

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data**

Pada bab ini peneliti akan membahas data hasil penelitian yang sudah didapat dari dua lokasi yakni Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar dan Sekolah Menengah Atas Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan yang khususnya menyangkut kebijakan kepala sekolah, motivasi kepala sekolah dan faktor-faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja serta cara mengatasinya.

#### **1. Gambaran umum di MA Ma'arif NU Kota Blitar.**

##### **a. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar**

###### **1) Merencanakan program-program sekolah**

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah telah ditetapkan kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dalam hal ini dituntut untuk bisa bersikap tegas serta mempunyai wawasan dan keilmuan yang luas dan

keterampilan-keterampilan lainnya yang dibutuhkan agar dapat menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik.<sup>1</sup> Sesuai dengan yang dikemukakan oleh bapak Zaenuri sebagai berikut.

”Dalam pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, MA Ma’arif NU Kota Blitar menerapkan *Boarding School System* yaitu semua siswa tinggal di asrama/pondok pesantren. Dengan model diasramakan ini, siswa mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu, Intra Pagi, Intra Sore dan Diniyah Malam. Intra pagi, kegiatan pendidikan yang melaksanakan secara penuh kurikulum pendidikan sebagaimana ditetapkan Departemen Agama RI. Intra sore, pelaksanaan kegiatan pendidikan yang diarahkan pada pengembangan kemampuan bahasa (Arab dan Inggris) dan ketrampilan minat bakat siswa. Sedangkan Intra Malam, merupakan penyelenggaraan kegiatan pendidikan pondok pesantren dengan kurikulum madrasah diniyah sebagai sarana memperdalam ilmu-ilmu agama”.<sup>2</sup>

Dalam pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar, perencanaan pembelajaran terkait dengan pembagian jam mengajar dan penyusunan jadwal, kepala sekolah memberikan wewenang kepada wakil kepala bagian kurikulum.<sup>3</sup> Kemudian wakil kepala bagian kurikulum mensosialisasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk membuat perencanaan dan perangkat-perangkat yang dibutuhkan dengan memiliki target yang akan dicapai selama satu semester. Seperti dikemukakan oleh bapak wahid sebagai berikut.

“Disini segala pembelajaran terkait dengan membagi-bagi jam mengajar dan menyusun jadwal pembelajaran saya diberi wewenang oleh bapak kepala sekolah untuk mengaturnya serta tak lupa juga

---

<sup>1</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>2</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015.

<sup>3</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

seperti jadwal hari ini yakni jadwal ujian sekolah membagi siapa yang siap menunggu ujian di ruang-ruang yang ditentukan”.<sup>4</sup>

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar perencanaan program sekolah dilakukan dengan cara melibatkan guru serta tenaga kependidikan melalui forum *workshop* menjelang tahun ajaran baru, perencanaan pembelajaran mencakup seluruh pembelajaran baik formal dan formal, perencanaan pembelajaran formal harus memperhatikan standar isi dan kebutuhan siswa, SKL, RPP, dan silabus. Dalam membantu urusan perencanaan sekolah tenaga kependidikan selalu dilibatkan. Seperti dikemukakan oleh bapak Malik sebagai berikut.

“Kegiatan saya yaitu menghimpun program perencanaan sehingga tersedianya keterangan yang sebelumnya berserakan kemana-mana sehingga dapat digunakan bila diperlukan, serta mencatat kegiatan yang nantinya disajikan agar dapat dibaca”.<sup>5</sup>

Dengan demikian maka pengelolaan terhadap sekolah menjadi lebih baik serta kualitas tenaga kependidikan lebih profesional serta meningkatkan mutu sekolah. Disamping itu berdasarkan pengamatan, bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MA Ma’arif NU Kota Blitar berisi dari alumni sendiri dan disamping juga dari tenaga kependidikan yang profesional.<sup>6</sup> Ini menjadikan bahwa kultur pengabdian serta penyedia lapangan kerja sangat bagus. Tapi dalam merekrutnya ada seleksi khusus bagi calon pelamar/pengabdian di MA Ma’arif NU Kota Blitar. Seperti disampaikan oleh Bapak Zaenuri sebagai berikut.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan waka kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma’arif NU Kota Blitar pada Tanggal 20 April 2015

<sup>6</sup> Obsrvasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

“Biasanya disini dalam merekrut tenaga kependidikan, ya sesuai dengan SOP yang ada, selanjutnya saya berikan penempatan dimana nantinya bekerja. Disamping itu kami juga menampung alumni yang ingin mengabdikan diri di sekolah dan mengarahkan pada program-program sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah”.<sup>7</sup>

2) Memusyawarahkan kebijakan kepala sekolah sebelum dilaksanakan.

Dalam pengamatan yang ada, penerapan musyawarah dalam kaitan setiap kebijakan atau keputusan kepala sekolah yang berlaku di MA Ma’arif NU Kota Blitar ini dilaksanakan setiap hari kecuali hari libur setiap akhir kegiatan sekolah.<sup>8</sup> Seperti Dijelaskan oleh bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Saya setiap akan memutuskan atau membuat kebijakan terkait tentang sekolah selalu memusyawarahkan dahulu dengan jajaran saya serta guru dan tenaga kependidikan lainnya, hari jumat sabtu rapat dengan direktorat, senin kamis rapat dengan para guru, dan rabu selasa dengan para tenaga kependidikan”.<sup>9</sup>

Dalam hal kaitan musyawarah terhadap kebijakan kepala sekolah bapak Wahid juga mengemukakan sebagai berikut.

“Setiap kebijakan atau keputusan yang akan diambil oleh kepala sekolah, beliau selalu memusyawarahkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Ya karena disini kekeluargaan tetap terjaga dengan baik serta dalam target pengembangan sekolah yang lebih baik dan unggul”.<sup>10</sup>

Ini senada dengan yang disampaikan salah satu guru yakni bapak Fahmi sebagai berikut.

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>8</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 11 Mei 2015.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 11 Mei 2015.

“Bapak kepala sekolah atau Pak Zaenuri ketika akan melakukan kebijakan beliau selalu memusyawarahkan dengan kami semua, kalau dengan para guru biasanya hari senin dan kamis”.

Karena prinsipnya kepala sekolah manakala kebijakan atau keputusan itu tidak didukung atau dihiraukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka dikuatirkan akan berpengaruh terhadap kinerja para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seperti malas dalam mengajar, mangkir dalam tugas, tertundanya pekerjaan. Seperti dikemukakan oleh bapak Malik sebagai berikut.

“Ya biasanya kalau para tenaga kependidikan seperti saya ini tidak diajak musyawarah dahulu terus langsung menjalankan kebijakan akan berakibat kurang baik dalam bekerja, karena setiap hari bergelut dengan urusan surat menyurat, catatan serta pengelolaan administrasi. Namun kalau pak Zaenuri sebagai kepala sekolah beliau selalu mengadakan musyawarah/berbincang-bincang terlebih dahulu, ini menjadikan keramahan beliau terhadap bawahan sangat baik”.<sup>11</sup>

Tetapi sebaliknya manakala kebijakan atau keputusan itu mampu diinformasikan atau dibicarakan dengan bersama-sama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maka kebijakan yang akan diterapkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan dijalankan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan serta meningkatkan mutu terhadap kemajuan lembaga pendidikan tersebut.

### 3) Membudayakan kedisiplinan

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 11 Mei 2015.

Tingkat kedisiplinan di MA Ma'arif NU Kota Blitar sangat cukup baik. Dengan penataan baik petugas keamanan, pegawai serta penempatan yang tepat guna, pengelolaan serta pembudayaan di MA Ma'arif NU Kota Blitar sangat bagus. Keteladan Kepala Sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar merupakan awal penanaman sikap disiplin dan tertib di sekolah. Seperti dijelaskan oleh bapak wahid sebagai berikut.

“Setiap bapak kepala sekolah hadir di sekolah beliau selalu disiplin, serta selalu mengontrol kebersihan kelas dan lingkungan sekolah serta memberi tahu atau mengarahkan terhadap sesuatu yang tidak tepat di sekolah”.<sup>12</sup>

Suri teladan yang baik dari kepala sekolah ini menjadi perhatian bagi petugas keamanan. Seperti dikemukakan oleh Yahya salah satu petugas keamanan sebagai berikut.

“Pak Zaenuri itu orangnya baik, suka menasehati semua anggota lingkungan sekolah. Tidak boleh terlambat dalam ke sekolah dan harus diusahakan tepat waktu dalam bekerja dan sekolah harus bersih”.<sup>13</sup>

Suasana disiplin serta tertib yang cukup baik menjadikan semua anggota lingkungan sekolah menjadi nyaman tentram dan damai. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Sebagai kepala sekolah saya harus mampu memberikan kenyamanan serta ketertiban di sekolah baik di kantor tenaga kependidikan, di ruang guru dan di lingkungan sekolah. Hal yang perlu diperhatikan adalah sikap dalam memberi contoh yang baik kepada sesama warga sekolah: baik moral, disiplin, tingkah laku, adab serta sopan santun tutur kata harus bisa dijaga. Karena dengan contoh yang baik maka kualitas kinerja yang diberikan nantinya juga baik untuk sekolah”.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif Nu Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>13</sup> Wawancara dengan petugas keamanan MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

Sehingga hampir tidak ada tenaga kependidikan yang kurang disiplin di MA Ma'arif NU Kota Blitar, ini menjadikan sekolah tertib serta tertatur dalam kegiatan kesehariannya.<sup>15</sup>

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar penerapan disiplin kerja di lingkungan kerja, memang awalnya dirasakan berat oleh para tenaga kependidikan, tetapi ketika terus menerus diberlakukan ini menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak menjadi beban berat bagi para pegawai.<sup>16</sup> Disiplin ini perlu diterapkan di lingkungan kerja kepada seluruh warga sekolah, seperti dikemukakan oleh Bapak Muslim sebagai berikut.

“Disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini serta membudayakan kedisiplinan nantinya”.<sup>17</sup>

#### 4) Membimbing serta memberikan pengarahan terhadap tenaga kependidikan

Dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi kesempatan dan mengikutsertakan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menyangkut hal-hal berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah.<sup>18</sup> Kegiatan tersebut: MGMP, seminar, workshop, pelatihan-pelatihan maupun studi banding. Seperti disampaikan oleh Bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Sebagai kepala sekolah saya juga sering menyuruh para tenaga kepedidikan untuk ikut pelatihan-pelatihan agar kualitas kinerja dapat meningkat serta mampu menjadi tenaga yang profesional, disamping

---

<sup>15</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 18 Juni 2015

<sup>16</sup> Obsrvasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015

<sup>17</sup> Wawancara dengan Guru MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015

<sup>18</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

itu kami juga memberikan biaya pendidikan kepada para guru ataupun tenaga kependidikan guna melanjutkan kuliah”.<sup>19</sup>

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar pengembangan budaya iklim kerja yang kondusif, disiplin juga profesional ini dibarengi dengan pengarahan oleh kepala sekolah bapak Zaenuri akan mengalami peningkatan kualitas dalam bekerja.<sup>20</sup> Seperti dijelaskan oleh bapak Wahid sebagai berikut.

“Disini hubungan yang baik kepala sekolah dengan tenaga kependidikan adalah beliau selalu memberikan arahan serta bimbingan kerja terhadap tenaga kependidikan”.<sup>21</sup>

Hal ini juga dikemukakan oleh bapak Adi sebagai berikut.

“Guna menciptakan lingkungan yang profesional di lingkungan sekolah, bapak kepala sekolah selalu memberi bimbingan terhadap tenaga kependidikan. Administrasi sekolah dan data-data yang didindingkan pada kepala sekolah dikerjakan bersama dengan Tenaga Tata Usaha dan dibantu oleh beberapa guru akhirnya dapat dilengkapi”.<sup>22</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar sebagai seorang manajer kepala sekolah Bapak Zaenuri selalu berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, disiplin serta profesional. Iklim kerja ini ditandai oleh adanya keakraban dan persaudaraan.<sup>23</sup> Sehingga iklim kerja berkembang dengan kondusif dan baik. Seperti dikemukakan oleh bapak Malik sebagai berikut.

“Sebulan sekali kepala sekolah mengadakan rapat evaluasi atas segala suatu program sejauh mana keberhasilannya. Dalam kesempatan ini

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif Nu Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>20</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 18 Juni 2015.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Tenaga Administrasi MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>23</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015



kepala sekolah memberikan bimbingan dan arahan pada semua guru dan tenaga kependidikan agar senantiasa saling dukung dan saling membantu”.<sup>24</sup>

## **b. Motivasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Ma’arif NU Kota Blitar**

### 1) Kepala sekolah sebagai mitra kerja

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar kepala sekolah sebagai seorang pemimpin beliau berusaha untuk memiliki kemitraan yang jelas terhadap sekolah, kepentingan sekolah serta mengidentifikasi nilai-nilai, visi maupun misi sekolah baik menyangkut ke dalam maupun keluar.<sup>25</sup> Seperti yang dikemukakan oleh bapak Zaenuri sebagai berikut:

“Dalam menacapai itu semua pembentukan team work diperlukan dan berkelanjutan, karena secara langsung maupun tidak langsung akan timbul adanya peningkatan mutu di lembaga pendidikan”.<sup>26</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar terhadap guru dan tenaga kependidikan sebagai karyawan sekaligus pengabdian sebuah lembaga pendidikan merupakan bagian yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain dalam mengantarkan sebuah lembaga untuk mencapai kualitas dan dapat berguna bagi lingkungan sekolah maka peningkatan kinerja dalam lembaga pendidikan mutlak diperlukan.<sup>27</sup> Seperti disampaikan oleh bapak Wahid sebagai berikut:

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>25</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>26</sup> Wawancara kepala sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>27</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

“Dengan pendekatan persaudaraan yang diterapkan oleh kepala sekolah dengan para guru serta tenaga kependidikan, maka mereka mempunyai tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan khususnya yang berhubungan dengan kualitas Sekolah”.<sup>28</sup>

Berdasarkan pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah bapak Zaenuri berusaha melibatkan semua pihak dalam semua pekerjaan.<sup>29</sup> Seperti penjelasan Bapak Sigit sebagai berikut.

“Kepala sekolah akan berhasil jika ia bisa bekerja sama dengan semua *stakeholders* sekolah. Meskipun mampu secara pribadi tetapi kepala sekolah jangan bekerja sendiri. Bapak Zaenuri dalam bertindak beliau selalu berusaha melibatkan semua pihak dalam berkegiatan maupun pekerjaan”.<sup>30</sup>

## 2) Memberi dorongan dan pengarahan

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, bapak Zaenuri senantiasa memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan karena para tenaga kependidikan mempunyai kepekaan pada setiap kebijakan kepala sekolah dan beliau lebih paham terhadap tugasnya masing-masing.<sup>31</sup> Seperti yang disampaikan bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Setiap saya memberikan kebijakan, saya biasanya selalu memberikan dorongan serta pengarahan terhadap guru serta karyawan agar lebih giat dalam menjalankan tugasnya. Terutama tenaga kependidikan bagian administrasi karena memiliki kerja ekstra setiap harinya dalam kegiatan sekolah”.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>29</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 18 Juni 2015

<sup>30</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>31</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>32</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada 20 April 2015

Selanjutnya ditambahkan penjelasan oleh bapak Wahid sebagai berikut.

“Dalam memberi dorongan serta pengarahan dari kepala sekolah, beliau selalu melihat hal sekecil mungkin untuk tidak diremehkan, jika ini tidak diterapkan akan mengakibatkan melemahkan semangat baik guru maupun tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya, walaupun tanpa diarahkan sebenarnya mampu tapi hubungan komunikasi haruslah dijalin dengan baik”.<sup>33</sup>

Dalam melaksanakan dorongan dan pengarahan kepala sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar berusaha menciptakan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan agar mempermudah tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya.<sup>34</sup> Seperti disampaikan oleh bapak Malik sebagai berikut.

“Saya merasa terbantu dengan adanya pengarahan dari bapak Kepala Sekolah, karena ketika saya mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan saya, bapak Kepala Sekolah siap selalu membimbing serta mengarahkan saya”.<sup>35</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar, pengarahan yang diberikan oleh kepala sekolah bapak Zaenuri mampu menciptakan suasana yang kondusif serta intensitas kerja para tenaga kependidikan dapat meningkat.<sup>36</sup> Maka dengan motivasi serta dorongan dan pengarahan yang baik mampu menumbuhkan semangat tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas serta meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

3) Memberi penghargaan untuk tenaga kependidikan yang berprestasi.

---

<sup>33</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>34</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>35</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 27 April 2015

<sup>36</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 18 Juni 2015

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar tugas guru dan tenaga kependidikan di sekolah sangatlah berat, hal ini disebabkan selain mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah serta keuangan sekolah yang penuh dengan kejelian serta ketelitian dan juga harus melaksanakan tugas-tugasnya sebagai karyawan dari kepala sekolah.<sup>37</sup> Mengingat hal tersebut sangatlah berat untuk dihadapi terus menerus. Seperti dikemukakan oleh bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Sebagai seorang pemimpin saya harus bisa membaca situasi bagaimana guru dan karyawan saya dalam bekerja agar tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya, terkadang untuk mengatasi itu saya biasa memberi reward bagi siapa saja yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap pekerjaannya”.<sup>38</sup>

Pada pengamatan di MA Ma'arif NU Kota Blitar beberapa program inovatif yang diluncurkan kepala sekolah yakni bapak Zaenuri terutama pemberian penghargaan terhadap tenaga kependidikan mendapat respon baik bagi waka-waka, guru, serta karyawan.<sup>39</sup> Hal ini diperjelas oleh Bapak Wahid sebagaimana berikut.

“Untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan harus dikembangkan budaya penghargaan dan pemberian terhadap kinerja karyawan yang berprestasi. Guru dan tenaga kependidikan akan merasa dihargai apabila disapa atau diberi pujian atas hasil kerjanya”.<sup>40</sup>

#### 4) Membuat tempat kerja yang nyaman

---

<sup>37</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>38</sup> Wawancara dengan kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>39</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>40</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015

Pada pengamatan di MA Ma'arif NU Kota Blitar bapak Zaenuri sebagai seorang pemimpin sekaligus kepala sekolah, beliau mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing tenaga kependidikan.<sup>41</sup> Seperti dikemukakan oleh bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Kami menempatkan kantor kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dalam satu gedung namun setiap tenaga kependidikan kami beri ruang tersendiri serta meja tersendiri agar dalam menjalankan tugasnya tidak terganggu satu dengan lainnya.”<sup>42</sup>

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kondisi yang demikian ini menjadikan setiap tenaga kependidikan yaitu tenaga administrasi menempati ruang serta meja tersendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah.<sup>43</sup> Seperti disampaikan oleh Bapak Malik sebagai berikut.

“Saya diberi fasilitas di kantor baik berupa komputer, alat untuk kegiatan surat-menyurat, dan meja serta ruang yang cukup nyaman dalam menjalankan aktifitas sehari-hari”.<sup>44</sup>

Dan juga demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing seluruh warga sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar diberikan tempat yang khusus agar dapat mengelola serta manajemen tempat kerjanya. Ini senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Yahya sebagai berikut.

---

<sup>41</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>42</sup> Wawancara dengan kepala sekolah MA Ma'arif NU Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>43</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015

<sup>44</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

“Sebagai petugas keamanan saya diberi ruang untuk menjalankan tugas, serta tempat istirahat yang cukup jika tidak sempat pulang kerumah”.<sup>45</sup>

##### 5) Menjadi teladan terhadap tenaga kependidikan

Kepala sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar bapak Zaenuri sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap bawahannya. Kepemimpinan beliau sebagai kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil kerja para tenaga kependidikan, juga kinerja dan semangat kerja tenaga kependidikan. Hal ini yang dijelaskan oleh bapak Adi sebagai berikut.

“Tergantung bapak kepala sekolah dalam arti sampai sejauh mana bapak Zaenuri mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya”.<sup>46</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar para tenaga kependidikan dalam bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja dan kualitas kinerja meningkat.<sup>47</sup> Seperti dalam penjelasan dari bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Dalam upaya pengembangan budaya iklim kerja yang kondusif kami menghimbau kepada guru dan tenaga kependidikan untuk membudayakan senyum, sapa dan salam agar tertanam melalui kegiatan sehari-hari”.<sup>48</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar hasil pembiasaan senyum sapa dan salam tampak pada beberapa tenaga kependidikan sangat

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan Petugas Keamanan MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>46</sup> Wawancara dengan Tenaga Administrasi MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>47</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>48</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015

berhasil. Para tenaga kependidikan tersebut mengucapkan salam sambil mengulurkan tangannya untuk bersalaman dengan salah seorang tenaga kependidikan yang lain.<sup>49</sup> Seperti diungkapkan oleh Bapak Saiful sebagai berikut.

“Hubungan harmonis antar guru, tenaga kependidikan dan kepala sekolah terlihat pada saat istirahat. Suasana dikantor tampak akrab dan menyenangkan”.<sup>50</sup>

Keakraban antara semua warga sekolah dapat terwujud dengan adanya pertemuan pada jam istirahat. Dijelaskan pula oleh Ibu Diah sebagai berikut.

“Bila ada seorang guru atau tenaga administrasi yang berhalangan hadir maka guru atau tenaga kependidikan yang lain akan saling menolong dengan cara menggantikan tugasnya”.<sup>51</sup>

**c. Faktor-faktor Penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Ma’arif NU Kota Blitar dan cara mengatasinya.**

1) Kurangnya peningkatan disiplin

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar meskipun kepala sekolah yakni Bapak Zaenuri telah menerapkan gaya kepemimpinannya dan juga keteladanan tetapi hambatan tetap ada. Ada beberapa guru dan tenaga kependidikan yang belum dapat bersikap disiplin atau kurang tepat waktu

---

<sup>49</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>50</sup> Wawancara dengan salah satu Guru MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>51</sup> Wawancara dengan Staff MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

dalam datang ke sekolah.<sup>52</sup> Seperti dikemukakan oleh Bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Walaupun kedisiplinan sudah diterapkan masih ada juga yang terlambat kesekolah, ya dikarenakan rumah dengan tempat kerja agak jauh”.<sup>53</sup>

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar ini bisa menjadi penghambat dalam ranah kinerja tenaga kependidikan, karena kegiatan yang terus menerus di sekolah demi menciptakan suasana yang kondusif dalam kerja menjadi kurang maksimal. Dijelaskan oleh Bapak Wahid sebagai berikut.

“Pesan dari bapak kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah di MA Ma’arif NU Kota Blitar adalah dengan menerapkan disiplin kerja pada diri, yang nantinya agar bisa mewujudkan cita-cita sekolah yang tertib dan nyaman”.<sup>54</sup>

Pada pengamatan di MA Ma’arif NU Kota Blitar tak lupa pada kinerja para tenaga kependidikan yang sudah baik dalam disiplin kerja perlu untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Hal ini agar kualitas yang ada tidak menjadi kendor.<sup>55</sup> Seperti disampaikan oleh Bapak Malik sebagai berikut.

“Sebagai seorang tenaga kependidikan saya berusaha untuk disiplin guna profesional kerja saya terjaga dan untuk menjaga mutu pendidikan yang sudah maju pesat disini”.<sup>56</sup>

## 2) Kurangnya pengelolaan pengembangan budaya sekolah.

Pengembangan budaya sekolah di MA Ma’arif NU Kota Blitar sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi serta mutu sekolah.<sup>57</sup> Dalam

<sup>52</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>53</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>54</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>55</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>56</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>57</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.



peningkatannya perlu dengan pengelolaan serta pengembangan budaya sekolah yang baik serta kondusif, baik perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan budaya kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, ketenagaan, dan keuangan Seperti dikemukakan oleh Bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Saya sadar bahwa peningkatan kualitas kinerja tenaga kependidikan sekolah merupakan kunci utama keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan”.<sup>58</sup>

Ini juga diperjelas dengan pernyataan yang disampaikan bapak wahid sebagai berikut.

“Kita tahu bahwa kunci dari keberhasilan sekolah yaitu terletak pada tenaga administrasinya, karena jika administrasi sekolah baik maka baik pulalah semua kegiatan di dalam sekolah dan semua akan terikuti dan terlaksana”.<sup>59</sup>

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar ada beberapa kekurangan pengelolaan budaya sekolah sehingga berakibat sekolah tidak dapat mengevaluasi secara pasti tentang pelaksanaan program pengembangan budaya sekolah.<sup>60</sup> Seperti yang disampaikan Bapak Wahid sebagai berikut.

“Evaluasi yang dilaksanakan melalui laporan pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan kurang maksimal dikarenakan harus diselesaikan satu persatu dahulu kegiatannya”.

Keberhasilan dan kegagalan pengembangan budaya sekolah tidak terindikasi sehingga kurang mendapat perhatian dari sekolah. Ini ditambahkan oleh bapak Fahmi sebagai berikut.

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

<sup>59</sup> Wawancara dengan waka kurikulum MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 15 Juni 2015.

<sup>60</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

“Meski demikian keadaan budaya sekolah di MA Ma’arif NU Kota Blitar secara umum berkembang dengan baik. Budaya iklim kerja kondusif berhasil diwujudkan, walaupun dalam pengelolaan masih belum”.<sup>61</sup>

Di MA Ma’arif NU Kota Blitar suasana hubungan komunikasi dengan semua warga sekolah tampak hangat, kondusif, dan penuh persaudaraan. Keyakinan ini disampaikan pula oleh bapak Zaenuri sebagai berikut.

“Bahwa budaya sekolah akan berkembang dan tumbuh dengan subur apabila setiap warga sekolah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, tenang, dan menyenangkan”.<sup>62</sup>

Berdasarkan pengamatan pada tanggal 15 Juni 2015, budaya sekolah di MA Ma’arif NU Kota Blitar yang belum dapat berkembang dengan baik adalah budaya kesadaran akan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Ini disebabkan karena dalam ruang kerja yang sudah ada tapi kurangnya dalam pengelolaan mengakibatkan pelayanan terhadap keperluan dalam berkegiatan di sekolah kurang maksimal.<sup>63</sup>

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, bapak Zaenuri mengemukakannya sebagai berikut.

“Saya selaku kepala sekolah berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berpikir, berbicara, dan bertingkah laku”.<sup>64</sup>

Budaya keteladanan ini tidak terfokus pada diri kepala sekolah, namun agar setiap warga sekolah mampu memberikan keteladanan pada warga yang

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan salah satu guru di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

<sup>62</sup> Wawancara dengan kepala sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

<sup>63</sup> Observasi di MA Ma’arif NU Kota Blitar pada Tanggal 15 Juni 2015

<sup>64</sup> Wawancara dengan Kepala sekolah MA Ma’arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

lain. Berdasarkan pengamatan dan analisis pada tanggal 15 Juni 2015, pelaksanaan program budaya sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dengan metode keteladanan membutuhkan waktu yang lama.<sup>65</sup> Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Adi sebagai berikut.

“Jika menemukan warga sekolah yang belum mampu melakukan dan mendukung pelaksanaan budaya sekolah, maka warga sekolah yang lain harus bersabar, mengutamakan persaudaraan, hingga akhirnya iklim kerja kondusif dapat dipertahankan”.<sup>66</sup>

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar sikap keteladanan kepala sekolah yang dilaksanakan secara terus menerus, dan hasil yang didapat belum tentu mencapai hasil yang pasti. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wahid sebagai berikut.

“Keberhasilan budaya sekolah mengalami pasang surut. Suatu waktu warga sekolah telah mampu melaksanakan budaya sekolah dengan baik, tetapi di hari yang lain masih ditemukan pelanggaran”.<sup>67</sup>

Dengan pendekatan keteladanan budaya sekolah dapat berkembang dengan kuat dan tumbuh karena dorongan intrinsik para guru serta tenaga kependidikan.

---

<sup>65</sup> Observasi di MA Ma'arif NU Kota BLitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>66</sup> Wawancara dengan Tenaga Administrasi MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 15 Juni 2015.

<sup>67</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Kota Blitar pada tanggal 25 JUNI 2015.

## **2. Gambaran Umum di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.**

### **a. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.**

#### 1) Merencanakan program-program sekolah

Pada Pengamatan pada tanggal 20 April 2015, perencanaan pembelajaran *boarding school* di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mengacu kepada visi, misi, dan tujuan serta standar isi dengan melibatkan kepala sekolah, komite sekolah, waka-waka, guru, dan tenaga kependidikan.<sup>68</sup> Perencanaan program mencakup seluruh kegiatan pembelajaran yang ada pada pembelajaran formal (kurikulum pendidikan nasional) atau non formal yaitu madrasah diniyah dan Bahasa (kurikulum lembaga). Seperti dijelaskan bapak Mukhlisin sebagai berikut.

“Bahwa sistem penyelenggaraan pendidikan disini dengan model terpadu dan terbimbing selama 24 jam, sehingga siswa wajib berada di pesantren dengan mengikuti kegiatan kepesantrenan, madrasah diniyah, kegiatan pembelajaran formal serta kegiatan-kegiatan pengembangan bakat santri dibawah binaan dan pengawasan para pengasuh serta tenaga-tenaga professional”.<sup>69</sup>

Dalam manajemen pembelajaran, tahap perencanaan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar meliputi pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program pengajaran dan membuat persiapan mengajar.<sup>70</sup> Dan juga dikemukakan oleh bapak Anas sebagai berikut.

---

<sup>68</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

<sup>69</sup> Wawancara Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

<sup>70</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 27 April 2015.

“Perencanaan pembelajaran terutama pembelajaran formal harus memperhatikan standar isi dan tingkat kebutuhan siswa, lembaga menerapkan sistem *boarding school* maka sekolah menambahkan jam pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa, SKL, RPP, dan silabus”.<sup>71</sup>

Di SMA Mamba’us Ssolihin Kabupaten Blitar sebagai salah satu kegiatan yang dilakukan oleh tenaga administrasi sekolah yaitu dengan melakukan atau melibatkan diri dalam membantu proses belajar mengajar di sekolah.<sup>72</sup> Ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Saya disini tiap harinya mengurus kegiatan surat menyurat sekolah, membantu tugas kepala sekolah, menjalankan kebijakan kepala sekolah dalam membantu kegiatan proses belajar mengajar, dan juga mengelola kegiatan administrasi sekolah”.<sup>73</sup>

Untuk di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar setiap alumni dari pondok atau sekolah, baik yang ada dipusat gresik maupun cabang-cabangnya yang lain. Alumni SMA Mamba’us Sholihin wajib mengabdikan kepada pondok ataupun sekolah dahulu minimal 1 tahun.<sup>74</sup> Seperti dijelaskan oleh bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Kebanyakan yang menjadi tenaga kependidikan, guru, pengasuh pondok, dan pendamping adalah alumni dari pondok suci manyar maupun alumni dari sini sendiri. Karena pondok mewajibkan untuk mengabdikan, saya sendiri juga mengabdikan disini sebelum jadi kepala sekolah, hingga akhirnya sampai jadi kepala sekolah di sini”.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015

<sup>72</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 27 April 2015

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 27 April 2015.

<sup>74</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>75</sup> Wawancara dengan kepala Sekolah SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Saya dulunya juga alumni dari sini, karena sekolah mewajibkan mengabdikan satu tahun, terus saya diberi tugas di tata usaha SMA Mamba’us Sholihin ini”.<sup>76</sup>

Dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan kepala sekolah bisa tanggap terhadap situasi dan kondisi yang ada di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar. Seperti dijelaskan oleh Bapak Fajri sebagai berikut.

“Dengan adanya alumni yang berada di sekolah, bapak Muhlisin mampu menjalankan kegiatan sekolah bersama-sama dengan dasar kebersamaan atau kultur kekeluargaan pondok. Sehingga berakibat terhadap kebijakan yang disampaikan bapak Muhlisin mampu diterima oleh tenaga kependidikan serta kepala sekolah dalam mengarahkan dan membimbing tenaga kependidikan tidak terlalu formal tapi santun akan budaya pondok”.<sup>77</sup>

## 2) Memusyawarahkan kebijakan kepala sekolah sebelum dilaksanakan.

Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah setiap akan melaksanakan kebijakan ataupun keputusan, masih berkonsultasi dengan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya sebelum keputusan itu dilakukan.<sup>78</sup> Dijelaskan oleh Ibu Putri sebagai berikut.

“Bahkan dengan hati-hatinya kepala sekolah dalam kesempatan setiap rapat pada tiap bulan, menguatarakan dan mensosialisasikan dampak dari kebijakan yang akan dilaksanakan”.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>77</sup> Wawancara dengan Bapak Pengasuh pondok pesantren SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>78</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

<sup>79</sup> Wawancara dengan salah satu Guru SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

Apapun yang dilaksanakan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar jika kebijakan itu dilaksanakan karena kebijakan maupun keputusan itu semata-mata untuk tujuan bersama dan kebijakan bersama pula. Berikut adalah penjelasan dari bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Biasanya kami sebelum menjalankan suatu kebijakan sekolah pasti mengadakan rapat atau musyawarah terlebih dahulu dengan para staf-staff, karyawan serta para guru, dan juga biasanya kami membentuk panitia persiapan musyawarah sekaligus memberikan arahan-arahan sehingga dalam pelaksanaan musyawarah tidak keluar dari target”.<sup>80</sup>

Ini juga dikemukakan oleh bapak Anas sebagai berikut.

“Bila akan mengadakan hajatan, atau kegiatan dengan urusan sekolah bapak kepala sekolah selalu menghubungi saya lalu menyuruh untuk mensosialisasikan kepada guru dan tenaga kependidikan lainya”.

Disamping itu para tenaga kependidikan ada yang menjelaskan bahwa setiap berkegiatan disekolah selalu dimusyawarahkan dengan seluruh warga sekolah. Seperti dijelaskan oleh bapak Luki sebagai berikut.

“Bapak Muhlisin setiap akan melakukan kegiatan sekolah selalu dimusyawarahkan, karena orangnya sangat terbuka dan ramah”.<sup>81</sup>

### 3) Membudayakan kedisiplinan

Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keteladanan bapak Muhlisin seorang pemimpin yang ramah, baik, santun serta disiplin, sebagai ciri khas orang pondokan menjadikan sekolah asri, tertib serta nyaman.<sup>82</sup> Seperti dijelaskan oleh Bapak Muhlisin sebagai berikut.

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar 25 Mei 2015.

<sup>81</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blita pada tanggal 11 Mei 2015.

<sup>82</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 20 April 2015.

“Sebagai kepala sekolah saya harus mampu memberikan teladan yang baik terhadap tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yaitu berupa kedisiplinan. Disamping itu saya harus mampu menciptakan suasana yang nyaman bagi para tenaga kependidikan karena dalam kerjanya yang berat, walaupun semua warga sekolah memiliki kadar kerjanya masing-masing”.<sup>83</sup>

Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin sebagai seorang kepala sekolah beliau juga memiliki kepemimpinan yang berpengaruh terhadap semua warga sekolah termasuk terhadap tenaga kependidikan.<sup>84</sup> Seperti dikemukakan oleh bapak Firdan sebagai berikut.

“Bapak Muhlisin didalam kepemimpinannya beliau memiliki karisma tersendiri, baik teladannya yang disiplin terhadap tenaga kependidikan yang berada di kantornya juga kepada warga sekolah yang lain”.<sup>85</sup>

Ini juga dijelaskan oleh bapak Luki sebagai berikut.

“Bapak Muhlisin beliau selalu disiplin dalam bekerja, pernah suatu saat saya diarahkan dalam melaksanakan kegiatan kerja harus disiplin serta tertib, agar kinerja atau kualitas sekolah terjaga dengan baik dan tertib serta budaya kedisiplinan bisa tercipta di sekolah ini”.<sup>86</sup>

Pada pengamatan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah sebagai pemimpin harus berusaha untuk memiliki kedisiplinan yang jelas terhadap sekolah, kepentingan serta kebutuhan sekolah serta mengidentifikasi nilai-nilai, visi maupun misi baik menyangkut ke dalam maupun ke luar. Seperti dijelaskan oleh Bapak Fajri sebagai berikut.

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>84</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>85</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>86</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Nlitar pada tanggal 25 Mei 2015.



“Dalam mencapai itu semua pembentukan kedisiplinan pemimpin sangat diperlukan dan berkelanjutan, karena secara langsung maupun tidak langsung akan timbul adanya peningkatan kualitas kinerja warga sekolah serta mutu lembaga pendidikan”.<sup>87</sup>

4) Membimbing serta memberikan pengarahan terhadap tenaga kependidikan

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah seperti: MGMP, seminar, workshop, pelatihan-pelatihan maupun studi banding.<sup>88</sup> Ini senada dengan apa yang dijelaskan bapak Muhlisin sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan workshop kami mengadakan setiap 1 tahun sekali, dan dalam persiapan workshop kami membentuk tim persiapan workshop. Tim persiapan ini nantinya menyiapkan semua kebutuhan yang akan disampaikan pada workshop. Jadi ketika workshop tiba kami hanya menyampaikan target saja”.<sup>89</sup>

Ini disampaikan juga oleh bapak Anas sebagai berikut.

“Ketika sekolah akan mengadakan workshop saya sebagai waka kurikulum biasa ditunjuk oleh bapak kepala sekolah untuk mensosialisasikan kepada warga sekolah guna pembentukan tim persiapan workshop”.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015

<sup>88</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>89</sup> Wawancara dengan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada 25 Mei 2015

<sup>90</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas.<sup>91</sup> Seperti disampaikan oleh Luki sebagai berikut.

“Saya sering mendapat arahan dan bimbingan dari bapak kepala sekolah, dan juga kadang disuruh untuk mengikuti seminar ataupun pelatihan. Karena menjadi tugas bapak kepala sekolah selalu memantau akan pekerjaan saya serta guna meningkatkan akan kinerja dari tugas saya”.<sup>92</sup>

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan serta kegiatan peningkatan kualitas. Seperti disampaikan oleh Bapak Anas sebagai berikut.

“Dalam kaitan dengan peningkatan kualitas para tenaga pendidik serta tenaga kependidikan bapak Muhlisin menganjurkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam menunjang professional kerja nantinya”.

Dengan sebab para guru serta tenaga kependidikan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kualitas, sehingga guru serta tenaga kependidikan dapat mengetahui kekurangan diri sendiri dan kelebihan orang lain yang lebih baik, sehingga ada interaksi yang positif untuk menimba ilmu pengetahuan dan pengalaman orang lain yang kemudian disimpulkan dan dijalankan dengan dirinya sendiri serta diterapkan

---

<sup>91</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>92</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

pada sekolah dimana dia mengajar. Selain itu juga dijelaskan oleh Bapak Fajri sebagai berikut.

“Dalam berbagai kesulitan yang dihadapi dapat dicarikan solusinya dengan melihat dan mendengarkan apa yang dilakukan oleh tutor dan jika mengalami kesulitan dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan baik”.<sup>93</sup>

**b. Motivasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar.**

1) Kepala sekolah sebagai mitra kerja

Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah sebagai motivator sekaligus mitra kerja, bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi dan sekaligus dalam ranah mitra kerja kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Seperti penjelasan bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Motivasi di sekolah kami, dapat ditumbuhkan melalui kerja tim atau mitra kerja, pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar”.<sup>94</sup>

Pada pengamatan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar dengan adanya motivasi terhadap kemitraan serta kerjasama dengan tenaga kependidikan SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar ini bertujuan untuk

---

<sup>93</sup> Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>94</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

meningkatkan kualitas dan kinerja dengan bimbingan dan bantuan kepala sekolah.<sup>95</sup> Seperti dikemukakan oleh Bapak Zaenal Arifin sebagai berikut.

“Bapak Muhlisin selaku Kepala Sekolah disini dalam melakukan kegiatan sekolah selalu kerjasama atau menajalin mitra kerja dengan tenaga kependidikan. Karean kualitas professional serta pengelolaan lembaga pendidikan membutuhkan kerja yang ekstra serta tenaga yang baik”.<sup>96</sup>

Kualitas suatu lembaga pendidikan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar akan tercapai dengan baik dengan kualitas kinerja yang melalui progam sekolah senantiasa ditingkatkan dari semua aspek.<sup>97</sup> Seperti diterangkan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Salah satu cara untuk mendapatkan kualitas yang baik maka dengan kepemimpinan kepala sekolah yang selalu memotivasi bawahanya”.<sup>98</sup>

Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar salah satu cara memotivasi yang diterapkan bapak Muhlisin adalah menganggap karyawan itu sebagai mitra kerja sekaligus saudara yang mempunyai tanggung jawab bersama terhadap keberadaan sekolah.<sup>99</sup>

## 2) Memberi penghargaan untuk tenaga kependidikan yang berprestasi.

Pada pengamatan Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar, terlaksanakannya Adanya penghargaan yang diberikan kepala sekolah SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar terhadap pekerjaan tenaga

---

<sup>95</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>96</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>97</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>98</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 18 Juni 2015.

<sup>99</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

kependidikan yang berprestasi supaya sikap profesionalisme tetap tinggi dan dedikasi tenaga kependidikan sangat baik. Ini sesuai dengan yang disampaikan Bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Ada juga kegiatan yang kami lakukan terhadap warga sekolah yang sudah merasa mulai jenuh akan aktifitas kerja disekolah, yaitu berupa kegiatan penyegaraan dan pemberian hadiah bagi para guru dan tenaga kependidikan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik”.<sup>100</sup>

Maka disamping itu juga khusus diadakanya kegiatan pemberian penghargaan terhadap warga sekolah yang berprestasi, dapat memicu akan semangat berlomba-lomba dalam kualitas kerja serta peningkatan diri. Seperti dijelaskan oleh Bapak Anas sebagai berikut.

“Dalam pemberian penghargaan terhadap tenaga kependidikan ini berdampak akan karyawan yang lain untuk meningkatkan diri guna meraih prestasi. Pemberian penghargaan yang diberikan oleh bapak kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan ini menunjukkan akan kepemimpinan beliau yang fleksibel serta ramah terhadap mitra kerja sehingga mampu menjalankan organisasi sekolah secara bersama-sama”.<sup>101</sup>

Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai guru dan karyawan dalam sekolah dapat terpenuhi dan terpuaskan. Sperti disampaikan oleh bapak Luki sebagai berikut.

“Penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada tenaga kependidikan seperti saya ini sangat membantu serta dapat memenuhi jiwa kami agar tenang dikemudiannya dan juga dapat mendorong kami dalam peningkatan kualitas kinerja”.<sup>102</sup>

Dengan adanya pemberian penghargaan kepemimpinan kepala sekolah SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar mampu mengantarkan tenga

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba’us Sholihin pada tanggal 27 April 2015

<sup>101</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba’us Sholihin pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>102</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin pada tanggal 18 Mei 2015

kependidikan dalam meningkatkan kualitas kerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan sekolah.

### 3) Membuat tempat kerja yang nyaman

Kondisi di SMA Mamba'us Sholihin penempatan ruang tenaga kependidikan sendiri dan ruang guru tersendiri dalam ruang yang berbeda.<sup>103</sup>

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Disini kami berusaha memberikan ruang yang nyaman terhadap tenaga kependidikan yaitu berdekatan dengan kantor saya. Agar dalam sewaktu saya memerlukan bantuan dapat terlaksana dengan maksimal serta cepat”.<sup>104</sup>

Dalam penataan ruang baik ruang guru, kantor kepala sekolah, serta ruang tenaga kependidikan dilaksanakan dengan cukup baik. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hamim sebagai berikut.

“Desain serta perencanaan yang dibuat oleh bapak kepala sekolah sangat ideal sesuai dengan kebutuhan sekolah. Tata ruang tenaga kependidikan yang berdekatan dengan kantor kepala sekolah mengakibatkan dampak dalam pemaksimalan kinerja serta peningkatan kualitas tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi”.<sup>105</sup>

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Dengan kantor kepala sekolah yang berdekatan dengan ruang saya, bila sewaktu-waktu saya mengalami kesulitan dalam administrasi selalu dibantu bapak kepala sekolah”.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Observasi SMA Mamba'us Sholihinn Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>104</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 27 April 2015

<sup>105</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMA Mamba'us Sholihinn Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>106</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba'us Sholihinn Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

Dengan adanya pemberian ruang yang nyaman kepemimpinan kepala sekolah mampu mengantarkan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan sekolah.

#### 4) Menjadi teladan terhadap tenaga kependidikan

Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keberhasilan sekolah dalam menghasilkan kualitas yang terus meningkat serta mutu lembaga yang baik, merupakan salah satu langkah yang sesuai dengan tujuan sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.<sup>107</sup> Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan sumber daya manusia dengan kinerja yang berkualitas. Ini disampaikan oleh Bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Harapan saya sebagai kepala sekolah adalah mampu memberikan keteladanan dalam lingkungan sekolah dan juga terhadap tenaga kependidikan sekolah. Karena kunci terbaik dari sekolah adalah baiknya para tenaga kependidikan sekolah tersebut”.<sup>108</sup>

Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar Bapak Muhlisin adalah kepala sekolah yang memiliki akhlak yang baik, mampu menjadi teladan bagi warga sekolah, integritasnya baik, bersifat terbuka, mampu mengendalikan diri.<sup>109</sup> Dijelaskan juga oleh Bapak Anas sebagai berikut.

---

<sup>107</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>108</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>109</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 18 Juni 2015.

“Bapak Muhlisin bakatnya sebagai pemimpin tampak dalam pergaulan sehari-hari, ramah dan mampu bergaul dengan siapa saja”.<sup>110</sup>

Hal serupa juga seperti dikatakan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Beliau sangat sabar, lemah lembut tetapi cukup tegas bila menghadapi bawahan. Apabila ada guru atau tenaga kependidikan yang berbeda pendapat maka beliau akan berusaha untuk menyakinkan bahwa pendapat guru atau tenaga kependidikan tersebut tidak tepat”.<sup>111</sup>

Sebagai kepala sekolah sekaligus pemimpin Bapak Muhlisin memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan sangat baik. Beliau datang di sekolah paling awal dan pulang paling akhir. Hasil pengamatan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015 bapak Muhlisin datang disekolah pukul 06.30. Beliau datang kemudian berjalan dengan sabar mengamati kebersihan kelas dan semua ruangan sekolah.<sup>112</sup> Seperti disampaikan oleh bapak Hamim sebagai berikut.

“Kesabaran yang beliau tunjukkan menimbulkan rasa segan dan membuat guru serta tenaga kependidikan menjadi sadar akan tugas dan kewibawaannya di sekolah”.<sup>113</sup>

Di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar dengan peran Bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah maka ini mampu menjadi kegiatan dalam mewujudkan mutu sekolah. Keteladanan yang menjadikan tambahnya motivasi kerja para tenaga

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>111</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>112</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>113</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.



kependidikan berakibat kepada efek kebaikan dalam menjalankan tugas sehari hari.<sup>114</sup>

**c. Faktor-faktor Penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dan cara mengatasinya.**

1) Kepribadian negatif tenaga kependidikan

Berdasarkan pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupatn Blitar pada tanggal 03 Juni 2015. Masih terlihat kurangnya kedisiplinan yang terjadi disekolah. <sup>115</sup>Seperti yang disampaikan oleh bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Ada juga para guru ataupun tenaga kependidikan yang kurang memperhatikan terhadap kedisiplinan, ya saya peringatkan saja sesuai dengan kode etik guru dan tenaga kependidikan yang ada”.<sup>116</sup>

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keterlambatan guru dan tenaga kependidikan yang datang ke sekolah juga merupakan contoh ketidakdisiplinan.<sup>117</sup> Ditambahkan pula penjelasan oleh Bapak Firdan sebagai berikut.

“Namun ini tidak terjadi setiap hari, ini biasanya terjadi karena terkadang ada benturan dengan jadwal mengajar di sekolah lain atau kegiatan di luar sekolah”.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>115</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Juni 2015.

<sup>116</sup> Wawancara dengan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Juni 2015.

<sup>117</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Juni 2015.

<sup>118</sup> Wawancara dengan Waka Kemahasiswaan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Juni 2015.

Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar untuk mengatasi hambatan tersebut bapak Muhlisin selaku kepala sekolah berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Disamping itu bapak Muhlisin karena berperan sebagai pendidik maka beliau memberi contoh bagaimana seseorang melakukan kedisiplinan kerja atas kemauan sendiri.<sup>119</sup> Seperti dijelaskan oleh Bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Saya biasa memberi contoh terhadap guru serta tenaga kependidikan bagaimana melakukan disiplin kerja atas kemauan sendiri, bukan karena peran pengawasan dari atasan”.<sup>120</sup>

Pola keteladanan ini berpengaruh terhadap kedisiplinan guru serta tenaga kependidikan, namun terkadang menjadikan lunak kepala sekolah. Seperti dijelaskan Bapak Fajri sebagai berikut.

“Penanaman uswah atau contoh yang baik tidak hanya diterapkan kepada siswa tapi juga para guru dan tenaga kependidikan serta warga sekolah”.<sup>121</sup>

Berdasarkan pada pengamatan pola keteladanan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar ini tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga sekolah tampaknya lebih efektif lagi. Sehingga kedisiplinan dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja tenaga kependidikan.<sup>122</sup>

## 2) Kurangnya pengelolaan pengembangan budaya sekolah.

<sup>119</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 18 Juni 2015.

<sup>120</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin pada tanggal 18 Juni 2015.

<sup>121</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>122</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar Hubungan yang harmonis dilandasi dengan keterbukaan, partisipatif, dan persuasif merupakan salah satu strategi dalam pengembangan budaya sekolah lebih mengutamakan keteladanan daripada memberikan instruksi.<sup>123</sup> Senada dengan yang dikemukakan oleh bapak Muhlisin sebagai berikut.

“Keberhasilan pengembangan budaya iklim kerja kondusif berakibat terhadap budaya bersih, budaya disiplin, dan budaya keagamaan dapat berkembang dengan baik”.<sup>124</sup>

Berdasarkan pengamatan pada tanggal 3 Juni 2015 di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, melalui keteladanan kepala sekolah yang berperan sebagai pembuat kebijakan, motivator, serta pencipta iklim kerja. Bapak Muhlisin melakukan peran tersebut secara simultan, dan saling dukung.<sup>125</sup> Ini juga dikemukakan oleh Bapak Luki sebagai berikut.

“Setiap gaya kepemimpinan Bapak Muhlisin diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah, sehingga sifat kepemimpinannya yang terbuka, partisipatif dapat dipertanggung jawabkan”.<sup>126</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai kata kunci pelaksanaan situasi dan kondisi yang kondusif. Kepala sekolah adalah memberi contoh bagaimana seorang harus melakukan disiplin kerja atas kemauan sendiri, bukan karena peran pengawasan dari atasan. Seperti dijelaskan oleh Bapak Firdan sebagai berikut.

---

<sup>123</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>124</sup> Wawancara dengan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>125</sup> Observasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

<sup>126</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Juni 2015.

“Bapak muhlisin datang paling awal dan pulang paling akhir, ini menggambarkan beliau memberikan keteladanan berupa kedisiplinan”.<sup>127</sup>

Dalam Pengamatan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015, kepemimpinan kepala sekolah dalam hal keteladanan ini berpengaruh terhadap kinerja guru, tenaga kependidikan serta siswa.<sup>128</sup> Dalam pencapaian keberhasilan akan peningkatan kualitas kinerja dengan keteladanan kesantrian bahwa bapak Muhlisin selalu memberikan yang terbaik bagi sekolah serta para pegawainya.<sup>129</sup> Seperti dijelaskan oleh Bapak Fajri sebagai berikut.

“Demi mengembangkan sekolah serta dalam peningkatan kualitas pegawai atau warga sekolah perlulah sikap atau contoh yang baik yang menjadi keteladanan bersama warga sekolah, ini tercermin pada bapak Muhlisin”.<sup>130</sup>

Disamping itu juga di jelaskan oleh Bapak Firdan sebagai berikut.

“Pola keteladanan tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga sekolah tampaknya lebih efektif”.<sup>131</sup>

Pada pengamatan di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar peran Bapak Muhlisin disamping sebagai kepala sekolah juga sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Peran manajer bapak Muhlisin pada hakekatnya adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan

---

<sup>127</sup> Wawancara dengan Waka kesiswaan SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 6 juni 2015.

<sup>128</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Bliar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>129</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Mei 2015.

<sup>130</sup> Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015

<sup>131</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Strategi yang ditempuh bapak Muhlisin adalah kerja tim dan melibatkan seluruh komponen sekolah.<sup>132</sup> Seperti yang disampaikan oleh bapak Anas sebagai berikut.

“Bapak kepala sekolah setiap akan melakukan kegiatan selalu memanggil saya terlebih dahulu lalu menyampaikan kepada yang lain, guna dalam berkegiatan nantinya bekerja bersama-sama”.<sup>133</sup>

Hal senada juga dikemukakan oleh bapak Hamim sebagai berikut.

“Saya sering diajak musyawarah dalam urusan kemajuan sekolah, ataupun kurangnya dalam lingkungan sekolah, dan saya masuk dalam unsur petugas keamanan”.<sup>134</sup>

Kekompakan tim kerja menyebabkan sekolah menjadi kuat dan eksis meskipun hidup di tengah persaingan yang ketat. Dengan adanya keteladanan dari kepala sekolah serta kerja tim yang baik maka peningkatan akan kualitas kinerja dapat terpenuhi dengan baik SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar.

---

<sup>132</sup> Observasi di SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 25 Juni 2015.

<sup>133</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015

<sup>134</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMA Mamba’us Sholihin Kabupaten Blitar pada tanggal 3 Juni 2015.

## B. Temuan Penelitian

### 1. Analisis data individu temuan di MA Ma'arif NU Kota Blitar

- a. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan.

1) Merencanakan program sekolah

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Di samping itu dalam penyelenggaraan pendidikan MA Ma'arif NU Kota Blitar menerapkan *Boarding School System* yaitu semua siswa tinggal di asrama/pondok pesantren. Dengan model diasramakan, siswa mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu, Intra Pagi, Intra Sore dan Diniyah Malam.

Dalam proses perencanaan pembelajaran MA Ma'arif NU Kota Blitar terkait dengan pembagian jam mengajar dan penyusunan jadwal, kepala sekolah memberikan wewenang kepada wakil kepala bagian kurikulum. Kemudian wakil kepala bagian kurikulum mensosialisasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk membuat perencanaan dan perangkat-perangkat yang dibutuhkan dengan memiliki target yang akan dicapai selama satu semester.

Kegiatan tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar yaitu menghimpun program perencanaan sekolah sehingga tersedianya keterangan yang sebelumnya berserakan kemana-mana sehingga dapat digunakan bila

diperlukan, serta mencatat kegiatan yang nantinya disajikan agar dapat dibaca. Dengan demikian maka pengelolaan sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar menjadi lebih baik serta kualitas tenaga kependidikan lebih professional serta meningkatkan mutu sekolah.

## 2) Memusyawarahkan kebijakan kepala sekolah

Dalam setiap akan memutuskan atau membuat kebijakan terkait tentang sekolah, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu memusyawarahkan dahulu dengan jajarannya serta guru dan tenaga kependidikan lainnya, hari jumat sabtu rapat dengan direktorat perguruan MA Ma'arif NU Kota Blitar, senin kamis rapat dengan para guru, dan rabu Selasa dengan para tenaga kependidikan.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar setiap kebijakan atau keputusan yang akan diambil oleh kepala sekolah, selalu memusyawarahkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena di MA Ma'arif NU Kota Blitar kekeluargaan tetap terjaga dengan baik serta dalam target pengembangan sekolah yang lebih baik dan unggul.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kebijakan atau keputusan itu mampu diinformasikan atau dibicarakan dengan bersama-sama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maka kebijakan yang akan diterapkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan dijalankan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan serta meningkatkan mutu terhadap kemajuan lembaga pendidikan MA Ma'arif NU Kota Blitar.

### 3) Membudayakan kedisiplinan

Tingkat kedisiplinan di MA Ma'arif NU Kota Blitar sangat cukup baik. Dengan penataan baik petugas keamanan, pegawai serta penempatan yang tepat guna, pengelolaan serta pembudayaan di MA Ma'arif NU Kota Blitar sangat bagus. Keteladan Kepala Sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar merupakan awal penanaman sikap disiplin dan tertib di sekolah.

Kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar hadir di sekolah selalu disiplin tepat waktu, serta selalu mengontrol kebersihan kelas dan lingkungan sekolah serta memberi tahu atau mengarahkan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuatu yang tidak tepat di sekolah. Kepala sekolah suka menasehati semua anggota lingkungan sekolah. Dan menganjurkan seluruh warga sekolah agar tidak boleh terlambat dalam ke sekolah dan harus diusahakan tepat waktu dalam bekerja dan sekolah harus bersih, tertib dan asri.

Karena dengan contoh yang baik maka kualitas kinerja yang diberikan nantinya juga baik untuk sekolah. Ini menjadikan hampir tidak ada tenaga kependidikan yang kurang disiplin di MA Ma'arif NU Kota Blitar, dan menjadikan sekolah tertib serta tertatur dalam kegiatan kesehariannya.

### 4) Membimbing serta memberikan pengarahan

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar pengembangan budaya iklim kerja yang kondusif, disiplin juga profesional ini dibarengi dengan pengarahan oleh kepala sekolah bapak Zaenuri mengalami peningkatan kualitas dalam bekerja para tenaga kependidikan.



Guna menciptakan lingkungan yang profesional di lingkungan sekolah, bapak kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi bimbingan terhadap tenaga kependidikan. Kegiatan administrasi sekolah dan data-data yang didinginkan pada kepala sekolah dikerjakan bersama dengan Tenaga Tata Usaha dan dibantu oleh beberapa guru dapat dilengkapi dengan maksimal.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar sebagai seorang manajer kepala sekolah Bapak Zaenuri selalu berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, disiplin serta profesional. Iklim kerja ini ditandai oleh adanya keakraban dan persaudaraan. Sehingga iklim kerja berkembang dengan kondusif dan baik di sekolah.

Dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi kesempatan dan mengikut sertakan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menyangkut hal-hal berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah. Kegiatan tersebut: MGMP, seminar, workshop, pelatihan-pelatihan maupun studi banding.

b. Motivasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan.

1) Kepala sekolah sebagai mitra kerja

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kepala sekolah sebagai seorang pemimpin bapak Zaenuri berusaha untuk memiliki kemitraan yang jelas terhadap sekolah, kepentingan sekolah serta mengidentifikasi nilai-nilai, visi

maupun misi sekolah baik menyangkut ke dalam maupun keluar. Dalam menacapai itu semua pembentukan team work diperlukan dan berkelanjutan, karena secara langsung maupun tidak langsung akan timbul adanya peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kepala sekolah dalam melakukan kemitraan kerja terhadap guru dan tenaga kependidikan sebagai karyawan sekaligus pengabdian sebuah lembaga pendidikan merupakan bagian yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain dalam mengantarkan sebuah lembaga untuk mencapai kualitas dan dapat berguna bagi lingkungan sekolah maka peningkatan kinerja dalam lembaga pendidikan mutlak diperlukan di MA Ma'arif NU Kota Blitar.

## 2) Memberi dorongan dan pengarahan

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kepala sekolah senantiasa memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan karena para tenaga kependidikan mempunyai kepekaan pada setiap kebijakan kepala sekolah dan beliau lebih paham terhadap tugasnya masing-masing

Setiap kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar memberikan kebijakan, biasanya selalu memberikan dorongan serta pengarahan terhadap guru serta karyawan agar lebih giat dalam menjalankan tugasnya. Terutama tenaga kependidikan bagian administrasi karena memiliki kerja ekstra setiap harinya dalam kegiatan sekolah.

Dalam memberi dorongan serta pengarahan, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu melihat hal sekecil mungkin untuk tidak

diremehkan, jika ini tidak diterapkan akan mengakibatkan melemahkan semangat baik guru maupun tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya, walaupun tanpa diarahkan sebenarnya mampu tetapi hubungan komunikasi haruslah dijalin dengan baik.

Dalam melaksanakan dorongan dan pengarahan, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar berusaha menciptakan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan agar mempermudah tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya.

### 3) Memberi penghargaan kepada tenaga kependidikan

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar tugas guru dan tenaga kependidikan di sekolah sangatlah berat, hal ini disebabkan selain mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah serta keuangan sekolah yang penuh dengan kejelian serta ketelitian dan juga harus melaksanakan tugas-tugasnya sebagai karyawan dari kepala sekolah.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar beberapa program inovatif yang diluncurkan kepala sekolah bapak Zaenuri yakni terutama pemberian penghargaan terhadap tenaga kependidikan mendapat respon baik bagi waka-waka, guru, serta karyawan.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dikembangkan budaya penghargaan dan pemberian terhadap kinerja karyawan yang berprestasi. Guru dan tenaga kependidikan akan merasa dihargai apabila disapa atau diberi pujian atas hasil kerjanya.

#### 4) Membuat tempat kerja yang nyaman

Dalam pengelolaan tata ruang dan manajemen tempat bekerja warga sekolah, di MA Ma'arif NU Kota Blitar Kepala sekolah menempatkan kantor direktorat sendiri, kantor kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dalam satu gedung namun setiap tenaga kependidikan diberi ruang tersendiri serta meja tersendiri agar dalam menjalankan tugasnya tidak terganggu dan mengganggu satu dengan lainnya.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kondisi yang demikian ini menjadikan setiap tenaga kependidikan yaitu tenaga administrasi menempati ruang serta meja tersendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah. Dan juga demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing seluruh warga sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar diberikan tempat yang khusus agar dapat mengelola serta memajemen tempat kerjanya.

#### 5) Menjadi teladan terhadap tenaga kependidikan

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar para tenaga kependidikan dalam bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja dan kualitas kinerja meningkat.

Dalam upaya pengembangan budaya iklim kerja yang kondusif kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar menghimbau kepada guru dan tenaga kependidikan untuk membudayakan senyum, sapa dan salam agar tertanam melalui kegiatan sehari-hari.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar hasil pembiasaan senyum sapa dan salam tampak pada beberapa tenaga kependidikan sangat berhasil. Para

tenaga kependidikan tersebut mengucapkan salam sambil mengulurkan tangannya untuk bersalaman dengan salah seorang tenaga kependidikan yang lain. Hubungan harmonis antar guru, tenaga kependidikan dan kepala sekolah terlihat pada saat istirahat, suasana dikantor tampak akrab dan menyenangkan

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar bila ada seorang guru atau tenaga administrasi yang berhalangan hadir maka guru atau tenaga kependidikan yang lain akan saling menolong dengan cara menggantikan tugasnya.

c. Faktor-faktor penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan dan cara mengatasinya

1) Kurangnya peningkatan kedisiplin

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar meskipun kepala sekolah yakni Bapak Zaenuri telah menerapkan gaya kepemimpinannya dan juga keteladanan tetapi hambatan tetap ada. Ada beberapa guru dan tenaga kependidikan yang belum dapat bersikap disiplin atau kurang tepat waktu dalam datang ke sekolah.

Walaupun kedisiplinan sudah diterapkan di MA Ma'arif NU Kota Blitar masih ada juga yang terlambat kesekolah, dikarenakan rumah tenaga kependidikan dengan tempat kerja agak jauh.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kurangnya peningkatan kedisiplinan ini bisa menjadi penghambat dalam ranah kinerja tenaga kependidikan, karena kegiatan yang terus menerus di sekolah demi menciptakan suasana yang kondusif dalam kerja menjadi kurang maksimal. Namun di MA Ma'arif NU

Kota Blitar tak lupa pada kinerja para tenaga kependidikan yang sudah baik dalam disiplin kerja perlu untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

2) Kurangnya pengelolaan pengembangan budaya sekolah.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar sebagai salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi serta mutu sekolah, yakni dengan pengelolaan serta pengembangan budaya sekolah yang baik serta kondusif, baik perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan budaya kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, ketenagaan, dan keuangan.

Kunci dari keberhasilan sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar yaitu terletak pada tenaga administrasinya, karena jika administrasi sekolah baik maka baik pulalah semua kegiatan di dalam sekolah dan semua akan terikuti dan terlaksana.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar ada beberapa kekurangan pengelolaan budaya sekolah sehingga berakibat sekolah tidak dapat mengevaluasi secara pasti tentang pelaksanaan program pengembangan budaya sekolah. Evaluasi yang dilaksanakan kepala sekolah melalui laporan pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan kurang maksimal dikarenakan harus diselesaikan satu persatu dahulu kegiatannya.

Budaya sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar yang belum dapat berkembang dengan baik adalah budaya kesadaran akan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Ini disebabkan karena dalam ruang kerja yang sudah ada tapi kurangnya dalam pengelolaan mengakibatkan pelayanan terhadap keperluan dalam berkegiatan di sekolah kurang maksimal.

Kepala sekolah berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berpikir, berbicara, dan bertingkah laku. Budaya keteladanan ini tidak terfokus pada diri kepala sekolah, namun kepala sekolah berusaha agar setiap warga sekolah mampu memberikan keteladanan pada warga yang lain. Pelaksanaan program budaya sekolah yang dilakukan kepala sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dengan metode keteladanan membutuhkan waktu yang lama.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar jika menemukan warga sekolah yang belum mampu melakukan dan mendukung pelaksanaan budaya sekolah, maka warga sekolah yang lain harus mengingatkan dan bersabar, mengutamakan persaudaraan, hingga akhirnya iklim kerja kondusif dapat dipertahankan. Dengan pendekatan keteladanan budaya sekolah dapat berkembang dengan kuat dan tumbuh karena dorongan instrinsik para guru serta tenaga kependidikan.

## **2. Analisis data individu temuan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar**

### **a. Kebijakan Kepala Sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.**

#### **1) Merencanakan program-program sekolah**

Kepala sekolah di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin dalam perencanaan pembelajaran *boarding school* mengacu kepada visi, misi, dan tujuan serta standar isi dengan melibatkan komite sekolah, waka-waka, guru, dan tenaga kependidikan. Perencanaan program mencakup

seluruh kegiatan pembelajaran yang ada pada pembelajaran formal (kurikulum pendidikan nasional) atau non formal yaitu madrasah diniyah dan Bahasa (kurikulum lembaga).

Sistem penyelenggaraan pendidikan di SMA Mamba'us Sholihin dengan model terpadu dan terbimbing selama 24 jam, sehingga siswa di wajib berada di pesantren dengan mengikuti kegiatan kepesantrenan, madrasah diniyah, kegiatan pembelajaran formal serta kegiatan-kegiatan pengembangan bakat santri dibawah binaan dan pengawasan para pengasuh serta tenaga-tenaga profesional.

Di SMA Mamba'us Ssolihin Kabupaten Blitar sebagai salah satu kegiatan yang dilakukan oleh tenaga administrasi sekolah yaitu dengan melakukan atau melibatkan diri dalam membantu proses belajar mengajar di sekolah serta membantu kepala sekolah. Tenaga kependidikan tiap harinya mengurus kegiatan surat menyurat sekolah, membantu tugas kepala sekolah, menjalankan kebijakan kepala sekolah dalam membantu kegiatan proses belajar mengajar, dan juga mengelola kegiatan administrasi sekolah.

## 2) Memusyawarahkan kebijakan kepala sekolah sebelum dilaksanakan.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah setiap akan melaksanakan kebijakan ataupun keputusan, masih berkonsultasi dengan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya sebelum keputusan itu dilakukan. Bahkan dengan hati-hatinya kepala sekolah dalam kesempatan setiap rapat pada tiap bulan, mengutarakan dan mensosialisasikan dampak dari kebijakan yang akan dilaksanakan.



Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar biasanya kepala sekolah sebelum menjalankan suatu kebijakan sekolah pasti mengadakan rapat atau musyawarah terlebih dahulu dengan para staf-staff, karyawan serta para guru, dan juga biasanya kami membentuk panitia persiapan musyawarah sekaligus memberikan arahan-arahan sehingga dalam pelaksanaan musyawarah tidak keluar dari target. Disamping itu para tenaga kependidikan ada yang menjelaskan bahwa setiap berkegiatan disekolah selalu dimusyawarahkan dengan seluruh warga sekolah.

### 3) Membudayakan kedisiplinan

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keteladanan bapak Muhlisin seorang pemimpin yang ramah, baik, santun serta disiplin, sebagai ciri khas orang pondokan menjadikan sekolah asri, tertib serta nyaman. Kepala sekolah berusaha dapat memberikan teladan yang baik terhadap tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yaitu berupa kedisiplinan. Disamping itu kepala sekolah berusaha dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi para tenaga kependidikan karena dalam kerjanya yang berat, walaupun semua warga sekolah memiliki kadar kerjanya masing-masing.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin sebagai seorang kepala sekolah beliau juga memiliki kepemimpinan yang berpengaruh terhadap semua warga sekolah termasuk terhadap tenaga kependidikan. Kepemimpinannya beliau memiliki karisma tersendiri, baik teladannya yang disiplin terhadap tenaga kependidikan yang berada di kantornya juga kepada warga sekolah yang lain.

Kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar bapak Muhlisin beliau selalu disiplin dalam bekerja, dalam melaksanakan kegiatan kerja berusaha disiplin serta tertib, agar kinerja atau kualitas sekolah terjaga dengan baik dan tertib serta budaya kedisiplinan bisa tercipta di sekolah.

4) Membimbing serta memberikan pengarahan terhadap tenaga kependidikan.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah seperti: MGMP, seminar, workshop, pelatihan-pelatihan maupun studi banding

Dalam pelaksanaan workshop kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mengadakan setiap 1 tahun sekali, dan dalam persiapan workshop kepala sekolah membentuk tim persiapan workshop. Tim persiapan ini nantinya menyiapkan semua kebutuhan yang akan disampaikan pada workshop. Jadi ketika workshop tiba warga sekolah hanya menyampaikan target yang akan dicapai saja.

Ketika sekolah akan mengadakan workshop peran waka kurikulum biasa ditunjuk oleh bapak kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin

Kabupaten Blitar untuk mensosialisasikan kepada warga sekolah guna membentuk tim persiapan workshop.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan serta kegiatan peningkatan kualitas. Dalam kaitan dengan peningkatan kualitas para tenaga pendidik serta tenaga kependidikan kepala sekolah menganjurkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam menunjang profesional kerja tenaga kependidikan nantinya.

b. Motivasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan.

1) Kepala sekolah sebagai mitra kerja

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah sebagai motivator sekaligus mitra kerja, bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi dan sekaligus dalam ranah mitra kerja kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Motivasi di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, dapat ditumbuhkan melalui kerja tim atau mitra kerja, pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas

dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dengan adanya motivasi kepala sekolah terhadap kemitraan serta kerjasama dengan tenaga kependidikan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar ini untuk meningkatkan kualitas dan kinerja dengan bimbingan dan bantuan pengarahan.

Kualitas lembaga pendidikan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar akan tercapai dengan baik dengan kualitas kinerja tenaga kependidikan yang melalui program sekolah senantiasa ditingkatkan dari semua aspek. Salah satu cara untuk mendapatkan kualitas yang baik maka dengan kepemimpinan kepala sekolah yang selalu memotivasi tenaga kependidikan.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar salah satu cara memotivasi yang diterapkan kepala sekolah adalah menganggap karyawan itu sebagai mitra kerja sekaligus saudara yang mempunyai tanggung jawab bersama terhadap keberadaan sekolah

2) Memberi penghargaan untuk tenaga kependidikan yang berprestasi.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, terlaksanakannya memberikan penghargaan untuk tenaga kependidikan yang berprestasi oleh kepala sekolah adalah penghargaan yang diberikan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar terhadap pekerjaan tenaga kependidikan yang berprestasi supaya sikap profesionalisme tetap tinggi dan dedikasi tenaga kependidikan sangat baik.

Ada juga kegiatan yang kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar lakukan terhadap warga sekolah yang sudah merasa mulai jenuh akan aktifitas kerja disekolah, yaitu berupa kegiatan penyegaraan dan pemberian hadiah bagi para guru dan tenaga kependidikan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. diadakanya kegiatan pemberian penghargaan terhadap warga sekolah yang berprestasi, dapat memicu akan semangat berlomba-lomba dalam kualitas kerja serta peningkatan diri.

### 3) Membuat tempat kerja yang nyaman

Di SMA Mamba'us Sholihin kepala sekolah menempatan ruang tenaga kependidikan sendiri dan ruang guru tersendiri dalam ruang yang berbeda. Disini kepala sekolah berusaha memberikan ruang yang nyaman terhadap tenaga kependidikan yaitu berdekatan dengan ruang kepala sekolah. Agar dalam sewaktu kepala sekolah memerlukan bantuan dapat terlaksana dengan maksimal serta cepat.

Kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dalam penataan ruang baik ruang guru, kantor kepala sekolah, serta ruang tenaga kependidikan dilaksanakan dengan cukup baik. Desain serta perencanaan yang dibuat oleh bapak kepala sekolah sangat ideal sesuai dengan kebutuhan sekolah. Tata ruang tenaga kependidikan yang berdekatan dengan kantor kepala sekolah mengakibatkan dampak dalam pemaksimalan kinerja serta peningkatan kualitas tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dengan adanya pemberian ruang yang nyaman oleh kepala sekolah mampu mengantarkan

tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan sekolah.

4) Menjadi teladan tenaga kependidikan

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keberhasilan sekolah dalam menghasilkan kualitas yang terus meningkat serta mutu lembaga yang baik, merupakan salah satu langkah yang sesuai dengan tujuan sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.

Peran sebagai kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar bapak muhlisin mampu memberikan keteladanan dalam lingkungan sekolah dan juga terhadap tenaga kependidikan sekolah. Karena kunci terbaik dari sekolah adalah baiknya para tenaga kependidikan sekolah tersebut.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar Bapak Muhlisin adalah kepala sekolah yang memiliki akhlak yang baik, mampu menjadi teladan bagi warga sekolah, integritasnya baik, bersifat terbuka, mampu mengendalikan diri.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dengan peran Bapak Muhlisin sebagai kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah maka ini mampu menjadi kegiatan dalam mewujudkan mutu sekolah. Keteladanan yang menjadikan tambahnya motivasi kerja para tenaga kependidikan berakibat kepada efek kebaikan dalam menjalankan tugas sehari hari.

- c. Faktor-faktor penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan dan cara mengatasinya..

### 1) Kepribadian negatif tenaga kependidikan

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar ada juga para guru ataupun tenaga kependidikan yang kurang memperhatikan terhadap kedisiplinan, namun menjadikan kepala sekolah memperingatkan sesuai dengan kode etik guru dan tenaga kependidikan yang ada.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keterlambatan guru dan tenaga kependidikan yang datang ke sekolah juga merupakan contoh ketidakdisiplinan. Namun ini tidak terjadi setiap hari, ini biasanya terjadi karena terkadang ada benturan dengan jadwal mengajar di sekolah lain atau kegiatan di luar sekolah. Pola keteladanan ini berpengaruh terhadap kedisiplinan guru serta tenaga kependidikan, namun terkadang menjadikan lunak kepala sekolah.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar untuk mengatasi hambatan tersebut bapak Muhlisin selaku kepala sekolah berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Penanaman uswah atau contoh yang baik tidak hanya diterapkan kepada siswa tapi juga para guru dan tenaga kependidikan serta warga sekolah.

### 2) Kurangnya pengelolaan pengembangan budaya sekolah

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar hubungan kepala sekolah yang harmonis dengan tenaga kependidikan dilandasi dengan keterbukaan, partisipatif, dan persuasif merupakan salah satu strategi dalam

pengembangan budaya sekolah lebih mengutamakan keteladanan daripada memberikan instruksi.

Keberhasilan pengembangan budaya iklim kerja kondusif berakibat terhadap budaya bersih, budaya disiplin, dan budaya keagamaan dapat berkembang dengan baik. Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, melalui keteladanan kepala sekolah yang berperan sebagai pembuat kebijakan, motivator, serta pencipta iklim kerja. Kepala sekolah melakukan peran tersebut secara simultan, dan saling dukung

Kepemimpinan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar sebagai kata kunci pelaksanaan situasi dan kondisi yang kondusif. Kepemimpinan kepala sekolah dalam hal keteladanan berpengaruh terhadap kinerja guru, tenaga kependidikan serta siswa. Dalam pencapaian keberhasilan akan peningkatan kualitas kinerja dengan keteladanan kesiantrian bahwa bapak Muhlisin selalu memberikan yang terbaik bagi sekolah serta para pegawainya

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar peran kepala sekolah juga sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Dalam prosesnya merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Strategi yang ditempuh kepala sekolah adalah kerja tim dan melibatkan seluruh komponen sekolah.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar tenaga kependidikan sering diajak musyawarah dalam urusan kemajuan sekolah, ataupun



kurangnya dalam lingkungan sekolah. Kekompakan tim kerja menyebabkan sekolah menjadi kuat dan eksis meskipun hidup di tengah persaingan yang ketat. Dengan adanya keteladanan dari kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar serta kerja tim yang baik maka peningkatan akan kualitas kinerja dapat terpenuhi dengan baik.