

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini, temuan bab IV akan didiskusikan dan dianalisis secara lintas kasus. Analisis lintas kasus ini dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Membandingkan temuan-temuan dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan teori substantif. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: 1. Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan, 2. Motivasi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan, 3. Faktor-faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan serta cara mengatasinya.

#### **A. Analisis Lintas Kasus Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan.**

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu,

yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Berdasarkan data dan temuan pada bab IV, 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 profesional serta meningkatkan mutu sekolah.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar Kepala sekolah 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.

Perencanaan kebijakan program sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan 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. Dengan demikian maka pengelolaan terhadap sekolah menjadi lebih baik serta kualitas tenaga kependidikan lebih profesional serta meningkatkan mutu sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar.

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.

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.

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. Prinsipnya kepala sekolah dalam kebijakan atau keputusan itu jika tidak didukung atau dihiraukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka dkuatirkan akan berpengaruh terhadap kinerja para tenaga

pendidik dan tenaga kependidikan seperti malas dalam mengajar, mangkir dalam tugas, tertundanya pekerjaan.

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.

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

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kebijakan itu dilaksanakan karena kebijakan maupun keputusan itu semata-mata untuk tujuan bersama dan kebijakan bersama pula. 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.

Hal ini nampaknya sesuai dengan salah satu konsep yakni, menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru, karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan bersama.<sup>1</sup>

Dalam konteks penelitian ini, kedua sekolah yakni MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar manakala kebijakan atau keputusan kepala sekolah sama-sama 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.

Tingkat kedisiplinan di MA Ma'arif NU Kota Blitar sangat cukup baik. Salah satunya adalah dengan penataan petugas keamanan, pegawai serta penempatan yang tepat guna, pengelolaan serta pembudayaan kedisiplinan sangat bagus.

Keteladan Kepala Sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar merupakan awal penanaman sikap disiplin dan tertib di sekolah. Kepala sekolah setiap hadir di sekolah selalu disiplin tepat waktu, serta selalu mengontrol kebersihan kelas dan

---

<sup>1</sup> Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), 60.

lingkungan sekolah serta memberi tahu atau mengarahkan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuatu yang tidak tepat di sekolah.

Kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar 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. 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.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keteladanan kepala sekolah 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 kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang berpengaruh terhadap semua warga sekolah termasuk terhadap tenaga kependidikan. Kepemimpinannya kepala sekolah 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 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. Kepala sekolah sebagai pemimpin 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.

Berdasarkan temuan penelitian bab IV yang ada di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan 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. 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.

Berdasarkan penerapan disiplin kerja di lingkungan kerja baik di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar, memang pada awalnya akan dirasakan berat oleh para tenaga kependidikan, tetapi apabila terus menerus diberlakukan akan menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak akan menjadi beban berat bagi para pegawai. Disiplin ini perlu diterapkan

di lingkungan kerja, karena telah disinggung bahwa disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini serta membudayakan kedisiplinan nantinya.

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.

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

Guna menciptakan lingkungan yang professional di lingkungan sekolah, kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi bimbingan terhadap tenaga kependidikan. Kegiatan administrasi sekolah dan data-data yang didindingkan pada kepala sekolah dikerjakan bersama dengan Tenaga Tata Usaha dan dibantu oleh beberapa guru dapat dilengkapi dengan maksimal. Iklim kerja ini ditandai oleh adanya keakraban dan persaudaraan. Sehingga iklim kerja berkembang dengan kondusif dan baik di sekolah.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, 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 pembentukan tim persiapan workshop. 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.

Berdasarkan temuan yang ada. dengan sebab para guru serta tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan 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 pada sekolah dalam kegiatan belajar-mengajar. Selain itu juga berbagai kesulitan dihadapi dapat dicarikan solusinya dengan melihat dan mendengarkan apa yang dilakukan oleh tutor dan jika mengalami kesulitan dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan baik.

#### **B. Analisis Lintas Kasus Motivasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan.**

Kualitas suatu lembaga pendidikan akan tercapai dengan baik jika kualitas kinerja melalui program sekolah senantiasa ditingkatkan dari semua aspek. Salah satu cara untuk mendapatkan kualitas yang baik maka dengan kepemimpinan kepala sekolah yang selalu memotivasi salah satunya adalah menganggap karyawan itu sebagai mitra kerja sekaligus saudara yang mempunyai tanggung jawab bersama terhadap keberadaan sekolah.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar kepala sekolah sebagai seorang pemimpin 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.

Dengan pendekatan persaudaraan yang diterapkan oleh kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dengan para guru serta tenaga kependidikannya, maka warga sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan khususnya yang berhubungan dengan kualitas Sekolah.

Di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar kepala sekolah sebagai motivator sekaligus mitra kerja, 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.

Dengan adanya motivasi kepala sekolah terhadap kemitraan serta kerjasama dengan tenaga kependidikan 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. Cara memotivasi yang diterapkan kepala sekolah adalah menganggap karyawan itu sebagai mitra kerja sekaligus saudara yang mempunyai tanggung jawab bersama terhadap keberadaan sekolah

Berdasarkan temuan pada bab IV, pengarahan yang diberikan oleh kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mampu menciptakan suasana yang kondusif serta intensitas kerja para tenaga kependidikan dapat meningkat. Maka dengan motivasi serta pengarahan yang baik mampu menumbuhkan semangat tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas serta meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai guru dan tenaga kependidikan dalam sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin dapat terpenuhi. Dengan adanya pemberian penghargaan dari kepemimpinan kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mampu mengantarkan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan sekolah.

Sesuai dengan salah satu konsep yakni, Motivator adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Motivasi seseorang melakukan kinerja berbeda. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan dalam perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan.<sup>2</sup>

Berdasarkan temuan penelitian di MA Ma'arif NU Kota Blitar, sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

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 kepedidikan 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

---

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: PT Gelora Aksara Pratam, 2007), 287-288.

warga sekolah diberikan tempat yang khusus agar dapat mengelola serta manajemen tempat kerjanya.

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.

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

Berdasarkan dalam konteks penelitian yang ada, dengan adanya pemberian ruang yang nyaman dari kepemimpinan kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar mampu mengantarkan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan sekolah.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap bawahannya. Kepemimpinan beliau sebagai kepala sekolah selalu berusaha 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.

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. Dan bila ada seorang guru atau tenaga administrasi yang berhalangan hadir maka guru atau tenaga kependidikan yang lain akan saling menolong dengan cara menggantikan tugasnya.

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. Peran sebagai

kepala sekolah harus mampu memberikan keteladanan dalam lingkungan sekolah dan juga terhadap tenaga kependidikan sekolah. Karena kunci terbaik dari sekolah adalah baiknya para tenaga kependidikan sekolah tersebut.

Kepala sekolah yang memiliki akhlak yang baik, mampu menjadi teladan bagi warga sekolah, integritasnya baik, bersifat terbuka, mampu mengendalikan diri. Kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan sangat baik. Beliau datang di sekolah paling awal dan pulang paling akhir kemudian berjalan dengan sabar mengamati kebersihan kelas dan semua ruangan sekolah.

Dengan peran 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.

Dengan demikian keberhasilan sekolah dalam menghasilkan kualitas yang terus meningkat serta mutu lembaga yang baik, merupakan salah satu tujuan sekolah baik di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar. Sehingga keteladanan ini menjadikan tambahnya motivasi kerja para tenaga kependidikan yang berakibat dapat meningkatkan kualitas kinerja.

### **C. Analisis Lintas Kasus Faktor-faktor Penghambat Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan serta Cara Mengatasinya.**

Lembaga pendidikan yang personil-personilnya mempunyai pandangan visioner, mereka akan mampu melihat peluang/kesempatan yang ada dalam keadaan yang menghimpit sekalipun. Sesungguhnya peluang selalu tersedia bagi kita semua yang mempunyai tugas atau peran di dunia pendidikan.<sup>3</sup> Maka dari itu, seorang kepala sekolah beserta komponen-komponen yang berada di bawahnya (guru, staff, dan seluruh warga sekolah) perlu memaknai peluang yang ada sebagai celah untuk mencapai kesuksesan. Semua komponen yang berkecimpung dalam dunia pendidikan haruslah memiliki jiwa untuk senantiasa berevolusi atau berubah menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, menjadi tugas mutlak bagi seorang kepala sekolah agar mampu menggerakkan seluruh sumber daya di sekolah untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar meskipun kepala 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.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, 6.

Kurangnya peningkatan kedisiplinan 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. 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.

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.

Kepribadian negatif tenaga kependidikan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar yakni berupa 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.

Pada temuan pada bab IV, keteladanan yang dilakukan kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar berpengaruh terhadap kedisiplinan guru serta tenaga kependidikan, namun terkadang menjadikan lunak kepala sekolah. Pola keteladanan ini tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga seekolah tampaknya lebih efektif

lagi. Sehingga kedisiplinan dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja tenaga kependidikan.

Berdasarkan konteks penelitian yang ada, sikap keteladanan kepala sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar yang dilaksanakan secara terus menerus, hasil yang didapat belum tentu mencapai hasil yang pasti. Maksudnya, 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. Dengan pendekatan keteladanan budaya sekolah dapat berkembang dengan kuat dan tumbuh karena dorongan instrinsik.

Kepala sekolah adalah memberi contoh bagaimana seorang harus melakukan disiplin kerja atas kemauan sendiri, bukan karena peran pengawasan dari atasan. Peran kepala sekolah sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Peran manajer kepala sekolah di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada hakekatnya adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan salah satu konsep peran kepala sekolah sebagai manajer, dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat

melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.<sup>4</sup>

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar 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 kualitas kinerja tenaga kependidikan dapat terpenuhi dengan baik.

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar untuk mengatasi hambatan kedisiplinan kepala sekolah berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Disamping itu kepala sekolah karena berperan sebagai pendidik maka beliau memberi contoh bagaimana seseorang melakukan kedisiplinan kerja atas kemauan sendiri. pola keteladanan ini berpengaruh terhadap kedisiplinan guru serta tenaga kependidikan, namun terkadang menjadikan lunak kepala sekolah. Pola keteladanan ini tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga seekolah tampaknya lebih efektif lagi. Sehingga kedisiplinan dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja tenaga kependidikan.

---

<sup>4</sup> Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Strategi dan Implementasi. (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2003), 325.

Hubungan yang harmonis dilandasi dengan keterbukaan, partisipatif, dan persuasif merupakan salah satu strategi dalam pengembangan budaya sekolah lebih mengutamakan keteladanan daripada memberikan instruksi.

Berdasarkan temuan pada bab IV, di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan 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. Setiap gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Sehingga sifat kepemimpinan yang terbuka, partisipatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai kata kunci pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Peran manajer di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar pada hakekatnya adalah proses 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. Sehingga keteladanan dapat meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.