pengayaan.	Guru Bid. Study	X			X			X			X			Tenaga dan dana
		3. Menghimpun kebutuhan bahan pelajaran	3. Adanya permintaan kebutuhan bahan dan tersedianya tepat waktu.	Wk. Sarana	X			X			X			X			Tenaga dan dana
		4. Menyiapkan administrasi kelas	4. Adanya pertemuan mendiskusikan tugas, wewenang dan tanggung jawab wali kelas.	Kepala Sekolah	X		X			X						X	Tenaga dan dana
		5. Penyusunan jadwal KBM di sekolah dan dunia kerja	5. Adanya jadwal KBM di sekolah dan dunia kerja	Wk. Kurikulum Wk. Hubin/up	X			X			X			X			Tenaga dan dana
		6. Meningkatkan keterampilan guru dalam kelas. Penambahan ja an jam tatap muka sore untuk mata pelajaran Matematika, B. Inggris dan B. Indonesia.	6. Pemakaian multi metode dalam UAN PBM, meningkatkan nilai UAN rata-rata 6,5/angka terendah 4,1	Kepala Sekolah Wakil, Ketua Jurusan, Guru Bidang Study	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		7. Melakukan Konversil Nilai KBM di Industri	7. Adanya konversil nilai kediaman mata pelajaran terkait.	Pokja PSG Guru Bid. Study				X									Tenaga dan dana

Bidang Garapan / Komponen : Pengembangan Tenaga Kependidikan

)	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Tersedianya tenaga kependidikan dalam jumlah spesialisasi yang tepat	1. Analisa tenaga kependidikan Yang berdasarkan pekerjaan - tersedia	1. Adanya analisa tugas setiap bidang pekerjaan 2. Adanya daftar jumlah kelas untuk setiap program study 3. Adanya daftar jumlah jam per-mata pelajaran 4. Adanya daftar nama guru dan mata pelajaran yang diajarkan 5. Adanya laporan tenaga yang ada	Kepala Sekolah Wk. Kepsek Ketua Jurusan Kasubag TU	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	Tenaga dan dana Tenaga dan dana Tenaga dan dana
2	Pengingkatan Profesional guru dan non guru sesuai dengan tugas wewenang& tanggung jawab	1. Melakukan pembinaan tenaga kependidikan melalui : 1.1. Kedinasan 1.2. Informasi 1.3 Kerohanian 1.4. Kesejahteraan 1.5. Kesehatan	1. Adanya program pembinaan 2. Adnya daftar nama guru yang dibina yang datang konsultasi 3. Adanya kegiatan keagamaan 4. Adanya penerimaan insentif BP.3 5. Tersedianya perlatan UKS	Kepala Sekolah Wk. Kepsek Ketua Jurusan	X X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	Tenaga dan dana
		2. Pengembangan tenaga ke-kependidikan antara lain : 2.1. Mendorong dan memberi izin belajar 2.2 Memagangkan guru 2.3 Mengajukan usul pena-taran& pelatihan nasional	1. Adanya daftar nama guru yang izin belajar dan yang telah selesai 2. Adanya daftar nama guru yang magang 3. Adanya guru yang mengikuti penataran		X	X	X	X X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		3. Pembinaan karier dari perso-nil	1. Akan terlaksananya pengkaderan sesuai dengan potensi yang dimiliki setiap personil	Kepala Sekolah kasubag TU	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		4. Melaksanakan Supervisi	1. Adanya hasil supervisi terhadap seluruh personil sekolah sesuai dengan bidang tugasnya.	Kepala Sekolah Wk. Kepsek Ketua Jurusan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		5. Tindak lanjut hasil siupervisi	1. Adanya program supervisi yang berkelanjutan	Kepala Sekolah	X												Tenaga
		6. Dialokasikan dana untuk program pengembangan	1. Adanya pengelolaan dana untuk pengembangan pada RAPBS	Kepala Sekolah	X												

Bidang Garapan / Komponen : Pengembangan Lingkungan Sekolah

)	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Terciptanya lingkungan sekolah yang memberi rasa aman, nyaman dan menyenangkan sehingga memotivasi warga sekolah untuk mewujudkan misi	1. Membuat program K.3	1. Adanya program K.3	Kepala Sekolah Wk. Kepsek Ketua Jurusan	X												Tenaga dan dana
		2. Menyempurnakan tata tertib guru dan non guru	2. Adanya tata tertib guru dan non guru	Kepala Sekolah	X			X			X			X			Tenaga dan dana
		3. Menyediakan sarana dan prasarana untuk K.6 berdasarkan kesempatan	3. Tersedianya sarana dan prasarana dalam kondisi baik	Wk. Kesiswaan	X												Tenaga dan dana
		4. Merenovasi taman	4. Tertatanya taman dimuka perpustakaan	Wk. Kesiswaan				X	X								Tenaga dan dana
		5. Melaksanakan goro secara periodik oleh seluruh personil	5. Terlaksananya goro sekali 1 bulan oleh warga sekolah	Wk. Kesiswaan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		6. Meremajakan pohon perindang disekeliling sekolah	6. Adanya peremajaan pohon perindang	Wk. Kesiswaan Bendaharawan Wali kelas					X								Tenaga dan dana

Bidang Garapan / Komponen : Pengembangan Fasilitas

)	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Terpelihara dan termanfaatkan semua fasilitas yang berhasil guna dan berdaya guna	1. Meningkatkan pengadministrasian fasilitas	1. Adanya daftar inventaris setiap ruang dan penanggung jawabnya	Kepsek Wakil Sarana Wali kelas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		2. Melakukan pengingkatan pewatan fasilitas secara berkala sesuai dengan dana	2. Dapatnya fasilitas dimanfaatkan setiap saat	Pejabar Ruang	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		3. Memnfaatkan seluruh fasilitas guna menunjang PBM	3. Terlaksananya praktek sesuai dengan tuntutan kurikulum 1994	Waka Sarana Guru Bid Study	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		4. Penambahan kursi siswa	4. Akan bertambahnya kursi siswa sebagai kerja 40 buah	Kepsek Wk. Sarana	X			X									Tenaga
		5. Mengusulkan rehap ruang teori ruang praktek, labor bahasa, keompok administrasi dan penunjang	5. Akan terdapatnya ruangan teori, ruang praktek. Labor bahasa, kelompok adminitrasi dan kelompok penunjang dalam keadaan tidak bocor	Kepsek Wakil sarana	X												Tenaga

Bidang Garapan / Komponen : Pembinaan Kesiswaan

)	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Terpilihnya calon siswa yang berkualitas	1. Membentuk team promosi SMK Negeri 2 Mataram	1. Adanya calon siswa yang mendaftar memiliki Nem 3.0 2. Tercapainya calon siswa baru yang mendaftar melebihi daya tampung	Kepala Sekolah Wk. Kep Sek Ketua Jurusan Tim promosi	X												Tenaga
		2. Melakukan seleksi calon siswa baru	1. Siswa yang diterima sesuai dengan bakat dan minatnya serta berpenampilan yang sesuai dengan tuntutan masing-masing jurusan.	Wk. Kepsek Ketua Jurusan Guru BP/BK	X												Tenaga
2	Dipahaminya Visi dan Misi SMK bagi siswa	1. Melaksanakan Pengenalan SMK 2 Mataram pada siswa	1. Siswa memahami tujuan, program serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan siswa SMK 4 Padang 2. Siswa memiliki kesamaan visi dan misi tentang SMK 4 Padang	Kepala Sekolah Wk Kep sek Ketua Jurusan Koord BP/BK Tim penatar P4	X												Tenaga
3	Terdapatnya lulusan yang berkualitas sesuai dengan tuntut an dunia kerja	1. Meningatkan pelayanan BP/BK	1. Adanya pelayanan BK/BP	Koord. Bp	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga
		2. Meningkatkan pelaksanaan kunjungan ke dunia kerja	2. Akan melakukan kunjungan industri	Wali Kelas Waka Hubin/Up				X									Tenaga
		3. Melaksanakan LKS antar kelas dan jurusan	3. Akan diperolehnya siswa yang ber prestasi akademik	Ketua jurusan Wk. Kurikulum				X									Tenaga
		4. Meningkatkan praktek dasar kejuruan pada unit produksi secara terencana dan terbimbing	4. Akan diperoleh siswa yang memiliki keterampilan dasar di dunia kerja.	Waka Hubin/Up Wk. Kurikulum Guru Bid Study	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		5. Melaksanakan PSG untuk siswa kelas III di dunia kerja sesuai dengan jurusannya.	5. Akan terdapatnya siswa yang terampil dan direkrut oleh dunia kerja	Kepala Sekolah Waka Hubin/Up Pokja PSG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
4	Menghasilkan siswa yang bertaqwa, berbudi pekerti luhur, beretika dengan melaksanakan ajaran agamanya secara konsisten	1. Meningkatkan kualitas upacara bendera, upacara keagamaan dan pertemuan	1. Akan terlaksananya kebersihan,ketertib an kenyamanan dan keindahan serta sopan santun antar warga 2. Akan meningkatnya disiplin dan rasa tanggung jawab siswa	Kepala Sekolah Warga Sekolah Wk. Kesiswaan Satgas GDN	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	X X	Tenaga dan dana Tenaga dan dana

Bidang Garapan / Komponen : Hubungan Kerjasama Sekolah Industri

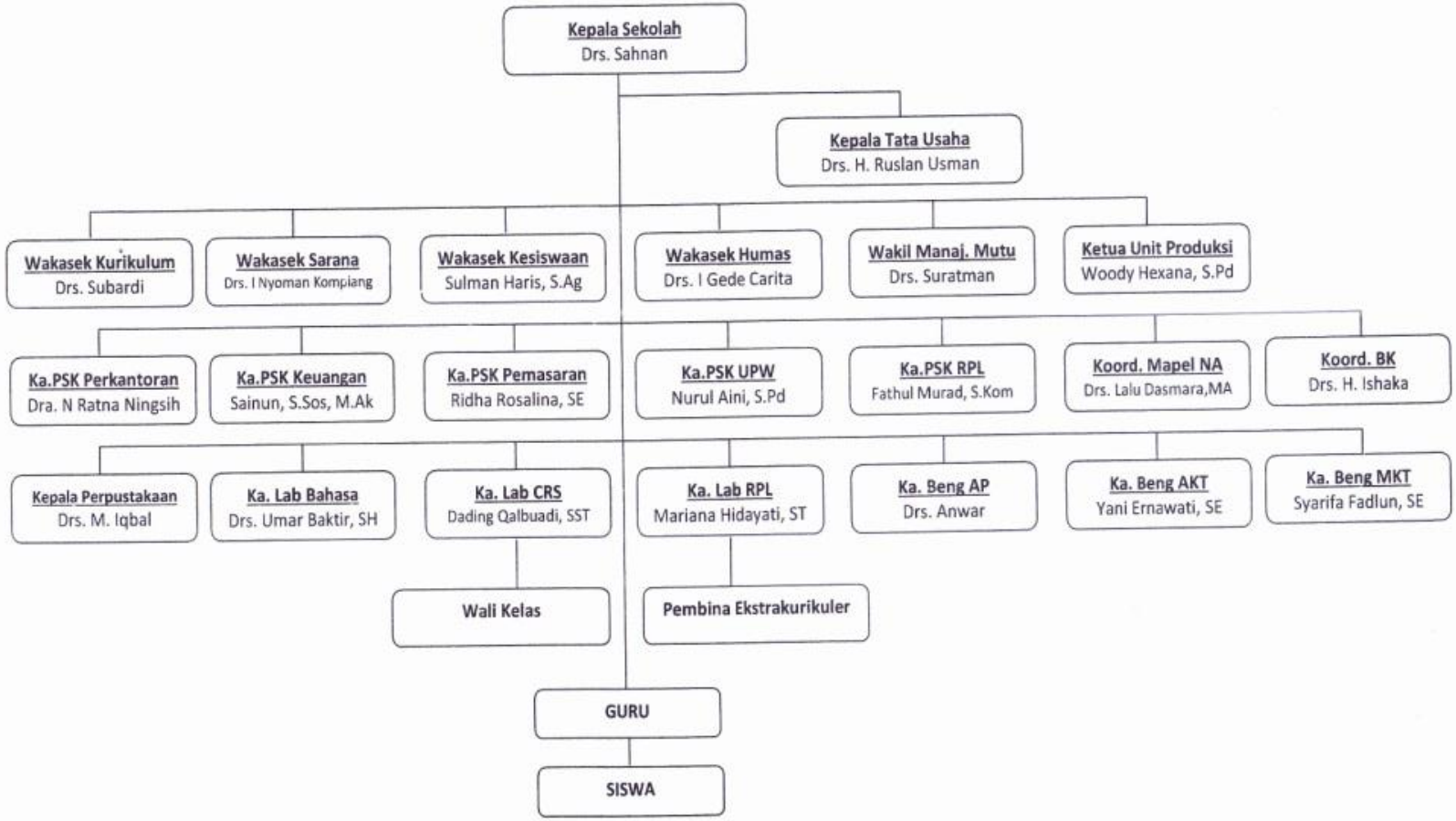
)	TUJUAN	KEGIATAN / RINCIAN KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL PELAKSANAAN												SUMBER DAYA
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	terjadinya hubungan kerjasama industri yang saling meng untungkan	1. Meningkatkan peran komite sekolah dalam menjalin hubungan kerjasama dengan DU/DI	1. Akan bertambahnya institusi pasangan untuk prakerin dan penyaluran tamatan	Kepala Sekolah Pengurus MS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		2. Meningkatkan kerjasama dgn alumni	2. Akan meningkatnya bantuan Alumni	Kepala Sekolah Ketua Jurusan Guru BP/BK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		3. Meningkatkan jumlah dunia kerja tempat PBM sesuai dengan jurusan	3. Akan bertambahnya jumlah tempat pelaksanaan Prakerin	Pokja PBS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana
		4. Meningkatkan pelayanan BKK	4. Akan bertambahnya tamatan yang di salurkan	Pimpinan BKK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tenaga dan dana

Mataram, 5 Juli 2014
Kepala SMK Negeri 2 Mataram

Drs. S A H N A N
NIP. 19651231 199111 1 004

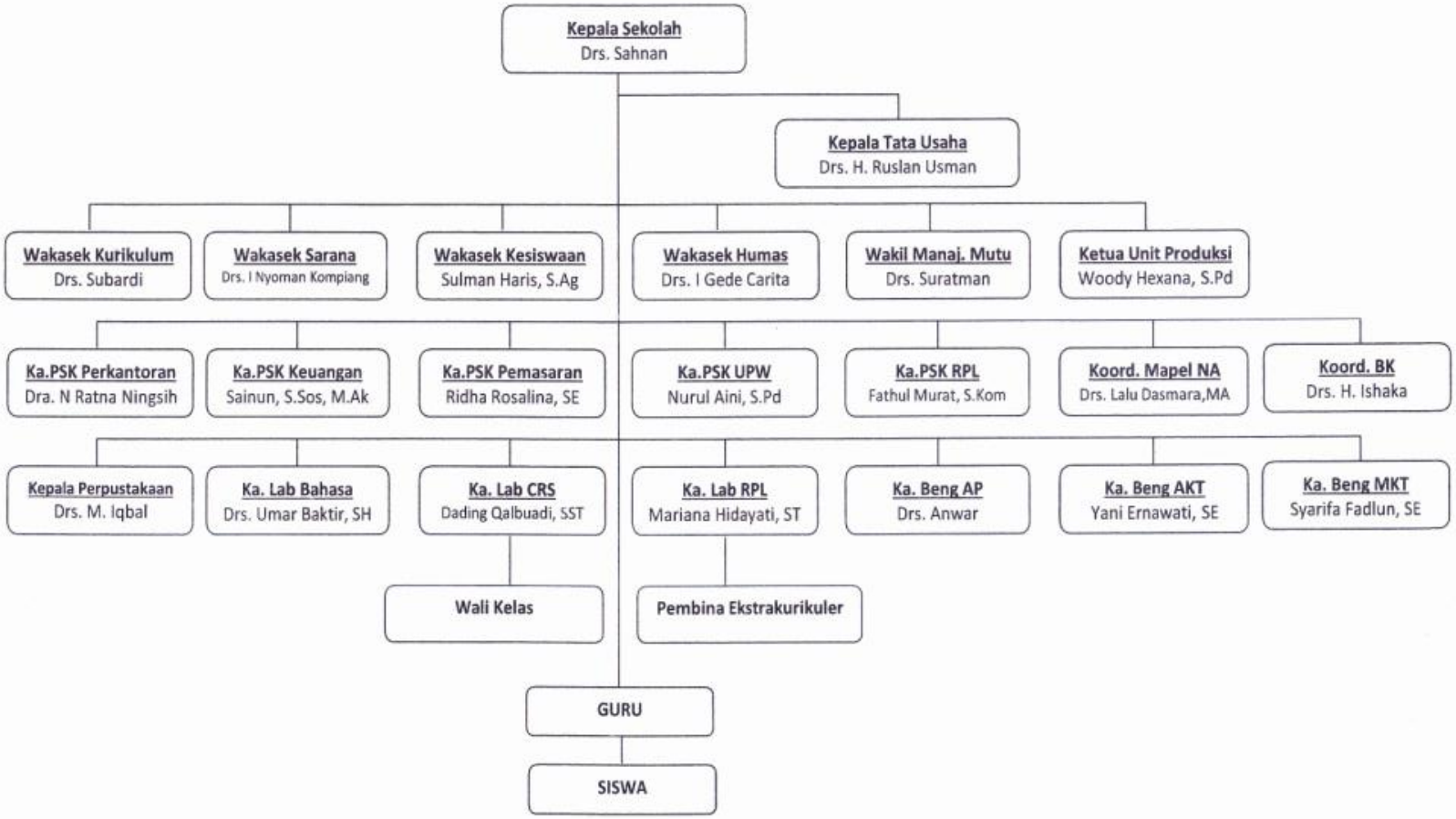
STRUKTUR ORGANISASI SMK NEGERI 2 MATARAM

TP. 2011/2012



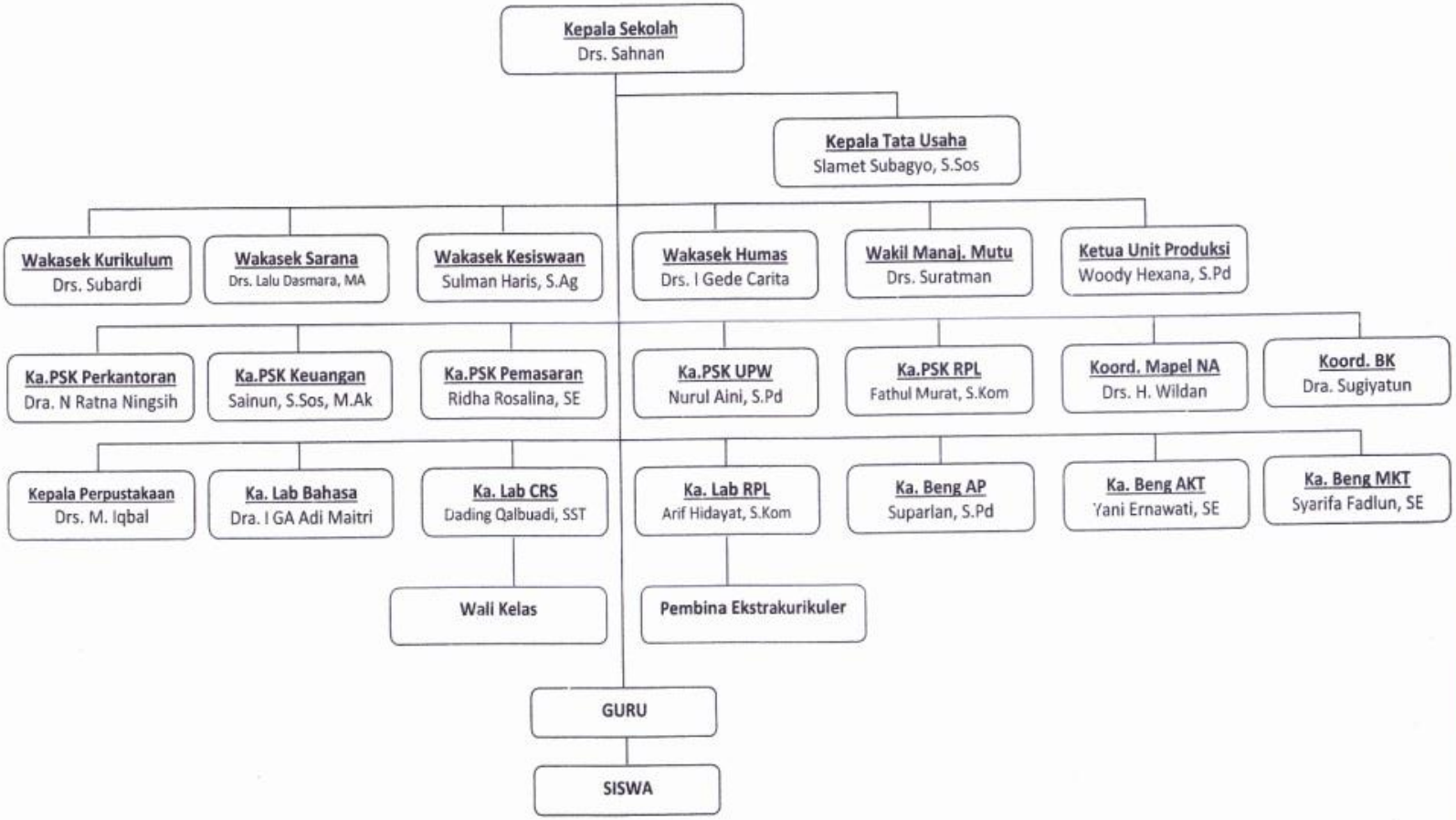
STRUKTUR ORGANISASI SMK NEGERI 2 MATARAM

TP. 2012/2013



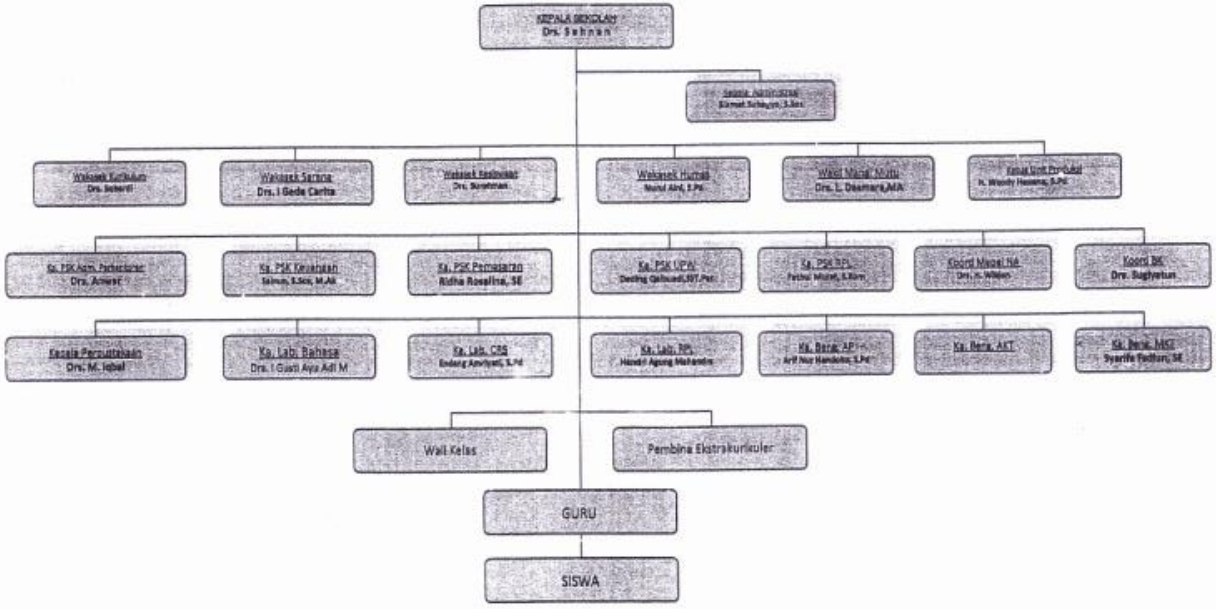
STRUKTUR ORGANISASI SMK NEGERI 2 MATARAM

TP. 2013/2014



9.3. STRUKTUR ORGANISASI

STRUKTUR ORGANISASI SMK NEGERI 2 MATARAM



STRUKTUR ORGANISASI SMK NEGERI 2 MATARAM

9.4. TANGGUNG JAWAB, TUGAS, DAN WEWENANG

9.4.1. Kepala Sekolah

a. Tanggung Jawab

Bertanggungjawab kepada Pemerintah Kota Mataram melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Mataram terhadap seluruh aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan memastikan sekolah beroperasi ke arah visi yang telah ditetapkan.

Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah ditetapkan dalam manual mutu dipahami, diterapkan, dipelihara, dan disempurnakan secara berkesinambungan.

b. Tugas

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

16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah. dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
17) Merencanakan dan melaksanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
18) Melaksanakan kebijakan dan tugas kedinasan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Mataram dan Pemerintah Provninsi NTB melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga terkait.

c. Wewenang

1) Menugaskan guru dan pegawai dalam kegiatan yang relevan dengan pencapaian visi dan misi sekolah.
2) Menilai kinerja guru dan pegawai.
3) Menandatangani dan/ atau mengesahkan dokumen dan surat-surat penting atas nama sekolah, seperti ijazah, SKHUN, surat perjanjian kerja sama (MoU), cek, dan surat-surat keluar lainnya.
4) Menetapkan dan/ atau memutuskan kebijakan sekolah.

9.4.2. Kepala Tata Usaha

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang administrasi sekolah.

b. Tugas

1) Melaksanakan penyusunan program kerja tata usaha;
2) Melaksanakan koordinasi dengan staf dalam menjabarkan kebijakan Kepala Sekolah;
3) Melaksanakan koordinasi administrasi sekolah dan sarana prasarana sekolah.
4) Melaksanakan administrasi surat menyurat sekolah kepihak luar dan interen sekolah;.
5) Melaksanakan Mengelola pengadaan, penyaluran, perbaikan sarana dan prasarana sekolah.
6) Melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah;.
7) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, kesiswaan, sarana dan prasarana sekolah;
8) Melaksanakan penyimpanan, pemeliharaan, dan perawatan dokumen-dokumen sekolah;
9) Melaksanakan penyusunan Buku Induk Siswa dan Buku Induk Pegawai;
10) Melaksakan penyusunan laporan kegiatan tata usaha.

c. Wewenang

1) Melaksanakan penilaian kinerja pegawai administrasi/ tata usaha;
2) Melaksanakan pembinaan pegawai administrasi;

9.4.3. WAKIL MANAJEMEN MUTU

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kepastian seluruh proses SMM ditetapkan, diterapkan, dan dipelihara.

b. Tugas

Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan bidang sistem manajemen mutu (standar ISO 9001-2008) dengan rincian tugas sebagai berikut:

1) Melakukan penyusunan program kerja manajemen mutu;
2) Melakukan sosialisasi dan *awareness(Kesadaran)* kebijakan mutu kepada *stakeholder (Pemegang/Penentu Keputusan)* sekolah (guru, tenaga administrasi, siswa, komite sekolah);
3) Melakukan koordinasi penerapan SMM;
4) Melakukan pemeliharaan manual mutu (termasuk rencana mutu, sasaran mutu);
5) Melakukan penyusunan daftar pemegang *controlled document* SMM;
6) Melakukan pengendalian dokumen dan rekaman;
7) Melakukan pengumpulan rekaman dari unit kerja SMM;
8) Melakukan monitoring dan verifikasi bukti pencapaian sasaran mutu;
9) Melakukan monitoring kepuasan dan keluhan *stakeholders*;
10) Melakukan penyusunan rencana tindak lanjut keluhan *stakeholders* dan memverifikasi hasilnya;
11) Melakukan penyusunan auditor, sasaran, metode, dan kriteria audit internal;
12) Melakukan audit internal;
13) Melakukan verifikasi hasil koreksi, tindakan korektif, dan tindakan preventif;
14) Melakukan verifikasi bukti tindak lanjut hasil tinjauan manajemen;
15) Melakukan penyusunan jadwal pelaksanaan audit sertifikasi, *surveillance*, dan *renewal*;
16) Melakukan penyiapan penyusunan bahan perbaikan SMM (manual mutu, prosedur, catatan mutu) dan materi tinjauan manajemen;
17) Melakukan penyusunan laporan monitoring penerapan SMM secara periodik;
18) Menyiapkan dan mengisi notula rapat
19) Merencanakan, melaksanakan dan mengendlikan kegiatan guru piket (koordinasi dengan wakil kepala sekolah kurikulum)
20) Menyusun urain tugas dan jadwal guru piket dan administrasi pendukung lainnya
21) Merencanakan, melaksanakan dan mengontrol / merekap absen guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
22) Merencanakan, melaksanakan dan mengontrol / merekap absen guru dan pegawai pada kegiatan upacara bendera dan rapat dinas
23) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam bidang SMM dan/ atau bidang lainnya.

9.4.4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kepastian seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang kurikulum dan administrasi pembelajaran.

b. Tugas

Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan bidang kurikulum dan pengajaran dengan rincian tugas sebagai berikut:

1) Melakukan penyusunan program kerja bidang kurikulum dan pengajaran;
2) Melakukan penyiapan penyusunan pembagian tugas guru dalam mengajar, bimbingan dan konseling, dan tugas tambahan wali kelas;
3) Melakukan penyusunan jadwal pelajaran;
4) Melakukan rapat koordinasi dengan Ketua Program Studi Keahlian;
5) Melakukan penyiapan pembagian tim supervisi kelas;
6) Melakukan pengumpulan bahan administrasi guru;
7) Melakukan pengembangan dan validasi kurikulum Bersama Ketua Program Studi Keahlian dan Dunia Usaha/ Industri;
8) Mengumpulkan dokumen KKM masing-masing mata diklat dari Koordinator N/A dan KPSK
9) Melakukan penyusunan kriteria kenaikan kelas dan persyaratan kelulusan bersama ketua program studi keahlian;
10) Melakukan pengumpulan dan pengolahan nilai hasil ulangan semester dan penerbitan kartu hasil studi;
11) Melakukan penyusunan laporan kegiatan ulangan semester, ujian nasional, dan ujian sekolah;
12) Melakukan pengolahan, pemutahiran (validasi), dan penyajian data dan informasi ketercapaian target kurikulum;
13) Melakukan penyimpanan dan pemeliharaan catatan mutu dan dokumen kurikulum lainnya seperti, Silabus, Rpp, Modul Mata Pelajaran, Jadwal Pelajaran, Laporan Kegiatan (Ulangan Semester, UN, US, Naskah Soal), Kartu Hasil Studi, Dan Buku Hasil Studi Siswa.
14) Melakukan penyusunan laporan pelaksanakaan program kerja bidang kurikulum dan pengajaran.

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam bidang kurikulum dan pengajaran dan/ atau bidang lainnya.

9.4.5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kepastian seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang sarana dan prasarana.

b. Tugas

Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan bidang sarana dan prasarana dengan rincian tugas sebagai berikut:

1) Melakukan penyusunan program kerja bidang sarana dan prasarana;
2) Melakukan inventarisasi sarana dan prasarana sekolah;
3) Melakukan penyusunan kebutuhan sarana dan prasarana;
4) Melakukan pengadaan bahan dan alat praktik;
5) Melakukan penyusunan pemeliharaan, perbaikan, pengembangan, dan penghapusan sarana dan prasarana;
6) Melakukan pengawasan penggunaan sarana dan prasarana..
7) Melakukan evaluasi penggunaan sarana dan prasarana;
8) Melakukan pengawasan kebersihan lingkungan sekolah;
9) Melakukan penyusunan laporan pelaksanakaan program kerja bidang sarana dan prasarana.

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam bidang sarana dan prasarana dan/ atau bidang lainnya.

9.4.6. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

a. Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab terhadap kepastian seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang pembinaan kesiswaan kepada Kepala Sekolah.

b. Tugas

Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan bidang kesiswaan dengan rincian tugas sebagai berikut:

1) Melakukan penyusunan program kerja bidang kesiswaan;
2) Melakukan penerimaan siswa baru;
3) Melakukan penyiapan penyusunan pembagian tugas guru dalam tugas tambahan sebagai pembina kegiatan ekstrakurikuler;
4) Melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan kesiswaan lainnya;
5) Melakukan koordinasi dengan pembina ekstrakurikuler;
6) Melakukan sosialisasi dan pengawasan tata tertib siswa;
7) Melakukan penyiapan penyusunan sanksi kepada siswa yang melanggar tata tertib siswa;
8) Melakukan pemilihan pengurus OSIS;

9) Melakukan penyiapan penyusunan daftar siswa penerima beasiswa/ subsidi;
10) Melakukan penyiapan penyusunan bahan mutasi siswa (pindah sekolah);
11) Melakukan penyusunan dan pemeliharaan dokumen laporan administrasi siswa;
12) Melakukan penyusunan laporan pelaksanakaan program kerja bidang kesiswaan.

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam bidang kesiswaan dan/ atau bidang lainnya.

9.4.7. Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kepastian seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang hubungan dengan *stakeholder* sekolah.

b. Tugas

Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan bidang hubungan masyarakat dengan rincian tugas sebagai berikut:

1) Melakukan penyusunan program kerja bidang hubungan masyarakat;
2) Melakukan sosialisasi kebijakan sekolah kepada *stakeholder* sekolah (guru, tenaga administrasi, siswa, komite sekolah);
3) Melakukan penyiapan penyusunan Kelompok Kerja (Pokja) Prakerin;
4) Melakukan koordinasi pelaksanaan Prakerin;
5) Melakukan penyusunan pembimbing Prakerin;
6) Melakukan penyusunan lokasi Prakerin bersama Ketua Program Studi Keahlian;
7) Melakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan Prakerin;
8) Melakukan penyiapan kerja sama dengan Dunia Usaha/ Industri dan instansi terkait;
9) Melakukan promosi dan publikasi kegiatan sekolah;
10) Melakukan penyusunan penelurusan lulusan;
11) Melakukan koordinasi jadwal guru tamu dari DU/DI;
12) Melakukan koordinasi program magang bagi guru di DU/DI
13) Melakukan penyusunan dan pemeliharaan dokumen kegiatan sekolah seperti foto, film, video, brosur, kliping koran dalam bentuk *soft copy* dan *hard copy*;
14) Melakukan evaluasi pelaksanaan program berkaitan dengan hubungan masyarakat.
15) Melakukan penyusunan laporan pelaksanakaan program kerja bidang hubungan masyarakat.

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam bidang kesiswaan dan/ atau bidang lainnya.

9.4.8. Ketua Program Studi Keahlian

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap kepastian seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara pada kegiatan belajar mengajar di Program Studi Keahlian.

b. Tugas

1. Melakukan penyusunan program kerja Program Studi Keahlian;
2. Melakukan penyiapan penyusunan pembagian tugas mengajar guru produktif;
3. Melakukan pemantauan kegiatan belajar mengajar pada Program Studi Keahlian;
4. Melakukan penyusunan tata tertib penggunaan ruang praktik;
5. Melakukan penyusunan kebutuhan bahan dan alat praktik;
6. Melakukan perawatan dan perbaikan alat praktik;
7. Melakukan analisis pengembangan dan sinkronisasi kurikulum produktif;
8. Melakukan penyusunan laporan keterlaksanaan kegiatan tatap muka guru di kelas;
9. Melakukan penyusunan penempatan Prakerin;
10. Melakukan penyusunan jadwal guru tamu dari DU/DI;
11. Melakukan penyusunan rencana, pengawasan, dan membina Prakerin;
12. Malakukan penyusunan laporan pelaksanaan peogram kerja Program Studi Keahlian.

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan dalam Program Studi Keahlian dan/ atau bidang lainnya.

Usul perubahan

9.4.9. Koordinator Pengajaran

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap terlaksananya seluruh proses SMM yang diterapkan dan dipelihara dalam bidang pengajaran di sekolah.

b. Tugas

1. Menyusun Kalender Pendidikan
2. Menyusun pembagian tugas mengajar berkoordinasi dengan Ketua Program Studi
3. Menyusun Jadual Pembelajaran
4. Menyusun Jadual Supervisi

5. Mempersiapkan pelaksanaan evaluasi hasil belajar siswa (Mid, Semester, Ujian Nasional, Ujian Sekolah)
6. Memonitor kelancaran pelaksanaan KBM berkoordinasi dengan Kaprog.
7. Menyiapkan kelengkapan administrasi guru
8. Melaksanakan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada bagian pengajaran.

9.4.10. Koordinator Mata Pelajaran Normatif dan Adaptif

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap terlaksananya seluruh proses SMM yang diterapkan dan dipelihara dalam hubungannya dengan mata pelajaran Normatif dan Adaptif.

b. Tugas

1. Membuat program pembinaan dan pengembangan bagi guru Normatif dan Adaptif dalam menyusun administrasi guru
2. Melakukan pembinaan bagi guru Normatif dan Adaptif dalam menyusun administrasi guru
3. Menjalin hubungan kerjasama dengan rekan kerja
4. Melaksanakan program sekolah yang telah disusun bersama dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Ketua Program Studi Keahlian
5. Mengkoordinir guru Normatif dan Adaptif dalam menyelesaikan tugas dan administrasi guru
6. Membuat laporan secara berkala dan insedentil pada kepala Sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada Koordinator guru Normatif dan Adaptif.

9.4.11. Koordinator Guru Bimbingan dan Konseling

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang Bimbingan Konseling

b. Tugas

1. Menyusun program kerja BK
2. Memberikan penjelasan kepada calon peserta didik tentang macam-macam program keahlian, kemampuan tamatan, dan lapangan kerja yang akan dimasuki

3. Memberikan motivasi, bimbingan dan penyuluhan kepada siswa secara individu yang berkaitan dengan kesulitan belajar, masalah pribadi, dsb.
4. Membantu siswa dalam rangka mengembangkan potensi siswa sesuai dengan bakat dan minat peserta didik
5. Menangani dan menyelesaikan permasalahan siswa berkoordinasi dengan guru mata pelajaran, wali kelas, KPSK dan
6. Membantu Waka Humas, melakukan penelusuran tamatan
7. Bersama guru piket melakukan monitoring keadaan siswa setiap awal dan pergantian jam pelajaran
8. Membuat laporan secara berkala dan insedentil pada kepala sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada Koordinator Bimbingan Konseling

9.4.12. Kepala Perpustakaan

a. Tanggung jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang perpustakaan

b. Tugas

1. Membuat program kerja perpustakaan
2. Mengelola administrasi perpustakaan
3. Melakukan analisis kebutuhan koleksi buku perpustakaan
4. Melakukan penataan dan perawatan buku perpustakaan
5. Menciptakan kondisi ruang baca yang kondusif, dan nyaman
6. Membuat laporan kegiatan secara berkala dan insidentil pada kepala sekoah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada bidang perpustakaan

9.4.13. Kepala Laboratorium / Kepala Bengkel

a. Tanggung jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara di laboratorium / bengkel

b. Tugas

1. Membuat program kerja laboratorium / bengkel
2. Membuat program pengembangan laboratorium / bengkel
3. Menyusun Jadual belajar siswa dan guru yang mengajar di laboratorium / bengkel
4. Mengusahakan / menyediakan , mengatur bahan dan alat praktek

5. Melakukan pemeliharaan dan dan perbaikan peralatan lab./ bengkel
6. Memeriksa / meneliti alat dan perlengkapan lab. / bengkel yang mengalami kerusakan atau hilang
7. Memperbaiki alat-alat yang mengalami kerusakan ringan dan dapat diatasi
8. Membuat berita acara jika terjadi kerusakan / kehilangan
9. Membuat daftar inventaris laboratorium / bengkel
10. Tetap menjaga kebersihan ruangan lab. / bengkel
11. Membuat laporan secara berkala dan insedentil pada kepala sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada Kepala Laboratorium / Bengkel

9.4.14. Wali Kelas

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara yang diberikan pada wali kelas

b. Tugas

1. Menyusun program wali kelas
2. Membentuk Organisas kelas, komisaris kelas, lay- out tempat duduk, kelompok belajar siswa dsb.
3. Membantu bendahara memonitor pembayaran dana komite sekolah
4. Memantau pelaksanaan KBM
5. Mengumpulkan nilai dari guru mata pelajaran dan mengisinya ke dalam file / daftar kumpulan nilai
6. Mengisi dan / atau membagi rapor , KHS, Ijazah, dsb
7. Membantu guru BK menangani dan menyelesaikan permasalahan siswa
8. Bersama Tim Pendidikan Bubaya dan Karakter Bangsa memantau pelaksanaan PBKB di kelas binaanya setiap hari
9. Mengkoordinir dan mengawasi siswa pada setiap kegiatan upacara, imtaq, gotong royong, dsb.
10. Membuat laporan secara berkala dan insedentil pada kepala sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada wali kelas

9.4.15. Pembina Ekstra Kurikuler

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam kegiatan ekstra kurikuler

b. Tugas

1. Membuat program kerja sesuai dengan bidang binaannya
2. Membuat jadual kegiatan
3. Berkoordinasi dengan Waka Kesiswaan dalam melaksanakan program kegiatan ekstra kurikuler, baik yang dilaksanakan di lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah
4. Bersama Tim Pendidikan Bubaya dan Karakter Bangsa memantau pelaksanaan PBKB pada setiap siswa binaanya
5. Membuat laporan secara berkala dan insedentil pada kepala sekolah

c. Wewenang

Melaksanakan sebagian kewenangan Kepala Sekolah yang didelegasikan pada Pembina Ekstra Kurikuler

9.4.16. Guru Mata Pelajaran

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang studi yang diampu kepada Kepala Sekolah.

b. Tugas

1) Melakukan penyusunan program pembelajaran dan praktik;
2) Melakukan penyusunan perangkat pembelajaran, seperti analisis kurikulum, RPP, dan Silabus;
3) Melakukan tatap muka di kelas;
4) Melakukan evaluasi hasil pembelajaran;
5) Melakukan analisis hasil evaluasi belajar;
6) Melakukan kegiatan perbaikan bagi siswa yang belum mencapai batas kriteria ketuntansan minimal;

c. Wewenang

Menilai hasil belajar peserta didik sesuai ketentuan standar penilaian pendidikan.

9.4.17. Guru Bimbingan dan Konseling (BK)

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam bidang layanan bimbingan dan konseling.

b. Tugas

1) Melakukan penyusunan program kerja BK;
2) Melakukan layanan bimbingan dan konseling kepada siswa;

3) Melakukan kunjungan rumah sersama wali kelas terhadap siswa yang bermasalah;
4) Melakukan pendataan siswa yang layak mendapatkan beasiswa bersama wali kelas;
5) Melakukan pengawasan terhadap kedisiplinan siswa;
6) Melakukan penyusunan laporan kegiatan bimbingan dan konseling.

c. Wewenang

Melaksanakan penerapan sanksi terhadap siswa yang melanggara tata tertib sekolah.

9.4.18. **Guru Piket**

a. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah terhadap terlaksananya seluruh proses SMM diterapkan dan dipelihara dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di sekolah.

b. Tugas

1) Mengontrol siswa / kelas pada awal datang ke sekolah dengan berbagai kelengkapan identitas sekolah berdasarkan tata tertib dan aturan yang berlaku.
2) Mengontrol kegiatan PBM pada awal masuk kelas / mulai belajar dan menjelang berakhir.
3) Memberikan tindakan, peringatan dan pembinaan bagi siswa / kelas – kelas yang melanggar tata tertib sekolah : pulang lebih awal sebelum pelajaran berakhir.
4) Memberikan tindakan yang relevan / mencari guru pengganti apabila ada kelas yang kosong pelajarannya yang diakibatkan oleh : Guru yang terlambat , Guru tidak hadir , terutama Guru yang terlambat / tidak hadir tanpa alasan yang jelas.
5) Mengatur dan mengumpulkan serta memberi sanksi terhadap siswa yang terlambat, baik terlambat pada hari biasa ataupun yang terlambat pada saat mengikuti upacara bendera.
6) Khusus bagi bapak / ibu guru yang bertugas piket pada hari Senin , Jum'at agar mengkoordinir kegiatan siswa yang mengikuti upacara bendera / IMTAQ.
7) Memberikan laporan singkat kepada Kepala Sekolah melalui Pengendali Operasional PBM (WMM), dengan mengisi perangkat piket yang telah disediakan.
8) Petugas piket :
   a. Hari **Senin – Sabtu**, mulai bertugas pukul 06.45 - pukul 14.50 WITA.
   b. Hari **Jum'at,** mulai bertugas pukul 06.30 - pukul 11.25 WITA

9) Mengisi Daftar Hadir Piket di Ruang WMM pada saat akan pulang.

c. Wewenang

Melaksanakan penerapan sanksi terhadap siswa yang melanggara tata tertib sekolah.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda Nomor 18 Telp 0370-633654 Fax 0370-629584 Mataram Nusa Tenggara Barat
http://smkn2mataram.net email: smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM

NOMOR: 256/KP2/SMK2/VII/2014

Tentang
TUGAS TAMBAHAN GURU DAN TUGAS TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH TAHUN PELAJARAN 2014/2015

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Mataram Kota Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat,

Menimbang :
a. Bahwa untuk menjamin kelancaran pelaksanaan pengelolaan pendidikan di SMK Negeri 2 Mataram, dipandang perlu menugaskan guru dalam Tugas Tambahan sesuai kebutuhan organisasi;
b. Bahwa nama-nama yang tercantum dalam lampiran keputusan ini telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi sebagaimana mestinya.

Mengingat :
a. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
b. Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah;
c. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
d. Peraturan Pemerintah Noomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
e. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
f. Peraturan Mendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
g. Peraturan Mendikbud Nomor 65 Tahun 2013 tentang Standar Proses;
h. Peraturan Mendiknas Nomor 39 Tahun 2009 tentang Pemenuhan Jam Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan.
i. Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 4 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Pendidikan di Kota Mataram.
j. Peraturan Wali Kota Mataram Nomor 18 tentang Pembiayaan dan pengelolaan dana pendidikan yang bersumber dar peran serta masyarakat dan orang tua peserta didik.

Memperhatikan : Hasil keputusan rapat Tim Manajemen Sekolah tanggal 18 Juni 2014

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Menugaskan guru yang namanya tercantum dalam lampiran surat keputusan ini untuk melaksanakan Tugas tugas Tambahan sebagai Tim Manajemen Sekolah Semester Gasal Tahun Pelajaran 2014/2015

Kedua : Semua Tim Manajemen harus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan yang berlaku dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah.

Ketiga : Semua biaya yang timbul akibat dikeluarkannya keputusan ini dibebankan pada APBS SMKN 2 Mataram tahun pelajaran 2014/2015 dan anggaran lain yang relevan, kecuali Unit Produksi dengan Sub Unitnya dan Koperasi Siswa bersumber pada kegiatanya.

Keempat : Keputusan ini akan ditinjau kembali bilamana terdapat kekeliruan dan atau disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana mestinya.

Kelima : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Mataram
Pada tanggal 8 Juli 2014
Kepala Sekolah,

Drs. Sahnan
NIP. 196512311991111004

Tembusan:
1. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
2. Koordinator Pengawas Dinas Dikpora Kota Mataram
3. Pengurus Komite Sekolah
4. Arsip

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT PERNYATAAN TANGGUNG JAWAB MUTLAK

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DRS. SAHNAN

NIP : 19651231 199111 1 004

Jabatan : Kepala SMK NEGERI 2 MATARAM

Alamat Sekolah : Jl. Pemuda No.18 Mataram

Dengan ini menyatakan bahwa saya bertanggung jawab penuh atas semua pengeluaran dan pemanfaatan seluruh dana yang digunakan dalam rangka pelaksanaan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) SMK yang diberikan oleh Direktorat Pembinaan SMK Tahun 2014. Pengeluaran dan pemanfaatan dana bantuan tersebut sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, mengacu Petunjuk Teknis BOS SMK dan Surat Perjanjian Kerjasama/MoU yang ditandatangani oleh Pejabat Pembuat Komitmen Kegiatan dan Pihak Sekolah.

Apabila dikemudian hari atas pemanfaatan dana tersebut diatas mengakibatkan terjadinya kerugian negara maka saya bersedia mengganti kerugian tersebut.

Perhitungan biaya dan penarikan serta penyetoran pajak akan dilakukan secara profesional, efisien, efektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Bukti-bukti pengeluaran yang terkait dengan pemanfaatan dana disimpan sesuai ketentuan di sekolah untuk kelengkapan administrasi dan keperluan pemeriksaan aparat pengawasan fungsional.

Demikian Surat Pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Mataram, 1 September 2014.
Kepala SMKN 2 Mataram,

METERAI TEMPEL 6000

DRS. SAHNAN
NIP.19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH NEGERI 2 MATARAM
Nomor : 01.a/LK.2/SMKN2/I/2015
Tentang

PEMBENTUKAN TIM PENGELOLA
DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH DAERAH (BOSDA)

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Mataram Provinsi Nusa Tenggara Barat,

Menimbang :
a. Bahwa untuk tertib dan lancarnya proses pengelolaan Dana Operasional Sekolah (BOS dan BOSDA) pada SMK Negeri 2 Mataram, maka dipandang perlu untuk menetapkan Tim Pengelola;
b. Bahwa yang namanya tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini dipandang cakap dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai Tim Pengelola Dana BOS dan BOSDA;

Mengingat :
a. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
b. Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 2003 tentang Pendidikan Menengah;
c. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
d. Keputusan Presiden Nomor 54 tahun 2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa;
e. Keputusan Mentri Pendidikan Nasional Nomor 01/U/2002 tentang Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional;
f. Surat Direktorat Pendidikan Menengah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 693/03.5/KU/2014;

Memperhatikan : Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Dana Operasional Sekolah Daerah (BOSDA) SMK tahun 2014;

M E M U T U S K A N

Menetapkan	:	
Pertama	:	Pembentukan Tim Pengelola Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Dana Bantuan Operasional Sekolah Daerah (BOSDA) SMK Negeri 2 Mataram sebagaimana termuat dalam Lampiran Surat Keputusan ini;
Kedua	:	Semua Tim dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah;
Ketiga	:	Segala biaya yang ditimbulkan akibat keluarnya Surat Keputusan ini dibebankan pada APBS SMK Negeri 2 Mataram;
Keempat	:	Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila terdapat kekeliruan dan akan diperbaiki sebagaimana mestinya;
Kelima	:	Surat Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Mataram
Pada tanggal : 05 Januari 2015
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

Drs. S A H N A N
NIP.196512311991111004

Temusan:

1. Kepala Dinas Dikpora Provinsi NTB
   Up. Kabid Dikmen
2. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
   Up. Kabid Dikmen;
3. Koordinator Pengawas Dinas Dikpora Kota Mataram;
4. Pengurus Komite SMK Negeri 2 Mataram;
5. Arsip.

Lampiran : Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : 01.a/LK.2/SMKN2/I/2015

TIM PENGELOLA
DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH DAERAH (BOSDA)

NO	NAMA	JABATAN KEDINASAN	JABATAN DALAM TIM
1	Drs. H. Muchtar	Ketua Komite	Pengarah
2	Drs. Sahnan	Kepala Sekolah	Penanggung Jawab
3	Drs. Lalu Dasmara, M.A	WMM	Ketua
4	Drs. I Gde Carita	Waka Sarana	Wakil Ketua
5	Sulman Haris, S.Ag	Pembina Osis	Sekretaris
6	Rusmawati, S.sos	Bendahara	Bendahara
7	Nurul Aini, S.Pd	Waka Humas	Ketua Tim Pengadaan Barang dan Jasa
8	Slamet Subagio, S.Sos	KTU	Anggota
9	Sarjono, S.Sos	Bagian Perlengkapan	Anggota
10	Abdul Hadi, ST, S.Kom	Operator Dapodik	Anggota
11	Drs. Suratman	Waka Kesiswaan	Ketua Tim Penerima/Pemeriksa Barang dan Jasa
12	Drs. Subardi	Waka Kurikulum	Anggota
13	Ridha Rosalina	KPSK PMS	Anggota
14	Drs. Anwar	KPSK AP	Anggota
15	Sainun, S.sos, M.Ak	KPSK Akt	Anggota
16	Dading Qalbuadi, SST.Par.	KPSK UPW	Anggota
17	Fathul Murat, S.Kom	KPSK RPL	Anggota

Mataram, 05 Januari 2015
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

Drs. S A H N A N
NIP. 196512311991111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
NOMOR : 250 /KP1/SMK2/VI/2015

Tentang

PEMBENTUKAN PANITIA / PEJABAT PENGADAAN PERALATAN DAN PERABOT SMK NEGERI 2 MATARAM

Menimbang : Bahwa dalam rangka pelaksanaan program Pengadaan Peralatan dan Perabot di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Mataram, maka perlu dibentuk Panitia/Pejabat Pengadaan Peralatan Dan Perabot;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan ;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah beserta perubahannya;
7. Undangan Bimbingan Teknis dan Penandatanganan Surat Perjanjian Bantuan SMK Rujukan Tahun 2015 Nomor 2546/D3.4/TU/2015

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Menetapkan dan menugaskan nama-nama terlampir dalam Surat Keputusan ini untuk melaksanakan Pengadaan Peralatan Dan Perabot SMK Negeri 2 Mataram;

Kedua : Tim Pengadaan Peralatan dan Perabot SMK Negeri 2 Mataram mempunyai tugas;

1. Menyusun rencana pemilihan Penyedia Barang/ Jasa;
2. Menetapkan Dokumen Pengadaan;
3. Menetapkan besaran Nominal Jaminan Penawaran;
4. Mengumumkan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa;
5. Menilai kualifikasi penyedia Barang/Jasa, melalui Prakualifikasi/Pscakualifikasi;

Lampiran : Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : **250/KP1/SMK2/VI/2015**
Tanggal : 3 Juni 2015

PANITIA/PEJABAT PENGADAAN PERALATAN DAN PERABOT SMK NEGERI 2 MATARAM

NO	NAMA	UNSUR	JABATAN
1	**Drs. Sahnan**	Kepala Sekolah	Penanggung Jawab
2	**Drs. I Gede Carita**	Waka Sarpras	Ketua Tim
3	**Slamet Subagyo, S.Sos**	Kepala Tata Usaha	Wakil Ketua
4	**Drs. Subardi**	Waka Kurikulum	Sekretaris
5	**Rusmawati, S.Sos**	Staf Tata Usaha	Bendahara
6	**Ridha Rosalina, SE**	KPSK Pemasaran	Anggota
7	**Fathul Murat, S.Kom**	KPSK RPL	Anggota
8	**Sulman Haris, S.Ag, M.Pdi**	Pembina Osis	Anggota
9	**Sarjono**	Perlengkapan	Anggota

Mataram, 3 Juni 2015
Kepala Sekolah

Drs. Sahnan
NIP. 196512311991111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
NOMOR : 251/KP1/SMK2/VI/2015

Tentang

PEMBENTUKAN PANITIA / PEJABAT TIM PEMERIKSA DAN PENERIMA HASIL PENGADAAN PERALATAN DAN PERABOT SMK NEGERI 2 MATARAM

Menimbang : Bahwa dalam rangka pelaksanaan program Pengadaan Peralatan dan Perabot di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Mataram, maka perlu dibentuk Panitia/Pejabat Pemeriksa dan Penerima Hasil Pengadaan Peralatan Dan Perabot;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan ;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah beserta perubahannya;
7. Undangan Bimbingan Teknis dan Penandatanganan Surat Perjanjian Bantuan SMK Rujukan Tahun 2015 Nomor 2546/D3.4/TU/2015

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Menetapkan dan menugaskan nama-nama terlampir dalam Surat Keputusan ini untuk melaksanakan proses Pemeriksaan dan Penerimaan Hasil Pengadaan Peralatan Dan Perabot SMK Negeri 2 Mataram;

Kedua : Tim Pemeriksaan dan Penerimaan Hasil Pengadaan Peralatan dan Perabot SMK Negeri 2 Mataram mempunyai tugas;

1. Melakukan pemeriksaan hasil pekerjaan pengadaan Barang/Jasa sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam kontrak;

2. Menerima hasil pengadaan Barang/Jasa setelah melalui pemeriksaan/pengujian;
3. Membuat dan menandatangani Berita Acara Serah Terima Hasil Pekerjaan.

Ketiga : Dalam melaksanakan tugasnya Panitia Pemeriksa dan Penerima harus berkoordinasi dan bertanggungjawab kepada Kepala Sekolah /Pejabat Pembuat Komitmen

Keempat : Hal - hal yang belum diatur dalam keputusan ini atau terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, maka akan diadakan perubahan / perbaikan sebagaimana mestinya.

Kelima : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai selesainya tugas tersebut diatas.

Ditetapkan di : Mataram
Pada tanggal : 3 Juni 2015
Kepala SMK Negeri 2 Mataram

Drs. S A H N A N
NIP. 19651231991111004

Tembusan:
1. Kepala Dinas Dikpora Provinsi NTB
2. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
3. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya

Lampiran : Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : **251/KP1/SMK2/VI/2015**
Tanggal : 3 Juni 2015

PANITIA/PEJABAT PENERIMA DAN PEMERIKSA HASIL PENGADAAN PERALATAN DAN PERABOT SMK NEGERI 2 MATARAM

NO	NAMA	UNSUR	JABATAN
1	**Drs. Sahnan**	Kepala Sekolah	Penanggungjawab
2	**Drs. Suratman**	Waka Kesiswaan	Ketua
3	**Nurul Aini, A.Md .Par, S.Pd**	Waka Humas	Sekretaris
4	**Drs. Anwar**	KPSK Adm. Perkantoran	Anggota
5	**Sainun, S.Sos, M.Ak**	KPSK Akuntansi	Anggota
6	**Dading Qalbuadi, SST**	KPSK UPW	Anggota
7	**Drs. H. Wildan**	Koordinator N.A	Anggota

Mataram, 3 Juni 2015
Kepala Sekolah

Drs. Sahnan
NIP. 196512311991111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
NOMOR : 254/KP1/SMK2/VI/2015

Tentang

PENGANGKATAN TIM PELAKSANA PEMBANGUNAN / REHAB GEDUNG KANTOR SMK NEGERI 2 MATARAM

Menimbang :

1. Bahwa dalam rangka peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan di SMK Negri 2 Mataram, maka diperlukan ruang belajar/laboratorium yang standar dan memenuhi kebutuhan;
2. Bahwa untuk memenuhi ruang belajar/laboratorium yang standar dan memenuhi kebutuhan, diperlukan penambahan pembangunan gedung baru;
3. Bahwa pelaksanaan Pembangunan Ruang Belajar dilakukan secara swakelola oleh Tim Pelaksana Pembangunan Gedung;
4. Bahwa nama-nama yang tercantum di dalam lampiran keputusan ini dipandang mampu untuk melaksanakan tugas dimaksud.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan ;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah beserta perubahannya;
9. Undangan Bimbingan Teknis dan Penandatanganan Surat Perjanjian Bantuan SMK Rujukan Tahun 2015 Nomor 2546/D3.4/TU/2015;

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Mengangkat yang namanya tercantum dalam Lampiran Surat Keputusan ini sebagai Tim Pelaksana Pembangunan / Rehab Gedung Kantor SMK Negeri 2 Mataram.

Kedua : Tugas Tim Pelaksana Pembangunan antara lain sebagai berikut;

1. Melaksanakan Pembangunan dengan mekanisme swakelola.
2. Mengadministrasikan dan mendokumentasikan segala kegiatan pembangunan, semua dokumen harus selalu berada di sekolah dan dapat dilihat sewaktu-waktu oleh semua anggota.
3. Menyusun laporan teknis dan mempertanggungjawabkan realisasi penggunaan dana.

Ketiga : Tim Pelaksana Pembangunan / Rehab Gedung Kantor dalam melaksanakan pekerjaan berkoordinasi dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah

Keempat : Biaya kegiatan ini bersumber dari APBN dalam rangka pelaksanaan program Bantuan Pengembangan SMK Rujukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah melalui Direktorat Pembinaan SMK;

Kelima : Hal - hal yang belum diatur dalam keputusan ini atau terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, maka akan diadakan perubahan / perbaikan sebagaimana mestinya;

Keenam : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan;

Ditetapkan di : Mataram
Pada tanggal : 3 Juni 2015
Kepala SMK Negeri 2 Mataram

Drs. S A H N A N
NIP. 19651231199111004

Tembusan:
1. Kepala Dinas Dikpora Provinsi NTB
2. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
3. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya

Lampiran : Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : **254/KP1/SMK2/VI/2015**
Tanggal : 3 Juni 2015

TIM PELAKSANA PEMBANGUNAN GEDUNG
SMK NEGERI 2 MATARAM

NO	NAMA	UNSUR	JABATAN
1	**H. Sudenom, S.Pd, MM**	Kadis Dikpora Kota Mataram	Pengarah
2	**Drs. TGH. M. Muchtar**	Ketua Komite	Pengarah
3	**Drs. Sahnan**	Kepala Sekolah	Penanggungjawab
4	**Drs. Lalu Dasmara, MA**	WMM dan Peng. Internal	Ketua
5	**Drs. Suratman**	Waka Kesiswaan	Wakil Ketua
6	**Abdul Hadi, S.Pt. S.Kom**	Staf Administrasi	Sekretaris
7	**Rusmawati, S.Sos**	Bendahara	Bendahara
8	**Drs. H. Kaharudin**	Pengurus Komite	Anggota
9	**Slamet Subagyo, S.Sos**	Kepala Tata Usaha	Anggota

Mataram, 3 Juni 2015
Kepala Sekolah

Drs. S a h n a n
NIP. 196512311991111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
NOMOR : 255/KP1/SMK2/VI/2015

Tentang

PEMBENTUKAN PANITIA / PEJABAT TIM PERENCANA DAN PENGAWAS PEMBANGUNAN SMK NEGERI 2 MATARAM

Menimbang :
1. Bahwa dengan akan dibangun dan direhabilitasi bangunan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Mataram di Matarm Provinsi Nusa Tenggara Barat;
2. Bahwa dalam rangka kegiatan pelaksanaan pembangunan sekolah perlu dibentuk Tim Perencana dan Pengawas Pembangunan;.

Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan ;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah beserta perubahannya;
9. Undangan Bimbingan Teknis dan Penandatanganan Surat Perjanjian Bantuan SMK Rujukan Tahun 2015 Nomor 2546/D3.4/TU/2015;

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Pembentukan Panitia / Pejabat, Tim Perencana Dan Pengawas Pembangunan SMK Negeri 2 Mataram, seperti nama-nama terlampir;

Kedua : Tugas dan tanggungjawab Tim Perencana dan Pengawas Pembangunan adalah sebagai berikut;

1. ***Tahap Perencanaan***
   1.1. Melakukan pendataan untuk kebutuhan bangunan baru;
   1.2. Membuat gambar, site plan dan master plan;
   1.3. Membuat gambar pra rencana, rencana dan detail;
   1.4. Membuat program kerja pelaksanaan yang memuat jadwal dan urutan pekerjaan, melakukan survey harga bahan, jadwal pengadaan bahan dan penggunaan peralatan dengan mempehatikan kualitas;
   1.5. Menyiapkan perhitungan konstruksi bangunan yang diperlukan;
   1.6. Membuat gambar kerja rencana pembangunan yang terdiri dari tata letak bangunan (site plan), denah,instalasi listrik dan penerangan, instalasi air bersih dan sanitasi, gambar detail yang meliputi antara lain pondasi, kolom, pasangan dinding, atap, kusen, plafon, kuda-kuda sesuai dengan kaidah konstruksi tahan gempa;
   1.7. Menyusun analisis harga satuan pekerjaan (daftar harga bahan dan upah kerja);
   1.8. Membuat RAB pekerjaan pembangunan;
   1.9. Membuat laporan mingguan kemajuan pekerjaan;
2. ***Tahap Pengawasan***
   2.1. Membantu Tim Pembangunan, mengarahkan dan membimbing secara periodik selama berlangsungnya proses pembangunan;
   2.2. Mengawasi dan memeriksa kualitas dan kuantitas bahan yang diterima di lokasi;
   2.3. Mengawasi, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan pekerjaan pembangunan;
   2.4. Membuat laporan kemajuan pekerjaan yang terdiri dari laporan berkala (laporan mingguan), laporan kemajuan pekerjaan minimal 30% dilengkapi dengan foto dokumentasi yang menunjukan kondisi awal 0% dan 30%, laporan akhir (100%) dilengkapi dengan foto dokumentasi yang menunjukan kondisi awal 0%, 30%, 75% dan 100%;
   2.5. Membantu Tim Pembangunan membuat laporan petanggungjawaban pelaksanaan pembangunan;

Ketiga : Tim Perencana dan Pengawas dalam melaksanakan pekerjaan berkoordinasi dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah

Keempat : Biaya kegiatan ini bersumber dari APBN dalam rangka pelaksanaan program Bantuan Pengembangan SMK Rujukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah melalui Direktorat Pembinaan SMK;

Kelima : Hal - hal yang belum diatur dalam keputusan ini atau terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, maka akan diadakan perubahan / perbaikan sebagaimana mestinya;

Keenam Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan; .

Ditetapkan di : Mataram
Pada tanggal : 3 Juni 2015
Kepala SMK Negeri 2 Mataram

Drs. S A I M A N
NIP. 19651231199111004

Tembusan:
1. Kepala Dinas Dikpora Provinsi NTB
2. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
3. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya

Lampiran : Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : **255/KP1/SMK2/VI/2015**
Tanggal : 3 Juni 2015

PEMBENTUKAN PANITIA / PEJABAT TIM PERENCANA DAN PENGAWAS PEMBANGUNAN SMK NEGERI 2 MATARAM

NO	NAMA	UNSUR	JABATAN
1	**H. Sudenom, S.Pd, MM**	Kadis Dikpora Kota Mataram	Pengarah
2	**Drs. TGH. M. Muchtar**	Ketua Komite	Pengarah
3	**Drs. Sahnan**	Kepala Sekolah	Penanggungjawab
4	**Drs. I Gede Carita**	Waka Sarpras	Ketua
5	**Drs. Subardi**	Waka Kurikulum	Sekretaris
6	**Umar, S.Sos, MM**	Arsitek	Anggota
7	**H. Woody Hexana, S.Pd**	Ketua Unit Produksi	Anggota

Mataram, 3 Juni 2015
Kepala Sekolah

Drs. Sahnan
NIP. 19651231199111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. 633654 Mataram 83125

SURAT TUGAS

Nomor: 538 /KP.2 /SMKN2/XII/2015

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat menugaskan kepada :

NO	N A M A / NIP	PANGKAT /GOL RUANG	JABATAN
1.	Drs. Lalu Dasmara, MA NIP. 19561231 197703 1 058	Pembina IV/a	Waka WMM

Sebagai **Pelaksana Harian (PLH) Kepala SMK Negeri 2 Mataram** dari tanggal 21 s/d 23 Desember 2015, berhubung Kepala Sekolah akan melaksanakan tugas dinas ke Malang.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Mataram, 19 Desember 2015
Kepala Sekolah,

Drs. S A H N A N, M.Pd
NIP. 19651231 199111 1 004

Tembusan kepada Yth,
1. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram
2. Koordinator Pengawas Dinas Dikpora Kota Mataram
3. Ketua Komite sekolah
4. Tim Manajemen SMKN 2 Mataram
5. Arsip.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

SURAT TUGAS

Nomor: 528 /KP.2/SMKN2/XII/2015

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Mataram, Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat menugaskan kepada:

No	Nama	Jabatan	Tugas yang diberikan
1	Abdul Hadi, S.Pt, S.Kom	Staf Admin	Proktor Utama
2	H. Woody Hexana, S.Pd	Guru	Proktor
3	Achmad Najihan Zikri, S.Pd	Guru	Proktor
4	Yayan Heryana, ST, MM	Staf Admin	Proktor
5	Fathul Murat, S.Kom	Guru	Teknisi Utama
6	Adibul Khair, S.Kom	Guru	Teknisi
7	Arif Hidayat, S.Kom	Guru	Teknisi
8	Hendry Agung Mahendra, S.Kom	Guru	Teknisi

untuk menyiapkan semua alat dan perangkat terkait dengan Computer Based Test (CBT) dan uji coba perangkat secara keseluruhan.

Mengingat pelaksanaan CBT sudah semakin dekat, maka kami harap tugas tersebut dilaksanakan secepatnya dan dengan penuh tanggungjawab.

Mataram, 05 Desember 2015

Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA * SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 * KOTA MATARAM

Drs. Sahnan, M.Pd

NIP. 19651231199111004

Tembusan kepada Yth:

1. Ketua Komite Sekolah
2. TimManajemen SMKN 2 Mataram
3. Bendahara Sekolah

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Nomor : 470/KP.2/SMK2/XI/2015
Lampiran : -
Hal : ***Pemberitahuan UKG***

Mataram, 02 November 2015

Kepada
Yth. Bapak dan Ibu Guru
di -
Tempat.

Assalamu'alaikum Wr.Wb.
Salam Sejahtera,

Semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat walafiat dan selalu dalam lindungan Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga dapat melaksanakan tugas sehari-hari dengan baik. Amiin.

Berikut ini kami beritahukan bahwa Uji Kompetensi Guru (UKG) akan dilaksanakan mulai tanggal 09 November 2015, oleh karena itu dimohon kepada semua Bapak dan Ibu Guru SMKN 2 Mataram untuk mempersiapkan, antara lain :

1. Mendownload Kisi-kisi UKG sesuai mata pelajaran masing-masing.
2. Mempelajari materi Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang berhubungan dengan pendidikan.
3. Membaca kembali hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum 2013 dan materi-materi pedagogik.
4. Memperdalam materi yang berhubungan dengan mata pelajaran masing-masing.

Demikian pemberitahuan ini, atas kerjasama yang baik disampaikan terimakasih.
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

Drs. Sahran
NIP. 196512311991111004

Tembusan Kepada Yth. :
1. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram.
2. Koordinator Pengawas Dikpora Kota Mataram.
3. Pengurus Komite Sekolah.
4. Arsip.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda Nomor 18 Telp 0370-633654 Fax 0370-629584 Mataram Nusa Tenggara Barat
http://smkn2mataram.net email: smkn2mataram@gmail.com

Mataram, 5 Nopember 2015

Nomor : 477/KP.2/SMKN.2/XI/2015
Lamp. : -
Hal : Undangan Workshop

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Tim Pengembang
Kurikulum SMKN 2 Mataram
di –
Tempat

Dengan hormat, sehubungan dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang baru belum tersusun dengan lengkap mulai dari dokumen 1 sampai dokumen 2, maka kami mengharap kehadiran Bapak/Ibu untuk hadir pada :

Hari/tanggal	: Rabu, 11 - 13 Nopember 2015
Pembukaan	: Pukul 10.15 Wita
Tempat	: Ruang Aula SMKN 2 Mataram
Acara	: Workshop penyusunan KTSP

Mengingat pentingnya acara tersebut diharapkan hadir tepat pada waktunya. Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

Drs. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. 633654 Mataram 83125

SURAT KEPUTUSAN
NOMOR : 475 /KP.2/SMK.2/XI/2015
Tentang
PANITIA ULANGAN UMUM SEMESTER GASAL
TAHUN PELAJARAN 2015/2016

Kepala SMK Negeri 2 Mataram setelah

Menimbang :
1. Bahwa salah satu indikator untuk mengukur tingkat keberhasilan belajar siswa dalam satu waktu tertentu adalah dengan melaksanakan evaluasi hasil belajar.
2. Dalam rangka melaksanakan evaluasi hasil belajar akhir Semester Gasal Tahun Pelajaran 2015/2016 dipandang perlu untuk membentuk panitia untuk melaksanakan kegiatan dimaksud.
3. Bahwa mereka yang namanya tercantum dalam Lampiran Surat Keputusan ini dipandang mampu untuk melaksanakan tugas tersebut di atas.

Mengingat :
1. Permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi
2. Permendiknas No. 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan.
3. Permendiknas No. 23 tahun 2006 tentang Standar Penilaian

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

Pertama : Menunjuk yang namanya tertera dalam lampiran-1 Surat Keputusan ini sebagai Panitia Ulangan Umum Semester Gasal tahun pelajaran 2015/2016

Kedua : Dalam melaksanakan tugasnya Panitia berpedoman pada uraian tugas yang tercantum dalam lampiran-2

Ketiga : Semua biaya penyelenggaraan Ulangan Umum Semester Gasal tahun pelajaran 2015/2016 dibebankan pada APBS tahun 2015/2016

Keempat : Surat Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Mataram
Pada Tanggal 4 Nopember 2015
Kepala sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA KOTA MATARAM SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

Drs. S a h r a n.
NIP. 196512311991111004

Lampiran-1: Surat Keputusan Kepala SMK Negeri 2 Mataram
Nomor : 475 /KP.2/SMK.2/XI/2015
Tanggal : 4 Nopember 2015
Tentang : Susunan Panitia Ulangan Umum Semester Gasal Tahun Pelajaran 2015/2016

Penanggung jawab : Drs. Sahnan (Kepala Sekolah)
Ketua : Drs. Subardi
Sekretaris : Hendri Agung Mahendra, S.Kom
Bendahara : Rusmawati, S.Sos.

Seksi- seksi :

Seksi Penerimaan dan Pengetikan Soal

1. Dading Qalbuadi, SST.Par *(Koordinator)*
2. Muksin Salim, S.Pd
3. Yayan Heryana, St.,MM
4. Panti Miasih, S.Pd

Seksi Penggandaan, Pengemasan dan Pendistribusian Soal

1. Dra. Nyoman Sugiarthi *(Koordinator)*
2. Erly Sumawati, SE., MM
3. Satriawan Hadi, S.Pd
4. Hj. Sri Jumiati, S.Pd
5. Henny, SE
6. Ayu Ketut Resiani

Seksi Penyelesaian Administrasi Sekolah

1. Drs. Suratman
2. Nurul Aini, S.Pd
3. Drs. Lalu Dasmara, MA
4. Drs. I Gede Carita

Seksi Konsumsi

1. Nurmi
2. Fitriani

Seksi Perlengkapan / Umum

1. Slamet Subagyo, S.Sos (*Koordinator*)
2. Sarjono
3. Ahmadi
4. Erwin
5. Saharudin
6. Mahsun

Mataram, 4 Nopember 2015
Kepala Sekolah,

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

Drs. Sahnan

Tanggal : 4 Nopember 2015
Tentang : Susunan Panitia Ulangan Umum Semester Gasal Tahun Pelajaran 2015/2016

URAIAN TUGAS PANITIA
ULANGAN UMUM SEMESTER GASAL
Tahun Pelajaran 2015/2016

TUGAS UMUM :
Melaksanakan ulangan umum semester Gasal tahun pelajaran 2015/2016 mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring/ evaluasi, dan pelaporan.

TUGAS KHUSUS :

1. ***PENANGGUNGJAWAB***
   - 1.1 Memantau pelaksanaan ulangan umum secara menyeluruh
   - 1.2 Meminta pertanggungjawaban Panitia Pelaksana atas penyelenggaraan Ulangan Umum Semester baik secara tertulis maupun lisan
   - 1.3 Memberikan arahan umum kepada Panitia Pelaksana
2. ***KETUA***
   - 2.1. Mengkoordinir seluruh kegiatan teknis kepanitiaan
   - 2.2. Memberi laporan baik diminta atau tidak kepada Penanggungjawab
   - 2.3. Memberikan arahan kepada panitia dalam menjalankan tugas
   - 2.4. Memonitor dan evaluasi pelaksanaan ulangan umum
   - 2.5. Mengamankan naskah soal-soal sebelum diujikan
3. ***SEKRETARIS***
   - 3.1. Mempersiapkan kegiatan administrasi, seperti jadwal tes, jadwal pengawas, dll.
   - 3.2. Menyusun jadwal kerja panitia
   - 3.3. Merekap daftar penyusun soal dan daftar hadir pengawas
   - 3.4. Memonitor kesiapan ruangan dan penempatan nomor peserta
   - 3.5. Bertanggungjawab kepada Ketua
4. ***BENDAHARA***
   - 4.1. Menyusun RAB bersama Ketua dan Sekretaris
   - 4.2. Membayar Honorarium Panitia dan Guru
   - 4.3. Membuat laporan pertanggungjawaban keuangan
   - 4.4. Bertanggungjawab kepada Ketua
5. ***SEKSI PENERIMAAN DAN PENGETIKAN SOAL***
   - 5.1. Menerima dan merekap naskah soal dari guru
   - 5.2. Mengetik dan menggandakan naskah soal
   - 5.3. Bertanggungjawab kepada Ketua
6. ***SEKSI PENGGANDAAN, PENGEMASAN DAN PENDISTRIBUSIAN SOAL***
   - 6.1. Menggandakan semua naskah soal, lembar jawab dan perangkat ujian semester
   - 6.2. Memasukkan naskah soal, lembar jawaban, dan daftar hadir siswa kedalam amplop
   - 6.3. Membantu Sekretaris mengarsip soal
   - 6.4. Menyiapkan naskah soal yang akan diujikan pada H-1
   - 6.5. Hadir 10 (sepuluh) menit sebelum ulangan dimulai
   - 6.6. Membagikan naskah soal kepada pengawas
   - 6.7. Menerima kembali soal dan lembar jawaban dari Pengawas
   - 6.8. Menghitung jumlah jawaban dan disesuaikan dengan jumlah siswa setiap kelas
   - 6.9. Bertanggungjawab kepada Ketua
7. ***SEKSI PENYELESAIAN ADMINISTRASI SEKOLAH***
   - 7.1 Membantu mendata siswa yang belum menyelesaikan administrasi sekolah dengan wali kelas
   - 7.2 Memanggil siswa/wali murid untuk menyelesaikan administrasi sekolah
   - 7.3 Mengkoordinir penyelesaian administrasi sekolah siswa
8. ***SEKSI PERLENGKAPAN/UMUM***
   - 8.1. Menata ruangan yang akan digunakan tes
   - 8.2. Memasang nomor peserta sesuai nomor absen siswa pada meja yang telah disiapkan
   - 8.3. Membantu seksi penggandaan dalam menggandakan naskah soal
   - 8.4. Membantu memasukkan naskah soal, lembar jawaban, dan daftar hadir siswa kedalam amplop
   - 8.5. Membantu Sekretaris dalam mengisi daftar hadir pengawas
   - 8.6. Menjaga keamanan lingkungan sekolah selama berlangsungnya tes
   - 8.7. Bertanggungjawab kepada Ketua

Mataram, 4 Nopember 2015
Kepala Sekolah,

Drs. Sahnan.
NIP. 196512311991111004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Nomor : 449/LL.2/SMK2/X/2015
Lampiran : -
Hal : ***Undangan Rapat***

Mataram, 21 Oktober 2015

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Guru dan Pegawai
di -
Tempat.

Assalamu'alaikum Wr.Wb.
Salam Sejahtera,

Semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat walafiat dan selalu dalam lindungan Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga dapat melaksanakan tugas sehari-hari dengan baik. Amiin.

Mengharap kehadiran Bapak/Ibu pada rapat umum yang akan dilaksanakan pada :

Hari/tanggal : Jum'at, 23 Oktober 2015
Waktu : 09.30 Wita - Selesai
Tempat : Aula

Mengingat pentingnya acara tersebut dan keterbatasan waktu yang tersedia, mohon Bapak/Ibu untuk dapat hadir tepat waktu.

Demikian pemberitahuan ini, atas kerjasama yang baik disampaikan terimakasih.
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Kepala Sekolah,

Drs. Sahnan
NIP. 196512311991111004

Tembusan Kepada Yth. :
1. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram.
2. Koordinator Pengawas Dikpora Kota Mataram.
3. Pengurus Komite Sekolah.
4. Arsip.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda Nomor 18 Telp 0370-633634 Fax 0370-629584 Mataram Nusa Tenggara Barat
http://smkn2mataram.net email: smkn2mataram@gmail.com

Mataram, 5 Nopember 2015

Nomor : 476/KP.2/SMKN.2/XI/2015
Lamp. : -
Hal : Undangan rapat

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Tim Manajemen
dan Panitia Workshop KTSP
SMKN 2 Mataram
di –
Tempat

Dengan hormat, dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan workshop penyusunan KTSP yang baru yang akan dilaksanakan pada tanggal 11 - 13 Nopember 2015, maka mohon kehadiran Bapak/Ibu pada:

Hari/tanggal : Sabtu, 7 Nopember 2015
Waktu : 13.00 Wita
Tempat : Ruang Kepala SMK Negeri 2 Mataram

Mengingat pentingnya acara tersebut dimohon hadir tepat waktu. Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Kepala Sekolah,

Drs. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Nomor : 295 /LL.1/SMKN.2/VII/2015
Lamp. : 1 Lembar
Hal : ***UNDANGAN RAPAT***

K e p a d a
Yth. : 1. Tim Manajemen SMKN 2 Mataram
2. Pengurus Komite Sekolah

Di –
M a t a r a m

Dengan hormat, mengharap kehadiran Bapak/Ibu nanti pada :

Hari/Tanggal	:	Sabtu, 25 Juli 2015
Waktu	:	10.00 Wita - Selesai
Tempat	:	Ruang Kepala Sekolah
Agenda	:	1. Persiapan Penyusunan RENSTRA Sekolah. 2. Persiapan Penyusunan RAPBS. 3. Dll.

Demikian atas perhatian dan kehadirannya disampaikan terima kasih.

Mataram, 23 Juli 2015.
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA MATARAM SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

DIRSAHNAN
NIP.19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 620584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DAFTAR HADIR RAPAT
TIM MANAJEMEN

NO	NAMA	WALI KELAS	TANDA TANGAN	
1	DRS. SAHNAN	Kepala Sekolah	1	2
2	DRS. TGH. M.MUCHTAR	Ketua Komite		
3	DRS. H. ABDUL KAHAR	Sekretaris Komite	3	4
4	DRS. H. HARIS BUDI HARSONO	Bendahara Komite		
5	SLAMET SUBAGYO, S.Sos.	Kepala Tata Usaha	5	6
6	DRS. LALU DASMARA, MA.	Wakil Manajemen Mutu		
7	DRS. SURATMAN	Waka. Kesiswaan	7	8
8	DRS. SUBARDI	Waka. Kurikulum		
9	DRS. I GEDE CARITA	Waka. Sarana	9	10
10	NURUL AINI, S.Pd.	Waka. Humas		
11	SAINUN, S.Sos, M.Ak.	Kaprog. Akuntansi	11	12
12	DRS. ANWAR	Kaprog. Adm. Perkantoran		
13	RIDHA ROSALINA, SE	Kaprog. Pemasaran	13	14
14	DADING QALBUADI, S.ST.Par	Kaprog. UPW		
15	FATHUL MURAD, S.Kom	Kaprog. RPL	15	

Mataram, 25 Juli 2015.
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

DRS. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Nomor : 298 /LL.1/SMKN.2/VII/2015
Lamp. : 1 Lembar
Hal : ***UNDANGAN RAPAT***

K e p a d a
Yth. : 1. Tim Manajemen SMKN 2 Mataram
2. Pengurus Komite Sekolah

Di –
M a t a r a m

Dengan hormat, mengharap kehadiran Bapak/Ibu nanti pada :

Hari/Tanggal	:	Jum'at, 31 Juli 2015
Waktu	:	14.00 Wita - Selesai
Tempat	:	Ruang Kepala Sekolah
Agenda	:	1. Penyusunan RENSTRA. 2. Penyusunan RAPBS/RKAS. 3. Persiapan Rapat Orang Tua/Wali murid TP. 2015/2016 4. Dll.

Demikian atas perhatian dan kehadirannya disampaikan terima kasih.

Mataram, 29 Juli 2015.
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA MATARAM SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

Drs. SAHNAN
NIP.19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DAFTAR HADIR RAPAT
TIM MANAJEMEN

NO	NAMA	WALI KELAS	TANDA TANGAN	
1	DRS. SAHNAN	Kepala Sekolah	1	2
2	DRS. TGH. M.MUCHTAR	Ketua Komite		
3	DRS. H. ABDUL KAHAR	Sekretaris Komite	3	4
4	DRS. H. HARIS BUDI HARSONO	Bendahara Komite		
5	SLAMET SUBAGYO, S.Sos.	Kepala Tata Usaha	5	6
6	DRS. LALU DASMARA, MA.	Wakil Manajemen Mutu		
7	DRS. SURATMAN	Waka. Kesiswaan	7	8
8	DRS. SUBARDI	Waka. Kurikulum		
9	DRS. I GEDE CARITA	Waka. Sarana	9	10
10	NURUL AINI, S.Pd.	Waka. Humas		
11	SAINUN, S.Sos, M.Ak.	Kaprog. Akuntansi	11	12
12	DRS. ANWAR	Kaprog. Adm. Perkantoran		
13	RIDHA ROSALINA, SE	Kaprog. Pemasaran	13	14
14	DADING QALBUADI, S.ST.Par	Kaprog. UPW		
15	FATHUL MURAD, S.Kom	Kaprog. RPL	15	

Mataram, 31 Juli 2015.
Kepala Sekolah,

DRS. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM

K O M I T E S E K O L A H

Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Mataram, 28 September 2015

Nomor : 002/LL.1/SMKN2/IX/2015
Lamp. : -
Hal : ***Undangan***

Yth. Kepada
Orang Tua / Wali Murid Kelas X
SMKN 2 Mataram
di –
Tempat

Assalamu'alaikum wr.wb.
Salam Sejahtera,

Semoga Bapak/Ibu dan keluarga selalu sehat walafiat dan dalam lindungan Tuhan Yang Maha Kuasa. Amiin.

Berkaitan dengan telah dimulainya proses belajar mengajar Tahun Pelajaran 2015/2016, kami bermaksud mengundang Bapak/Ibu untuk menghadiri Rapat Komite yang akan dilaksanakan pada :

Hari/Tanggal : Rabu, 30 September 2015
Waktu : Pukul 16.00 Wita - Selesai
Tempat : Aula SMK Negeri 2 Mataram

Mengingat pentingnya acara tersebut dan terbatasnya waktu yang tersedia, kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat hadir tepat waktu.

Demikian atas perhatian dan kehadirannya disampaikan terima kasih.

Mengetahui,
Kepala SMK Negeri 2 Mataram,

DIRSAHNAN
NIP. 19651231199111 1 004

Ketua Komite,

Drs. GH. M. MUKHTAR

Tembusan Kepada Yth. :
1. Kepala Dinas Dikpora Propinsi NTB;
2. Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram;
3. Koordinator Pengawas Dikpora Kota Mataram;
4. Pengurus Komite SMK Negeri 2 Mataram;
5. Arsip.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

NOTULEN

RAPAT KOMITE BERSAMA ORANGTUA/WALI SISWA

TAHUN PELAJARAN 2015/2016

I. Hari : Rabu
Tanggal : 30 September 2015
Waktu : 16.00 Wita – Selesai
Tempat : Aula SMKN 2 Mataram
Agenda : Rapat Komite bersama orangtua/Wali Siswa

II. Ketua : Waka. Humas
Notulen : Satker Humas
Hadir : Kepala Sekolah, Pengurus Komite, Tim Manajemen /Orang Tua/Wali Siswa
Tidak Hadir : Kaprodi Akuntansi (Sainun, M.Ak, Izin Dinas Pelatihan)

III. Susunan Acara :

1. Pendahuluan / Pembukaan oleh Panitia (MC. Ibu Erly Sumawati)
2. Pengantar disampaikan Kepala Sekolah (Bapak Drs. Sahnan)
3. Pembahasan RAPBS TP. 2015/2016 disampaikan Ketua Komite (Bapak TGH. Muchtar)
4. Penutup

IV. Risalah Pembicaraan :

Acara ke - I

a. 16.30 wita rapat dibuka Panitia
b. 16.35 wita Kepala Sekolah memaparkan secara detail tentang :

1) Keadaan Siswa
   - Jumlah Siswa terbanyak ke-dua setelah SMKN 3 Mataram;
   - Dari total 1325 siswa, 65 % tidak membayar iuran komite karena menggunakan Surat Keterangan Tidak Mampu (Hanya 35 % yang membayar).

2) Keadaan Guru
   - Jumlah Guru 80 orang dengan perincian 45 orang PNS dan 35 orang Guru Honor (Guru Tidak Tetap);
   - Untuk GTT pembiayaan Murni dari Sekolah.

3) Keadaan Pegawai
   - Jumlah Pegawai 38 orang dengan perincian 14 orang PNS dan 24 orang Honor (Pegawai Tidak Tetap);
   - Untuk PTT Jumlah Pembiayaan murni dari Sekolah.

4) Luas Lahan dan Fasilitas

   SMKN 2 Mataram memiliki luas 1, 2 Ha dengan dilengkapi fasilitas Ruang Kelas, Ruang Laboratorium, Ruang olahraga, Musholla dan Ruang UKS yang sangat memadai.

5) Terkait RAPBS
   - Pengembangan Kantor;
   - Ruang Praktek Akuntansi;
   - Lab RPL;
   - Lab Bahasa.

c. 17.15 wita Ketua Komite membahas tentang RAPBS TP. 2015/2016

1) Susunan Kepengurusan Komite SMKN 2 Mataram

Susunan Komite terdiri dari :

Ketua	: TGH. Muchtar
Sekretaris	: H. Kahar
Bendahara	: Drs. H. Haris Budi Harsono, Ak, M.Ak
Pengurus	: Hendrik Gunawan

2) Iuran Komite

Iuran Komite TP 2015/2016 ditetapkan sebesar Rp.200.000,- per bulan untuk siswa yang Wajib Bayar (Tidak menggunakan Surat Keterangan Tidak Mampu).

3) Sumbangan Pengembangan Sekolah

Sumbangan Pengembangan Sekolah dibayarkan 1 x selama menjadi siswa di SMKN 2 Mataram yaitu sebesar Rp. 2.500.000,- Dana ini dapat diangsur.

4) Pendapat Orang Tua/Wali Murid

Orang Tua/Wali Murid menyetujui Hasil Rapat.

Ketua Komite mengakhiri Pembahasan.

Acara ke – II

Tambahan dari Bapak Kepala Sekolah :

Dipersilahkan kepada Seluruh Orang Tua/Wali Siswa yang ingin membicarakan lebih lanjut terkait Iuran Komite dan Sumbangan Pengembangan Sekolah tersebut secara pribadi, untuk datang kembali ke Sekolah mulai besok, Kamis 1 Oktober 2015.

Acara ke – III

Diskusi dan Tanya Jawab :

Tidak ada Diskusi/Tanya Jawab. Semua Orang Tua Siswa/ Wali Murid tidak ada yang mengajukan pertanyaan/Keberatan.

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

Acara ke –IV

Kesimpulan :

Ditetapkan pada Rapat Komite bersama Wali Murid/ Orang Tua Siswa :

a. Sumbangan Pengembangan Sekolah dibayarkan 1 x selama menjadi siswa di SMKN 2 Mataram yaitu sebesar Rp. 2.500.000,-
   Dana dapat diangsur.
b. Iuran Komite TP 2015/2016 ditetapkan sebesar Rp.200.000,- per bulan untuk siswa yang Wajib Bayar (Tidak menggunakan Surat Keterangan Tidak Mampu)

Acara ke – V

Penutup

- Do'a

Mengetahui dan Mengesahkan,

Kepala Sekolah,	Notulen,
Drs. SAHNAN	Henny, SE
NIP : 196512311991111004	NIP : 197206072014062001

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@yahoo.com

REKAP ABSENSI GURU
DALAM KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR (KBM) DAN
KEGIATAN - KEGIATAN SEKOLAH LAINNYA
(RAPORT GURU)
SEMESTER GANJIL TP. 2013/2014

Nama Guru : **Dra. Hj. Endang Prabawati** Status Guru : PNS/~~Non PNS~~

NO	KEGIATAN	ALASAN KETIDAKHADIRAN DALAM KBM						UPACARA BENDERA				IMTAQ PHBA/PHBN				RAPAT DINAS				KET
		S	ID	IND	A	JLH	%	JLH	HD	TH	%	JLH	HD	TH	%	JLH	HD	TH	%	
1	Kegiatan Belajar Mengajar	0	0	0	0	0	0.0													HARUS
2	Upacara Bendera							15	14	1	93									HARUS
3	IMTAQ PHBA/PHBN											16	14	2	88					SANGAT DIHARAPKAN
4	Rapat Dinas															6	6	0	100	HARUS
@	**JUMLAH**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0.0**	**15**	**14**	**1**	**93**	**16**	**14**	**2**	**88**	**6**	**6**	**0**	**100**	
B	**NILAI**	**A**						**A**				**A**				**A**				

KETERANGAN

PROSES BELAJAR MENGAJAR		
A	= Sangat Baik	(Kehadiran 100 %)
B	= Baik	(Kehadiran 91 - 99 %)
C	= Cukup	(Kehadiran 85 - 90 %)
D	= Kurang	(Kehadiran < 85 %)

UPACARA, IMTAQ, DAN RAPAT DINAS		
A	= Sangat Baik	(Kehadiran ≥ 86 %)
B	= Baik	(Kehadiran 75 - 85 %)
C	= Cukup	(Kehadiran 50 - 74 %)
D	= Kurang	(Kehadiran < 50 %)

SINGKATAN

ID = Ijin Dinas
IND = Ijin Non Dinas
HD = Hadir/Ikut
TH = Tidak Hadir
PHBA = Peringatan Hari Besar Agama
PHBN = Peringatan Hari Besar Nasional

Mataram, 21 Desember 2013
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA * SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 * KOTA MATARAM

Drs. S A H N A N
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

TATA TERTIB KERJA GURU

1. Guru sudah berada di sekolah sebelum bel jam pertama dibunyikan dan mengisi Daftar Hadir pada waktu datang dan pada waktu pulang
2. Guru harus melaksanakan tugas KBM dengan Tertib dan Disiplin pada setiap pergantian jam pelajaran (mulai jam pertama sampai dengan jam terakhir).
3. Guru harus minta Ijin kepada Kepala Sekolah apabila tidak dapat melaksanakan tugas karena sesuatu dan lain hal.
4. Apabila Bapak / Ibu Guru tidak dapat melaksanakan tugas karena Sakit sampai dengan 3 (tiga) hari atau lebih, maka harus menyertakan Surat Keterangan Sakit (Surat Keterangan Dokter).
5. Apabila Bapak / Ibu Guru tidak dapat melaksanakan tugas karena Ijin / Sakit, harus menyiapkan Tugas untuk siswa (bukan tugas mencatat).
6. Apabila Bapak / Ibu Guru tidak dapat melaksanakan tugas karena Ijin Dinas atau Non Dinas sampai 3 (tiga) kali / lebih kegiatan tatap muka pada kelas tertentu, harus ada Guru Pengganti; dibawah koordinasi Waka Kurikulum / Tim Pengajaran.
7. Apabila Bapak / Ibu Guru minta Ijin untuk tidak melaksanakan tugas (Ijin Non Dinas), maksimal 3 (tiga) kali dalam 1 (satu) tahun.
8. Guru dalam melaksanakan tugas harus menggunakan Pakaian sesuai ketentuan sekolah (Rapi dan Sopan)
9. Guru Tetap (PNS) harus mengikuti kegiatan Upacara Bendera dan Rapat–Rapat Dinas, Guru Tidak Tetap (GTT) sangat diharapkan untuk mengikuti Upacara dan Rapat-Rapat Dinas.
10. Kegiatan – kegiatan sekolah seperti: IMTAQ, PHBN, PBHI / lainnya sangat diharapkan untuk dapat diikuti oleh semua guru (Guru Tetap / Guru Tidak Tetap).
11. Jika Tata Tertib ini tidak ditaati oleh Bapak / Ibu Guru , maka akan dilakukan Tindakan Pembinaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berupa:
    a. Teguran Lisan
    b. Teguran Tertulis
    c. Pengurangan Jam Mengajar
    d. Nol (0) Jam untuk Guru Tetap, Pembebasan Tugas untuk Guru Tidak Tetap
    e. Pembinaan Selanjutnya oleh Dinas Pendidikan untuk Guru Tetap / PNS
12. Apabila ada hal – hal yang belum diatur dalam Tata Tertib ini, akan diatur kemudian dan bila ada kekeliruan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Mataram, 31 Agustus 2013
Kepala Sekolah

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2

Drs. SAHNAN
NIP.19651231199111004

(2)

PAKTA INTEGRITAS
(PERNYATAAN / JANJI)
GURU SMK NEGERI 2 MATARAM

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

1. Nama : Dra. Hj. Endang Rabiawati
2. NIP : 19571213 198503 2 004
3. Pangkat/ Golongan : Pembina / IV a
4. Status : Guru tetap (PNS)
5. Tugas : Guru produktif Akuntansi
6. Alamat : Perum Griya Ellen Indah D-5 Rembiga - Mataram

Bahwa saya bersedia / berjanji untuk:

1. Bekerja / Mengajar / Mendidik sesuai Ketentuan (Tata Tertib Kerja Guru) yang ditetapkan Sekolah, serta sesuai Ketentuan Disiplin PNS (bagi Guru Tetap).
2. Membuat Administrasi Pengajaran dengan baik, lengkap dan tepat waktu.
3. Menerima dan melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sekolah baik langsung atau tidak langsung dengan penuh tanggung jawab.
4. Menerima dengan IKHLAS HONOR / KESRA yang diberikan Sekolah dengan jumlah (nominal) sesuai kemampuan Keuangan Sekolah (untuk GTT).
5. Tidak akan menuntut Pengangkatan sebagai CPNS / PNS kepada pihak Sekoah / Pemerintah (bagi Guru Tidak Tetap).
6. Apabila saya tidak bekerja secara sungguh – sungguh atau melanggar Tata Tertib Kerja Guru atau Aturan yang berlaku di sekolah, maka saya siap dan sanggup untuk DIBINA dan atau untuk menerima SANKSI sesuai Ketentuan yang berlaku.

Demikian Pernyataan / Janji ini saya buat dengan sebenar – benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Mengetahui:
Kepala SMKN 2 Mataram ,

Drs. A H N A N
NIP. 19651231 1991111004

Mataram, 31. Agustus 2013
Guru ybs,

METERAI TEMPEL E7CCFABF740062418 6000

Dra. Hj. Endang Rabiawati
NIP. 19571213 198503 2 004

No.	Hari / Tgl.	Nama	Jabatan
26	SENIN : 20-6-2011	AINUSIN WASPADAI	orang tua dari AHMAD ZUL-KIPLI (XI AP-1 (MURAT SD 14) Matanan).
27	SENIN : 18-7-2011	PAK NUR KAMPUNG BINTUNG, TOK. ADA PELORJA-AAN (BURUH)	orang tua dari MUKLAILAI (XI. UPM.1)
28	8-8-2011	DRS. SURATMAN	Waka Umm
29	12-8-2011	TEMUAN OLM. ADM. GURU / RPP, SILABUS, DH.	

	Masalah	Tindak Lanjut	Ket.
dire ul – Ap. 1 0.4)).	→ Belum membayar sama SARPRAS	Sisa tunggakan akan dicicil.	[signature]
dire: ri 1.1)	→ Minta keringanan adm. keuangan sekolah: *). Pemegang JAMKESMAS *). Tunggakan: Rp 1.000.000	→ Akan dipertimbang oleh Tim MANEJEMEN (KASEK) → M.K mektu KS. X (KHANDISKA VERA)	[signature] NUR
m	→ MINTA MUNDUR: a). Sama-sama Guru PKN dg KASEK. b). Tidak punya KOMPETENSI di MMM SAMA DG: → GTT. kelahiran lotim diusukan masuk GTT org kepala sekolah, dst. → Sisma PINDAHAN masuk → Bamaan kepala sekolah, dst. 1. Sampul belum STANDAR sekolah (Gambar Hewan, Tidak ada judul, dst).	Kasek minta pak Suratma tdk. terpengaruh dg isu tsb, karena merupakan TANTANGAN dlm bekerja dan untuk maju.	[signature]

No.	Hari / Tgl.	Nama	Jabatan
37	Kamis: 20-10-2011	Kompiang	Koordinator Guru Adaptif Normatif.
		ISHAKA	Koordinator BIC
38	Selasa:	Tri Sari - ue	Petugas Piket
39	Selasa: 9/11 2011.	Didik Mariyono	Orang tua dari: GALA RIZKI MARIYONO (X. Upln.1)
40	Senin: 14-11-2011		
41	Jumat: 18-11-2011	1. 2. 3. 4. Beberapa Guru melakukan manipur dan hasutan / menyebarkan info yg kurang baik.	Tim menejemen & dan Guru

	Masalah	Tindak Lanjut	Ket.
[illegible]	→ Nilai Siswa MID yg Rendah Harus ada TINDAKAN TIN-		
[illegible]	→ IBU SRI JUMIATI (Guru BK) agar Honor dihitung Beda dg Guru BK (PNS).		
[illegible]	→ Tidak datang pilut tanpa informasi/ keterangan		Pilut mts. ppl.
[illegible]	→ DIJEMER OLEH Guru (Bpk. Kompiang). → Membuat surat izin tdk. masuk dg memalsukan TANDA TANGAN.	akan ditindaklanjuti oleh KASEK menanggi (Guru. Ybs. → HAFIZ AL-QUR'AN. (MUTIARA PARA DISO TOUR & TREVEL, Jln. PANCA USAHA 22.F (08175761482)	
	DIJURUSAN PEMASARAN SERING ADA GURU TIDAK MASUK (PAK YAYAN) TAPI REKAP ABSEN TETAP PENUH.		
[illegible]	PERLU DIWASPADI (DIKONTROL GERAKAN/ TINDAKANNYA). → KASEK DIKATAKAN BIKIN PETA KOMPLIK.	Untuk kebaikan sekolah/lembaga perlu ditindaklanjuti.	TIM

No.	Hari/Tgl.	Nama	Jabatan
51	SABTU : 3-3-2012	UMAR BAKTIR	Guru
52	Rabu ~~selasa~~ 6-3-2012	BADRUN TAMCHID (081931519495)	orang tua dari M. FAUZI 2 (X. RPL).
53	Kamis : 23/3 . 2012	M. FAUZI	Guru
54	KAMIS : 29-3-2012	H. MARZUKI (Dasan Agung).	orang tua dari : FATHUL AZIS X. PMS. 2
55	SELASA : 8-5-2012 (2)	YANI ERNAWATI, SE (081907938212).	Guru SMK. 2 Mataram.

	Masalah	Tindak Lanjut	Ket.
	Hari JUMIAT & SABTU tbl. 2 dan 3 maret 2012 → tidak masuk mengajar tanpa keterangan (saat kls. XII uji KOMTENSI).	→ Berkunjung ke rumah guru yang bersangkutan	
dari 2	→ Ung Komite 3 bln (Jan – maret 2012)	→ mohon keringanan ung sumbangan Rp 2.200.000,–	
	→ Sumbangan baru dibayar Rp 250.000 Sisa = Rp 1.950.000,–	→ Tidak ada kartu JAMKESMAS!	Bu
	→ meninggalkan sisma (Jam mengajar tapa tugas, tapa keterangan kls. X. Ap. 2, X. Ap. 3 Jam: 5, 6, 7, 8).	SAKSI / informasi dari: 1. maka kurikulum. 2. kabeng / suporlan.	
dari 5	→ Sumbangan Rp 2.200.000,– → Komite Rp 625.000	Agar ung sekolah dicicil setuai kemampuan.	
	Σ = Rp 2.825.000		
2	→ MENGAJUKAN IZIN UNTUK BERCERAI, KARENA SUDAH TIDAK ADA KECOCOKAN (KONSULTASI KE-2)	SARAN KASEK: 1. Permohonan untuk berceraian agar DIPERTIMBANGKAN KEMBALI (BERDAMAI)	
	→ KONSULTASI KE-1 (Pada Bulan Januari 2012 minggu ke-2)	2. Kedua orang tua mendukung GUGATAN	

DAFTAR GURU DAN PEGAWAI SMK NEGERI 2 MATARAM
YANG SEDANG STUDI LANJUT PERIODE KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH: Drs. SAHNAN, M.Pd

NO	NAMA	TH MASUK	UNIVERSITAS/ PT	JURUSAN	JEN-JANG
1	Ida Firdaus	2012	Universitas Muhammadiyah Mataram (UMM)	Administrasi Negara	S1
2	Syarifa Fadlun, SE, M.E	2012	Universitas Mataram	Ekonomi	S2
3	Erly Sumawati, SE, MM	2012	Universitas Mataram	Manajemen	S2
3	Almar'atun Rohimi	2013	STEKNAS Mataram	Ekonomi Akuntansi	S1
5	Zaenudin	2013	IKIP Mataram	BK	S1
6	M. Nurcholis	2013	Universitas Mataram	Ekonomi Akuntansi	S1
7	Sulman Haris, S.Ag	2013	IAIN Mataram	Tarbiyah	S2
8	H. Woody Hexana, S.Pd	2013	Universitas Terbuka	Matematika	S2
9	Sainun, S.Sos	2013	Universitas Mataram	Ekonomi	S2

Mataram, 04 januari 2016
Kepala Sekolah

Drs. SAHNAN, M.Pd
Nip: 19651231199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DATA PRESTASI SISWA BIDANG AKADEMIK & NON AKADEMIK
PERIODE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH : DRS SAHNAN
TAHUN PELAJARAN 2011/2012

NO	LOMBA/PERTANDINGAN	TEMPAT	TINGKAT	PERINGKAT	KET.
1	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	Hotel Jayakarta Senggigi	Propinsi NTB	JUARA I	
2	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian PEMASARAN	SMKN 1 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
3	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	Jakarta	Nasional	JUARA II	
4	Olimpiade Komputer (Bidang Lomba Cerdas Cermat)	STMIK Bumi Gora	Propinsi NTB	JUARA I	
5	Olimpiade Komputer (Bidang Desain Grafis)	STMIK Bumi Gora	Propinsi NTB	HARAPAN II	
6	Olimpiade Komputer (Bidang Lomba Jaringan Komputer)	STMIK Bumi Gora	Propinsi NTB	JUARA III	
7	Futsal Competision (Smansix Futsal)	SMAN 6 Mataram	Pulau Lombok	JUARA II	
8	Lomba Pidato Bahasa Inggris	UNRAM	Kota Mataram	HARAPAN I	
9	PALASKADA	Mataram	Kota Mataram	JUARA II	
10	Lomba Pidato Bulan Bung Karno	Mataram	Kota Mataram	JUARA II	
11	Lomba Pentas Theatre Siswa	Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
12	Lomba menulis Karya Ilmiah	UNRAM	Propinsi NTB	JUARA I	
13	Pertandingan Sepak Bola	UNRAM	Propinsi NTB	JUARA II	
14	Futsal Student Club 2011	UNRAM	Propinsi NTB	JUARA II	

Mataram, 31 Desember 2011
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA * SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 * KOTA MATARAM

DRS. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633651 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DATA PRESTASI SISWA BIDANG AKADEMIK & NON AKADEMIK
PERIODE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH : DRS SAHNAN
TAHUN PELAJARAN 2012/2013

NO	LOMBA/PERTANDINGAN	TEMPAT	TINGKAT	PERINGKAT	KET.
1	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	Hotel Puri Saron Senggigi	Propinsi NTB	JUARA I	
2	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian PEMASARAN	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
3	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian Administrasi Perkantoran	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
4	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
5	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	Gedung Sabuga ITB Bandung	Nasional	Peringkat 10	
6	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	Gedung Sabuga ITB Bandung	Nasional	Peringkat 12	
7	Smanti Futsal Champion 2012	SMAN 3 Mataram	Pulau Lombok	JUARA II	
8	XL Presma NTB (Hari Sumpah Pemuda)	Mataram	Propinsi NTB	JUARA III	
9	Olimpiade Komputer (Bidang Animasi Flash)	STMIK Bumi Gora	Kota Mataram	JUARA III	
10	Kegiatan Perjusami dalam rangka HUT Ke-51 Korem 162 Wira Bhakti	Korem Wira Bhakti	Propinsi NTB	JUARA I	JUARA UMUM
11	Freewell Games dalam rangka HUT Ke-51 Korem 162 Wira Bhakti	Korem Wira Bhakti	Propinsi NTB	JUARA I	
12	Cerdas Cermat Perkoperasian Siswa dalam rangka HUT Koperasi ke-65 (16-17 April 2012)	Dinas Koperindag	Kota Mataram	JUARA II	
13	Spech English Contest for Senior High School Category	UNRAM	Kota Mataram	JUARA III	
14	Kompetisi Futsal Hardiknas CUP	Dinas Pendidikan	Kota Mataram	JUARA III	

Mataram, 30 Juni 2013
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

DRS. SAHNAN
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633651 Fax (0370) 629581 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DATA PRESTASI SISWA BIDANG AKADEMIK & NON AKADEMIK
PERIODE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH : DRS SAHNAN
TAHUN PELAJARAN 2013/2014

NO	LOMBA/PERTANDINGAN	TEMPAT	TINGKAT	PERINGKAT	KET.
1	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
2	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
3	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian Administrasi Perkantoran	SMKN 2 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
4	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian RPL	STMIK Bumi Gora	Propinsi NTB	JUARA III	
5	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	TMII - Jakarta	Nasional	Peserta	
6	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	TMII - Jakarta	Nasional	Peserta	
7	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian Administrasi Perkantoran	TMII - Jakarta	Nasional	Peserta	
8	Festifal Cipta Lagu Hijau	Mataram	Kota	JUARA II	
9	Futsal antar U-19 Pelajar & Mahasiswa Presma NTB	Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
10	Futsal SMAN 5 Mataram	SMAN 5 Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
11	Cerdas Cermat HUT Koperasi ke-66	Dinas Koperindag	Kota Mataram	JUARA III	
12	Lomba Futsal LPI - IV Tingkat Pelajar	LPI Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
13	Lomba Sekolah Sehat (LSS)	Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
14	Lomba Sekolah Sehat (LSS)	Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
15	Try-out Akbar SBM PTN IPS dari Ganesha Operation (GO)	Gedung NCH	Kota Mataram	JUARA II	
16	Try-out Akbar SBM PTN IPS dari Ganesha Operation (GO)	Gedung NCH	Kota Mataram	JUARA III	
17	Lomba Tilawatil Qur'an (MTQ)	Departemen Agama	Kota Mataram	JUARA I	
18	Lomba Koperasi Siswa	Dinas Koperindag	Propinsi NTB	JUARA III	
19	Lomba P3K dan Tandu Tingkat Pramuka Penggalang Putri	Mataram	Kota Mataram	JUARA I	

20	Lomba Pionering Tingkat Pramuka Penggalang Putra	Mataram	Kota Mataram	JUARA III	
21	SMANTI Futsal Champions III (Group A)	SMAN 3 Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
22	SMANTI Futsal Champions III (Group A)	SMAN 3 Mataram	Kota Mataram	JUARA II	
23	Piala Bergilir SMANTI Futsal Champions	SMAN 3 Mataram	Kota Mataram	Piala Bergilir	
24	Champion Smanda Soccer League	SMAN 2 Mataram	Pulau Lombok	JUARA I	
25	Lomba Karya Tulis Ilmiah Remaja "Hidup Bersama Sungai Jangkuk"	Dinas PU	Kota Mataram	Nominator	
26	Piala Bergilir Turnamen Futsal DPD KNPI NTB Cup	KNPI	Propinsi NTB	Piala Bergilir	
27	Futsal DPD KNPI NTB Cup	KNPI	Pulau Lombok	JUARA I	
28	Futsal Pelajar Kota Mataram	Mataram	Kota Mataram	JUARA III	
29	Futsal Piala Bergilir Walikota Mataram	Walikota mataram	Kota Mataram	Piala Bergilir	
30	Futsal Walikota Mataram	Walikota mataram	Kota Mataram	JUARA I	

Mataram, 30 Juni 2014
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 4
KOTA MATARAM

DRS. S A H N A N
NIP. 19651231 199111 1 004

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KOTA MATARAM
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2 MATARAM
Jalan Pemuda No. 18 Telp. (0370) 633654 Fax (0370) 629584 Mataram Nusa Tenggara Barat 83125
http://smkn2mataram.sch.id email : smkn2mataram@gmail.com

DATA PRESTASI SISWA BIDANG AKADEMIK & NON AKADEMIK
PERIODE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH : DRS SAHNAN
TAHUN PELAJARAN 2014/2015

NO	LOMBA/PERTANDINGAN	TEMPAT	TINGKAT	PERINGKAT	KET.
1	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	SMKN 1 Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
2	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian UPW	SMKN 2 Praya	Propinsi NTB	JUARA II	
3	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian RPL	STMIK Bumi Gora	Propinsi NTB	JUARA II	
4	Lomba Keterampilan Siswa (LKS) Program Keahlian AKUNTANSI	Jakabaring - Palembang	Nasional	Peserta	
5	Lomba Guru Berprestasi	SMKN 3 Mataram	Kota Mataram	JUARA I	
6	Lomba Guru Berprestasi	Hotel Arum Jaya mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
7	Lomba Guru Berprestasi	Hotel Milenium Jakarta	Nasional	Peringkat 12	
8	Futsal Piala Gubernur NTB Cup	Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
9	Futsal O2SN (Perwkilan NTB)	Mataram	Nasional	Peserta	
10	Cerdas Cermat Perkoperasian	Dinas Koperindag	Kota Mataram	JUARA I	
11	Cerdas Cermat Perkoperasian	Dinas Koperindag	Propinsi NTB	JUARA II	
12	Audisi Kopsis Indonesia	Dinas Koperindag	Nasional	Peserta	
13	Futsal Pelajar (Pocari Sweet)	Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	
14	Penghargaan Menteri Pendidikan dalam rangka Pameran Pendidikan O2SN	Lapangan Sangkareang	Nasional	Peserta	
15	Lomba Tarung Drajat	KONI	Kota Mataram	Juara II	
16	Lomba Tarung Drajat	KONI	Provinsi NTB	Juara III	
17	Lomba Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ)	SMAN 3	Kota Mataram	Juara II	
18	Lomba Kaligrafi	SMAN 3	Kota Mataram	Juara I	

NO	LOMBA/PERTANDINGAN	TEMPAT	TINGKAT	PERINGKAT	KET.
19	Lomba Hafidz Qur'an	SMAN 3	Kota Mataram	Juara III	
20	Lomba Futsal POCARI Sweet	Bandung - Jawa Barat	Nasional		
21	Honda Student Olympic (HSO)	Mataram	Propinsi NTB	Finalis	
22	Lomba Debat Bahasa Inggris	TVRI NTB	Kota Mataram	JUARA 1	
23	Lomba Pionering Putra Tingkat Pramuka Penegak SMA, MA, SMK Se Kota Mataram	Pramuka Gudep 01-025 / 01-026	Kota Mataram	JUARA 2	
24	Lomba Kreatifitas Baris-Berbaris	SMAN & Mataram	Kota Mataram	JUARA II	
25	Lomba Pionering Putra Tingkat Pramuka Penegak SMA, MA, SMK Se Kota Mataram	Pramuka Gudep 01-025 / 01-026	Kota Mataram	JUARA I	
26	PASKIBRA	Walikota Mataram	Kota Mataram	2 Orang Masuk ke Tingkat Propinsi	
27	Futsal Gubernup Cup	GOR TURIDA	Propinsi NTB	JUARA I	
28	Lomba Guru Berprestasi	SMKN 3 Mataram	Kota Mataram	JUARA II	
29	Lomba Cerdas Cermat 4 Pilar	SMA NW Mataram	Kota Mataram	JUARA III	
30	Peraih Nilai UN 2015 Tingkat Propinsi NTB	Mataram	Propinsi NTB	Peringkat II, III, IV dan VIII	
31	Peraih Nilai UN 2015 MATEMATIKA Tingkat Propinsi NTB	Mataram	Propinsi NTB	Peringkat I	
32	LKS Tingkat Propinsi Bidang Lomba Tourist Industry	Mataram	Propinsi NTB	JUARA I	

Mataram, 30 Juni 2015
Kepala Sekolah,

DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 2
KOTA MATARAM

DRS. S A H N A N
NIP. 19651231 199111 1 004

Lampiran 6: Foto Wawancara

Gambar 6.1.
Wawancara dengan subjek penelitian di ruang Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 03 Juni 2015

Gambar 6.2.
Setelah wawancara dengan informan 1 di ruang kepala sekolah pada tanggal 05 Juni 2015.

Gambar 6.3.
Wawancara dengan informan 2 di ruangan Kepala Sekolah Negeri 2 Mataram pada tanggal 03 Agustus 2015

Gambar 6.4.
Wawancara dengan informan 3 di ruangan Ketua Program Studi UPW SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 04 Agustus 2015

Gambar 6.5.
Wawancara dengan informan 4 di ruangan guru BK SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 03 Agustus 2015

Gambar 6.6.
Wawancara dengan informan 5 di ruangan Tata Usaha (TU) SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 03 Agustus 2015

Gambar 6.7.
Wawancara dengan informan 6 di ruangan Tamu SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 05 Juni 2015

Gambar 6.8.
Wawancara dengan informan 7 di ruangan Perpustakaan SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 05 Juni 2015

Gambar 6.9.
Wawancara dengan informan 8 di ruangan Tamu SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 10 Nopember 2015

Gambar 6.10.
Wawancara dengan informan 9 di sekretariat Forum Komunikasi Kerja Sama Pondok Pesantren (FKSPP) NTB pada tanggal 10 Nopember 2015

Lampiran 7: Foto Hasil Observasi

Gambar 7.1.
Kepala sekolah melibatkan semua unsur sekolah membuat perencanaan sekolah dalam rapat komite sekolah di ruang aula SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 30 September 2015.

Gambar 7.2
Rapat Pembahasan RAPBS di ruang Aula SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 01 Agustus 2016.

Gambar 7.3.
Kegiatan Workhop Finalisasi Dokumen KTSP di Aula SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 11-13 Nopember 2015

Gambar 7.4.
Kepala sekolah memantau secara langsung pemasangan spanduk di halaman depan SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 03 Juni 2015

Gambar 7.5.
Kebersamaan Kepala sekolah dengan guru dan pegawai SMK Negeri 2 Mataram dalam Kegiatan studi banding dan rekreasi di candi Borobudur Jawa Tengah pada tanggal 24 Desember 2013.

Gambar 7.6.
Kepala sekolah bersama warga sekolah dalam kegiatan peringatan HUT SMK Negeri 2 Mataram di halaman SMK Negeri 2 Mataram pada tanggal 09 Januari 2016.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Sumbawa Besar pada tanggal 20 Desember 1982 sebagai anak ke- 2 dari lima bersaudara dari pasangan **Muhammad Arsyad Saling** dan **Hasnah**. Saat ini penulis bertempat tinggal di Jl. Muhajirin II Rt/Rw: 01/01 Kelurahan Rabangodu Utara Kecamatan Raba Kota Bima-NTB. Pendidikan Sekolah Dasar ditempuh di SDN Pungkit Sumbawa, lulus tahun 1995. Pendidikan Sekolah Menengah Pertama ditempuh di SMPN 2 Moyo Hilir (sekarang SMPN 1 Moyo Utara) Sumbawa, lulus tahun 1998. Pendidikan Sekolah Menengah Atas ditempuh pada program paket C di PKBM Tunas Harapan Varoso Sumbawa, lulus tahun 2005. Pendidikan sarjana ditempuh di Program Studi Pendidikan Ekonomi Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Bima, lulus tahun 2010. Pada tahun 2013, penulis diterima di Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Mataram (UNRAM), dan menamatkannya pada tahun 2016.

Selama mengikuti program S2, penulis aktif menjadi anggota Forum Komunikasi Mahasiswa Pascasarjana (FKMP) Mbojo Mataram. Sebuah artikel telah diterbitkan dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif” pada jurnal Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) FKIP UNRAM. Karya tersebut merupakan bagian tesis penulis.