

BAB IV

DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai deskripsi data yang diperoleh peneliti selama penelitian. Selain itu juga akan dibahas temuan data terkait dengan fokus dan pertanyaan penelitian pada kasus 1 dan kasus 2. Juga disajikan analisis data untuk membuat proposisi dari masing-masing kasus.

Pada bagian ini akan dipaparkan deskripsi data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun poin-poin yang akan dipaparkan meliputi: a) perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan, b) perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja, dan c) perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan (*monitoring*) memantau kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan. Paparan data akan disajikan ke dalam dua bagian, yaitu paparan data Kasus 1 (SMPN 1 Tulungagung) dan paparan data Kasus 2 (MTsN Tulungagung).

1. Paparan Data Kasus 1 (SMPN 1 Tulungagung)

- a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung.**

Seorang pemimpin adalah *figure* atau contoh bagi pegawainya. Pemimpin harus bisa memberikan contoh yang baik terhadap bawahannya. Salah satu contohnya adalah pemimpin mampu memberikan pengarahan. Pengarahan sendiri dapat diartikan sebagai cara untuk bisa memberikan contoh yang baik seperti bertindak ramah dengan seseorang, penuh perhatian yaitu saling peduli satu sama lain. Sebagaimana diungkapkan oleh bapak Drs. Mustar, M.Pd. sebagai berikut.

Iya...selalu. Kalau terkait pengarahan itu selalu saya berikan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan hampir pada setiap ada kegiatan bahkan waktu rapat. Pengarahan merupakan salah satu strategi juga dalam meningkatkan kinerja. Saya tidak henti-hentinya untuk selalu memberikan pengarahan pada seluruh pegawai yang ada di sekolah ini. Pengarahan itu tidak lain adalah selalu berusaha untuk menanamkan sikap jujur dan rasa kepercayaan yang dipupuk mulai dari awal. Dari situlah nanti akan timbul rasa saling adanya penuh menghormati antar pegawai.¹

Hal tersebut juga di perjelas oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Siti Hartiyah, S'Pd:

Pengarahan dapat diaplikasikan dengan sikap saling toleransi antar sesama. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa diakui dan dianggap keberadaannya jika mempunyai pendapat saling bisa menerima satu sama lain. Jika ia tidak menerima mampu berkata baik-baik tanpa menyinggung perasaannya. Hal itu lah yang sudah diaplikasikan oleh bapak kepala sekolah. Selain itu bisa juga di diaplikasikan dalam bentuk perilaku yang baik terhadap sesama pegawai. Bertindak ramah tanpa adanya kekerasan. Berkenaan apakah kepala sudah memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan? langsung terlontar iya dari mulut ibu guru.²

¹ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang kepala sekolah pada pukul 11.15-11.50 Wib.

² Wawancara dengan Siti Hartiyah, S'Pd, Pendidik SMPN 1 Tulungagung, di ruang BK, pada 07 Mei 2016, pada pukul 10.30-11.05 Wib

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan bapak Suroso, S.Pd, M.Pd.

Kalau di Tanya tentang pengarahan terlihat jelas dari Perilaku yang sopan dan ramah dari bapak Kepala Sekolah. Beliau selalu memberikan contoh dan perilaku yang baik pada pegawainya. Saya melihat memang adanya sikap tersebut menjadikan antara pendidik dan tenaga kependidikan dengan kepala sekolah terjalin ikatan komunikasi yang baik. Maka dari itu tidak ada sikap saling menjatuhkan, sikap saling menjaga dan menghormati lah yang akan timbul dengan sendirinya.³

Di samping dalam perwujudan sikap saling mengarahkan kepala sekolah juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pendidik apakah mampu menghasilkan perubahan yang dalam hal ini adalah peningkatan kompetensi siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran. Dari sinilah maka seorang pendidik diharuskan untuk bisa memberikan dukungan juga terhadap para peserta didiknya. Itu semua dilakukan harus dengan kesabaran dan penuh perhatian. Dalam hal ini maka tidak hanya kepala sekolah saja yang memberikan dukungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan tetapi pendidik pun juga harus memberikan dukungan terhadap peserta didik.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh bapak Drs. Mustar, M.Pd. sebagai berikut.

³ Wawancara dengan Guru Penjaskes sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung, di ruang Guru, pada 07 Mei 2016, pada pukul 09.25 Wib

Memang benar dalam hal ini tidak hanya kepala sekolah saja yang memberikan pengarahan, melainkan sebaliknya, pegawai juga bisa memberi masukan. Selain sikap ramah dan penuh perhatian kesabaran dan toleransi yang tinggi merupakan salah satu cara yang baik untuk menjalin suatu pendekatan dengan relasi kerja. Hal inilah yang saya lakukan terhadap seluruh pegawai yang ada di sekolah ini. Dengan hal tersebut saya berharap bisa menjadi modal awal untuk membangun komunikasi. Saya sebagai pimpinan juga berusaha untuk bisa bersikap adil, belajar untuk bisa mengayomi dengan seluruh pegawai.⁴

Hal senada juga di ungkapkan oleh bu Nila Darmawati:

Yang saya rasakan selama ini adalah Memang benar bapak kepala sekolah memperlakukan pegawai dengan sangat baik. Sikap bertindak ramah dan penuh perhatian kepada semua pegawai membuat beliau sangat dihormati dan disegani, selain itu kepala sekolah memang sangat sabar dalam membimbing kami sebagai pegawai. Walau demikian beliau sebagai pemimpin sangat ringan tangan dan tidak memandang status jabatan. Maka dari itu hal tersebut menjadikan saya tidak sungkan untuk sering melakukan komunikasi terkait hal yang saya kurang mengerti.⁵

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan bapak Suroso, S.Pd, M.Pd.

Iya benar bapak kepala sekolah memang sebagai sosok pemimpin yang sangat mempunyai toleransi baik kepada pegawainya. Sikap ramah dan penuh perhatian beliau membuat seluruh pegawai tidak sungkan dalam meminta bantuan. Dengan sikap tersebut seolah-olah tidak ada celah antara pemimpin dan pegawai. Sebagai pemimpin beliau sangat ramah dengan bawahannya dalam memberikan pengarahan, dan senang membantu kepada pegawai yang sedang mengalami kesulitan. Hal ini yang menjadikan seluruh pegawai sangat menghormati beliau.⁶

Kepala SMPN 1 Tulungagung mempunyai dedikasi tinggi terhadap pegawai dan pekerjaannya. Dengan perilaku

⁴ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di kantor kepala sekolah, pada pukul 09.30-09.45 Wib.

⁵ Wawancara dengan staf tata usaha SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang staff TU. pada pukul 09.35 Wib.

⁶ Wawancara dengan Guru Penjaskes sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung, di ruang guru, pada 07 Mei 2016. Pukul 11.15 Wib

kepemimpinannya, seorang kepala sekolah akan mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih profesional melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya dengan masyarakat. Hal ini diterapkannya kepada semua pihak dengan rasa simpati dan dukungannya yang tinggi bersama pegawai di sekolah tersebut dan masyarakat setempat. Rasa simpati merupakan suatu sifat yang dapat membangkitkan rasa kasih sayang; yang diikuti dengan perasaan senang maupun susah kepada orang lain. Sikap simpati ini dimiliki oleh Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Ya, tidak juga. Sebagai Kepala Sekolah di SMPN 1 Tulungagung hal tersebut sudah menjadi tanggung jawab saya. Siapa pun yang menjadi Kepala Sekolah harus memiliki rasa simpati terhadap lingkungan sekitar; baik kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Rasa tersebut saya lakukan bertujuan untuk menjaga komunikasi yang baik, agar sesama pegawai yang ada di sini tidak ada jarak dari satu pegawai dengan pegawai yang lain.⁷

Hal tersebut didukung oleh pendapat Ibu Nila Darmawanti.

Ya, benar mbak. Kepala sekolah mempunyai sikap simpati terhadap semua pegawai. Sikap tersebut sering saya rasakan saat saya atau pegawai yang lain mengalami kesulitan atau kesusahan. Saya juga melihat beliau tipe orang yang peduli terhadap keadaan yang terjadi. Misal, saat salah satu pegawai mengalami kesulitan dalam hal pembelajaran, kepala sekolah dengan rasa simpatiknya bergegas untuk memberikan bantuan dan pengarahan.⁸

⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang guru., Pukul 11.30 Wib

⁸ Wawancara dengan Staf Tata Usaha SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang TU. Pada pukul 13.15 Wib.

Perkataan tersebut diperkuat oleh pendapat Bapak Nur Hamid, S.Pd.

Betul mbak, bapak kepala sekolah memang mempunyai sikap yang sangat mengayomi kepada semua pegawai yang bekerja di SMPN 1 Tulungagung ini. Sikap bapak yang demikian sudah terlihat ketika pertama kali bapak masuk dan menjabat sebagai kepala sekolah. Sering kali bapak Kepala Sekolah bersikap yang menyenangkan. Bapak Kepala Sekolah juga sangat terbuka dengan siapa saja. Beliau juga sangat simpati terhadap pegawai yang berpenampilan baik dan rapi. Karena sebagai pendidik harus mencontohkan baik kepada peserta didiknya.⁹

Semua orang yang pernah menjadi pegawai di Instansi mana pun pasti setuju bahwa tak ada pekerjaan yang mulus tanpa masalah. Di lembaga pendidikan SMPN 1 Tulungagung pun tak bisa dipungkiri pasti pernah mengalami berbagai macam problematika dalam menjalankan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung dengan kapasitasnya yang dimiliki berusaha untuk memberikan penyelesaian masalah terhadap lembaga yang dipimpinnya dengan cara memberikan pengarahan.

Hal itu senada yang dipaparkan oleh Bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Ya, ada. Tapi hanya beberapa saja yang pernah bercerita tentang keluhan kesah yang dialaminya misalnya, dalam proses belajar mengajar di sekolah ini. Terkadang beban pekerjaan yang terlalu berat dan tak sesuai dengan kapasitasnya. Saya juga mendengarkan apa yang dialami para pegawai saya, saya juga memberi masukan dan pengarahan terkait masalah yang sedang dihadapi. Misal keluhan dalam proses belajar mengajar sekolah.¹⁰

⁹ Wawancara dengan Guru Olahraga, Penjaskes SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di lapangan bola voly. pada pukul 09.35 Wib.

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang kepala sekolah, pada pukul 11.20 Wib.

Ungkapan tersebut diperkuat oleh Ibu Siti Hartiyah, S.Pd.

Ya, saya pernah mengalami yang namanya keluhan. Yang namanya manusia itu ya, sering mengalami kesulitan mbak. Meski di lingkup pendidikan. Hal itu wajar saja Mbak. Karena dengan kesulitan yang saya hadapi tersebut adalah proses menuju kemudahan dan pengalaman yang sangat berharga. Dari kesulitan tersebut, dalam hal ini proses belajar mengajar, saya sering berkonsultasi kepada Bapak Kepala Sekolah. Alhasil beliau selalu merespon dengan sangat baik dan memberikan pengarahan dan solusi penyelesaian.¹¹

Perkataan tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Nila Darmawanti.

Ya pernah Mbak..., seperti yang dialami oleh pegawai lainnya, saya juga pernah mengalami kesulitan dalam urusan Tata Usaha di sekolah ini. Salah satunya saat memasuki kalender awal pendidikan, saya sering mengalami kelalaian karena tugas yang sangat menumpuk. Saya juga pernah mengeluh kepada Kepala Sekolah terkait kejadian itu. Keluhan yang saya lakukan itu mendapat teguran, tetapi Kepala Sekolah tidak hanya menegur tanpa memberi solusi. Saat itu, Kepala Sekolah sangat antusias mendengarkan keluhan dan masalah yang saya hadapi serta memberikan pengarahan untuk menanggulangi masalah tersebut. Beliau juga tidak segan memberikan solusi atas permasalahan yang saya alami.¹²

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa langkah-langkah yang di ambil kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung adalah seorang pemimpin harus bertindak dan berperilaku yang baik serta bersikap ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan serta mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan).

¹¹ Wawancara dengan Guru BK sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016, di ruang Bk, Pada pukul 10.15-11.35 Wib.

¹² Wawancara dengan Staf Tata Usaha SMPN 1 Tulungagung pada 07 Mei 2016 pada 07 Mei 2016, di ruang Bk, Pada pukul 10.45-11.00 Wib.

b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk Meningkatkan Kinerja di SMPN 1 Tulungagung.

Dari beberapa pelanggaran yang pernah dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, Kepala Sekolah melakukan evaluasi dan tinjauan untuk memahami pelanggaran-pelanggaran yang terjadi di sekolah. Kepala sekolah memberikan evaluasi dengan tujuan pendidik dan tenaga kependidikan bisa termotivasi untuk tidak melakukan pelanggaran lagi, walaupun itu hanya beberapa pendidik dan tenaga kependidikan saja.

Hari Sabtu, 16 April 2016 pukul 13.15 Wib. Peneliti memperoleh informasi dari Waka Kesiswaan, Kepala Sekolah memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan untuk menimbulkan semangat kerja pendidik dan tenaga kependidikan.¹³

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Komunikasi yang saya lakukan secara intens merupakan salah satu cara pendekatan dengan pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung. Komunikasi yang biasanya diawali dengan “guyonan” akan tidak terasa menjadikan perbincangan cair dan di dalamnya bisa saya sisipi dengan semangat/motivasi. Hal ini saya lakukan dengan tujuan untuk memberikan dorongan atau semangat kerja kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Serta mempengaruhi kerja pendidik dan kependidikan lebih baik lagi dari sebelumnya.¹⁴

Informasi tersebut juga didukung oleh Sadiyahatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I.

¹³ Observasi pada hari Sabtu, 16 April 2016 di SMPN 1 Tulungagung. Pukul 13.15 Wib.

¹⁴ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 16 April 2016, di depan ruang guru, pada pukul 11.00- 11.15 Wib.

Memang benar. Dengan motivasi dari Kepala Sekolah, saya bisa mengaplikasikan pengetahuan ke dalam bentuk karya ilmiah. Salah satu karya nyata saya adalah menulis di jurnal Nasional di kampus almameter saya. Inilah yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja di sekolah ini. Keterampilan menulis karya ilmiah saya yang didukung oleh Kepala Sekolah ini juga berdampak peningkatan mutu pendidikan tersebut.¹⁵

Informasi tersebut juga diperjelas oleh Bapak Winarno, S.Pd:

Memang jelas kebenarannya bahwa pendidik di SMPN 1 Tulungagung mempunyai kerja sama dalam penulisan jurnal, dalam hal ini bertujuan untuk menjalin kerja sama antara guru satu dengan yang lainnya dan juga hasil karya tersebut dapat menjadikan pengembangan pada pendidik dan mutu lembaga tersebut.¹⁶

Pada sesi wawancara, peneliti mendapatkan informasi berkenaan dengan pembuatan jurnal pengembangan profesi pendidik. Jurnal pengembangan profesi pendidik ini merupakan salah satu bukti dari adanya pengembangan profesi, yang mana telah menjadikan pendidik di SMPN 1 Tulungagung mempunyai antusias dalam penulisan jurnal. Antusias yang dimiliki beberapa pendidik dalam merealisasikan jurnal membuatnya untuk menghadirkannya ke dalam bentuk buku. Tidak disangka-sangka ternyata hal tersebut malah menjadi penyemangat baik untuk pendidik lainnya dalam mengikuti jejak penulisan jurnal. Jurnal ini bisa tercipta salah satunya adalah dengan dukungan dari pihak lain, di antaranya yaitu telah bekerja sama dengan beberapa dosen IAIN Tulungagung. Dari kerja sama

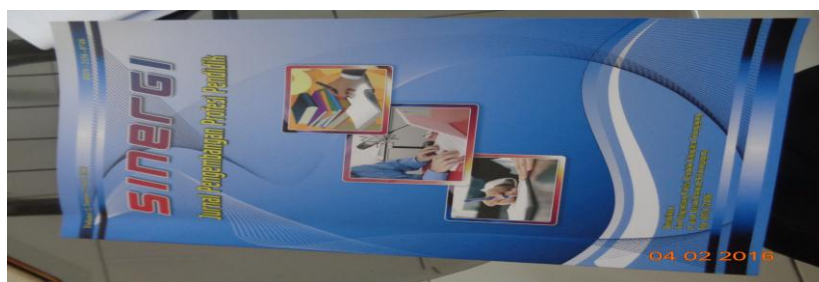
¹⁵ Wawancara dengan Guru PAI atau pendidik SMPN 1 Tulungagung pada 04 Februari 2016, di kantor Guru, pada pukul 09.50-10.17 Wib.

¹⁶ Wawancara dengan staff kepegawaian SMPN 1 Tulungagung pada 12 April 2016. di kantor Guru, pada pukul 09.50-10.17 Wib.

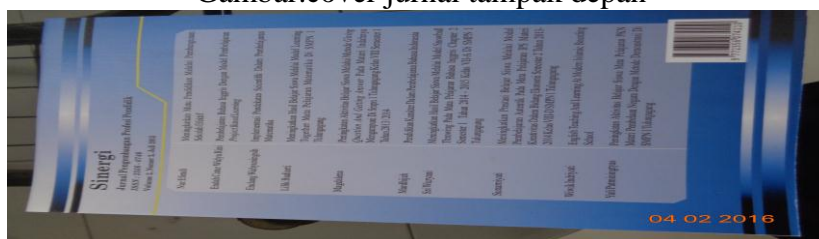
tersebut akhirnya munculah jurnal dengan judul SINERGI pengembangan profesi pendidik.

Hal ini diperkuat dengan hasil dokumentasi foto peneliti sebagai berikut;

Gambar 4. 1 Hasil karya “Jurnal” Pendidik dan Tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung



Gambar.cover jurnal tampak depan



Gambar.cover jurnal tampak belakang

Sebagaimana juga hasil wawancara peneliti dengan bapak Drs.

Mustar, M.Pd.

Strategi yang saya lakukan untuk mengembangkan motivasi yaitu dengan cara mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya, kemudian menempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.. Motivasi ini yang saya bangun guna meningkatkan semangat atau kinerja bawahan atau para guru dan tenaga kependidikan lainnya.¹⁷

Informasi tersebut juga didukung oleh Sadiyatul Munawaroh,

S.Ag, M.Pd.I.

¹⁷ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 16 April 2016 di depan ruang guru, pada pukul 11.00- 11.15 Wib.

Memang kalau saya lihat pendekatan yang diterapkan oleh kepala sekolah kepada guru/pegawai di sekolah ini, beliau mengenali dulu karakter setiap masing-masing pegawainya. Setelah mengenali karakter masing-masing, kepala sekolah baru memberi kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengaplikasikan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada pendidik membuat kami sebagai waka kurikulum sekaligus guru pendidikan agama Islam merasakan kenyamanan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.¹⁸

Informasi tersebut juga dipaparkan oleh Suroso, S.Pd, M.Pd.

Yang saya rasakan selama mengajar di sekolah ini, pihak kepala sekolah sangat memperhatikan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Misal, ada salah satu guru yang melakukan pelanggaran beliau kepala sekolah dengan tanggap memberi masukan bahwa hal tersebut tidaklah baik. Tidak hanya memberi masukan saja, tetapi kepala sekolah akan ngasih solusi berkenaan dengan masalah tersebut. Selain itu, beliau juga sangat mendukung atas kerja keras yang telah dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan. Dan hal ini menjadikan pendidik semakin berprestasi untuk meraih kesuksesan dalam proses belajar mengajar.¹⁹

Hal ini peneliti dapatkan dokumentasi dari lapangan sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Hasil “Prestasi” Pendidik dan Tenaga kependidikan UPTD
SMPN 1 Tulungagung

No.	Jenis Lomba	Perolehan kejuaraan 1 sampai 3 tahun terakhir	
		Tingkat	Jumlah Guru
1.	Lomba PTK	Nasional	---
		Propinsi	---
		Kab/Kota	3

¹⁸ Wawancara dengan Guru PAI/pendidik SMPN 1 Tulungagung pada 16 April 2016, di kantor guru, pada pukul 11.15- 11.35 Wib.

¹⁹ Wawancara dengan Guru Penjaskes sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung pada 16 April 2016 di kantor guru, pada pukul 11.45- 11.55 Wib.

2.	Lomba Karya Tulis Inovasi Pembelajaran	Nasional	1
		Propinsi	---
		Kab/Kota	1
3.	Lomba Guru Berprestasi	Nasional	-
		Propinsi	-
		Kab/Kota	4
4.	Lomba lainnya	Nasional	1
		Propinsi	---
		Kab/Kota	---

Motivasi dan apresiasi dari pemimpin sangat erat hubungannya dengan kemampuan, kejelasan peran, terhadap kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Bahwa motivasi merupakan pendorong, pengarah, dan penggerak seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan agar apa yang dijadikan tujuan dapat dicapai. Dikaitkan dengan penelitian ini, peneliti bermaksud sebagai upaya yang dijadikan strategi untuk mendorong para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka melaksanakan tugas dengan baik guna mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diinginkan.

Sebagaimana juga hasil wawancara peneliti dengan bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Saya sebagai kepala sekolah menganjurkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu *update* pada informasi yang selalu berkembang. Dalam hal ini saya sebagai kepala berusaha untuk

berlaku secara adil. Tidak ada bawahan yang ”dekat” dan ”jauh” atau ”anak emas” dan ”perak”. hahahhahhaaa. Sehingga semangat kerja atau produktivitas kerja bisa dirasakan bersama tanpa memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.²⁰

Informasi tersebut juga didukung oleh Sadiyatul Munawaroh,

S.Ag, M.Pd.I.

Selama saya bekerja di sini, Bapak kepala sekolah itu pola kerjanya memang bisa di akui sangat baik. Hal itu terlihat ketika beliau selalu supportif dalam menempatkan posisi pekerja sesuai dengan tempatnya. Tidak pernah membedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Selain itu kepala sekolah juga sering menunjukkan kepada tenaga pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses. Bagaimana membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi baru.²¹

Informasi tersebut juga dipaparkan oleh Suroso, S.Pd, M.Pd.

Iya betul... Yang saya rasakan selama ini kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung bekerja dengan hati. Beliau selalu objektif dalam menerapkan sesuai dengan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu beliau sangat welcome terhadap semua pegawainya. Jika salah satu pegawainya ada yang membutuhkan bantuan, beliau cepat tanggap untuk membantunya. Ia juga termasuk kepala sekolah yang ringan hati, suka memberikan Pujian terhadap guru karena gagasan dan usahanya.²²

Kepala sekolah selalu memberikan ketegasan kepada seorang guru untuk selalu percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk memberikan pelajaran kepada siswanya hingga berhasil. Konsep diri yang positif ini akan menjadi motor penggerak bagi kemauannya. Saya melihat sejauh ini pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait tentang kinerja pendidik dan tenaga

²⁰ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 23 April 2016, di ruang kepala sekolah, pada pukul 11.05-11.25 Wib.

²¹ Wawancara dengan Guru PAI atau pendidik SMPN 1 Tulungagung pada 23 April 2016, dikantor guru. pada pukul 11.30-11.50 Wib.

²² Wawancara dengan Guru Penjaskes sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung pada 23 April 2016, di lapangan basket, pada pukul 12.20 Wib.

kependidikan sudah baik. Karena kepala sekolah sering memberikan peluang kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk berkreasi.

Hal ini senada dengan ungkapan yang di paparkan oleh bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Di dalam sekolah ini memang saya selalu berusaha menyediakan waktu untuk mengadakan pertemuan dengan semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Di dalam pertemuan ini saya berusaha untuk memberikan semangat kerja untuk selalu mempunyai peluang sebaik mungkin. Peluang tersebut dapat diapresiasi berbagai hal dengan sebaik mungkin.²³

Informasi tersebut juga didukung oleh Sadiyatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I.

Bapak Kepala Sekolah memang mempunyai apresiasi yang baik pada pendidik dan tenaga kependidikannya. Hal itu direalisasikan beliau dengan cara memberi Peluang pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu berkreasi demi mengembangkan potensi diri dan meningkatkan prestasi siswa/siswinya.²⁴

Dalam dunia pendidikan kreasi seorang pendidik sangatlah penting. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membuat semangat dan minat belajar peserta didik yaitu siswa atau siswi menjadi lebih baik. Sekolah sudah menyediakan fasilitas, tinggal bagaimana guru mengemas dan memanfaatkannya sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang menarik. Dengan demikian, diharapkan siswa bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan keaktifan dalam pembelajaran.

Dalam hal ini pembelajaran yang menarik dapat dilakukan salah satunya dengan media pembelajaran. Media pembelajaran yaitu

²³ Wawancara dengan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung pada 30 April 2016, dikantor kepala sekolah, pada pukul 11.00 Wib.

²⁴ Wawancara dengan Guru PAI/Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung pada 30 April 2016 di ruang guru, pada pukul 09.50-10.17 Wib.

merupakan salah satu kreasi yang digunakan oleh guru untuk proses pembelajaran.

Hal ini senada dengan yang di ungkapkan oleh Ibu Siti Hartiyah, S'Pd:²⁵

Dalam aktivitas pembelajaran kadang ditemui ada guru yang sistem mengajarnya masih monoton sehingga siswa pun tidak begitu termotivasi untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran. Maka dari itu di sekolah ini pendidik diharapkan selalu termotivasi untuk membuat kreasi baru dalam pembelajaran. Seperti halnya membuat kreasi dalam bentuk media pembelajaran.

Ungkapan tersebut peneliti dapatkan ketika wawancara langsung dengan salah satu pendidik di SMPN 1 Tulungagung. Adapun hasil dokumentasi wawancara tersebut sebagai berikut:



Gambar 4. 2
Wawancara dengan salah satu pendidik di SMPN 1 Tulungagung

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa langkah-langkah yang diambil kepala sekolah dalam memberikan motivasi (motivation) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung adalah

²⁵ Wawancara dengan Siti Hartiyah, S'Pd, Pendidik SMPN 1 Tulungagung, diruang BK, pada 30 April 2016. Pukul 13.15 Wib.

dengan berbagai strategi di antaranya adalah kepala sekolah berusaha untuk mengenali dengan baik seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Serta selalu memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.

c. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung.

Perilaku Kepala Sekolah pada sebuah lembaga pendidikan sebagaimana sudah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa keberadaannya sangat penting bagi suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari sumbangsih pemikiran dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga tersebut. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang peduli dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di dalam instansi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang berhasil harus mampu mengevaluasi hasil kerja pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memberikan *reward* (penghargaan) atas usaha yang

dilakukannya dan berani memberikan *punishment* (hukuman). Oleh karena itu, sikap seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam mengambil kebijakan dan peraturan dalam sebuah instansi kelembagaan.

Meninjau dari perilaku kepemimpinan (kepala sekolah) dalam memantau kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, maka dibutuhkan peraturan atau kebijakan yang sudah diadopsi dalam dunia pendidikan. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan menjadikan kepala sekolah harus pandai dalam merumuskan peraturan dalam sebuah lembaga. Dalam hal ini yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah memantau (*monitoring*).

Pemantauan (*monitoring*) adalah proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program. Pemantauan dampak pada perubahan, yang fokus pada proses dan keluaran. Sementara pemantauan menyediakan data dasar untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang ada di suatu kelembagaan atau instansi. Adapun pemantauan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung yaitu terlebih dahulu menganalisis perilaku tenaga pendidik dan kependidikan. Atau dalam hal ini mengevaluasi berulang-ulang kehadiran (kerja) dari tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan bidang yang diampu.

Pemantauan kedua yang harus dilakukan oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung adalah memberikan informasi tentang kehadiran dan

etos kerja yang bermaksud untuk memberikan dampak positif terkait perilaku dari tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga tersebut.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Mustar, M.Pd.

kinerja menurut saya adalah kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Bisa dikatakan bahwa pendidik bisa dikatakan produktivitas dalam bekerja apabila mampu menghasilkan jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu singkat atau tepat.²⁶

Dalam konteks ini kinerja dapat di tinjau *dari segi keluaran perubahan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan*, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode pembelajaran di sekolah.

Informasi tersebut didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Sadiyahatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I.

Kinerja itu bisa diartikan sebagai penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien. Sedangkan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang diharapkan “finansial”. Pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung bisa dikatakan produktif dalam bekerja jika dapat menggunakan sumber daya dengan baik secara efektif dan efisien. Dalam hal ini adalah menghasilkan kerja yang sebelumnya jelek menjadi yang lebih baik. Dan dapat menghasilkan sebuah pekerjaan yang baik.²⁷

Informasi tersebut juga ditegaskan oleh Winarno, S’Pd.

Kalau ditanya tentang kinerja pendidik itu berkaitan tentang suatu perbandingan antara hasil kerja yang telah dicapai (*out put*)

²⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung, pada 2 Maret 2016. Di kantor Kepala Sekolah, pada pukul 11.15- 12.20 Wib.

²⁷ Wawancara dengan Pendidik atau guru agama Islam SMPN 1 Tulungagung. pada 2 Maret 2016 di kantor guru pada pukul 13.00-13.30 Wib.

dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*in put*). Kinerja sendiri kalo menurut saya mengandung pengertian tentang perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu pegawai.²⁸

Pendidik dan tenaga kependidikan dikatakan produktif dalam bekerja bisa dilihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda, dikatakan produktif jika mampu menghasilkan jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu singkat atau tepat, mampu menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien, dan hasil kerja yang telah dicapai (*out put*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*in put*) dapat terealisasi serta dapat di tinjau dari segi keluaran perubahan perilaku pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan) tersebut. Perilaku tersebut juga dapat dilihat dari keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan dalam kehadirannya di sekolah, bahkan ketekunannya dalam masuk kelas juga bisa diperhitungkan. Maka dari itu pegawai yang produktif dalam bekerja bisa dikatakan profesional juga dalam bekerja. Walaupun pada dasarnya tidak semua pendidik dan tenaga kependidikan profesional dalam melakukan pekerjaannya.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Mustar, M.Pd.

Ya. Saya menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat berdasarkan lulusan yang diselesaikan saat di perkuliahan, atau jurusan sesuai dengan mata pelajaran yang

²⁸ Wawancara dengan Staff Tata Usaha SMPN 1 Tulungagung, pada 2 Maret 2016 di kantor guru pada pukul 09.30-10.00 Wib.

diambil. Jadi 90 % pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung sudah dapat dikatakan profesional dan linier dalam mata pelajaran yang diampunya. Namun ada beberapa pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu tetapi memiliki keahlian atau *skill* mumpuni dibidang tertentu. Oleh karena itu, saya menempatkan beliau sesuai skill atau kemampuan yang dimilikinya.²⁹

Informasi tersebut didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Sadiyatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I.

Memang benar keadaanya, pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini sudah bisa dikatakan profesional, karena sudah sesuai dengan bidang yang diampunya. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator dalam laboratorium dan Tata Usaha di SMPN 1 Tulungagung ini.³⁰

Informasi tersebut juga ditegaskan oleh Ibu Siti Hartiyah, S'Pd.

Kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung sudah dikatakan kompeten sesuai di bidang masing-masing. Mereka sudah tepat pada posisi idealnya. Sesuai dengan kemampuan masing-masing. Tetapi kurang sedikit lagi, terdapat 5-10 % pendidik dan tenaga kependidikan yang belum menempati bidang keprofesionalitas masing-masing.³¹

Adapun Pengembangan kompetensi/profesionalisme guru sebagai berikut:³²

²⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung, pada 2 Maret 2016. Di kantor Kepala Sekolah, pada pukul 11.15- 12.20 Wib.

³⁰ Wawancara dengan Pendidik atau guru agama Islam SMPN 1 Tulungagung, pada 2 Maret 2016, di ruang guru, pada pukul 13.00-13.30 Wib.

³¹ Wawancara dengan pendidik atau Guru BK SMPN 1 Tulungagung, pada 2 Maret 2016 di kantor guru pada pukul 09.30-10.00 Wib.

³² Hasil observasi di SMPN 1 Tulungagung pada 2 Maret 2016. Pada pukul 11.15 Wib

Tabel 4.2**Pengembangan kompetensi/profesionalisme guru**

No.	Jenis Pengembangan Kompetensi	Jumlah Guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi/profesionalisme			
		Laki-laki	Jmlah	Perempuan	Jmlah
1.	Penataran KBK/KTSP/ Kurikulum 2013	28		40	68
2.	Penataran Metode Pembelajaran (termasuk CTL)	28		40	68
3.	Penataran PTK	28	3	40	5
4.	Penataran Karya Tulis Ilmiah	28		40	6
5.	Sertifikasi Profesi/Kompetensi				59
6.	Penataran PTBK	5		5	10
7.	Penataran lainnya: SPKG/TOT/MGMP	30		42	72

Untuk menguatkan informasi tersebut, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terkait dengan data pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung. Jumlah Guru dengan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan (keahlian) dengan hasil sebagai berikut:³³

Adapun Jumlah Guru dengan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan (keahlian) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3**Guru dengan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas mengajar**

No.	Guru	Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas mengajar				Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan yang TIDAK sesuai dengan tugas mengajar				Jumlah
		D1/D2	D3/Sarmud	S1/D4	S2/D2	D1/D2	D3/Sarmud	S1/D4	S2/D2	
1.	IPA	---	---	4	4	---	---	1	---	9
2.	Matematika	---	---	7	2	---	---	---	---	9
3.	Bahasa	---	---	5	4	---	---	---	---	9

³³ Dokumen jumlah guru dengan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas mengajar SMPN 1 Tulungagung tahun 2016.

	Indonesia									
4.	Bahasa Inggris	---	---	5	3	---	---	---	---	8
5.	Pendidikan Agama	---	---	4	1	---	---	---	---	5
6.	IPS	---	---	7	2	---	---	---	---	9
7.	Penjasorkes	---	---	3	1	---	---	---	---	4
8.	Seni Budaya/S. Rupa	---	---	2	1	---	---	---	1	4
9.	PKn	---	--	3	---	---	---	1	--	3
10.	TIK/Keterampilan	---	---	1	1	---	---	1	---	3
11.	BK	---	---	4	---	---	---	---	---	4
12.	Lainnya : Budi Pekerti Seni Musik B. Daerah	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Jumlah	---	---	45	20	---	---	4	1	71

Pertimbangan lainnya yaitu Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung juga melakukan pembinaan dalam meningkatkan produktifitas kerja dan membangun karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Pendidik dan tenaga kependidikan harus menggerakkan para siswa untuk giat belajar dan memanfaatkan sarana dan prasarana di sekolah SMPN 1 Tulungagung.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Mustar, M.Pd:

Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan selalu saya lakukan setiap tahun ada beberapa kali untuk memberikan dorongan

semangat, support agar dalam menjalankan tugasnya bisa sesuai dengan yang diharapkan.³⁴

Hal tersebut juga dipaparkan oleh: Ibu Sadiyahatul Munawaroh,
S.Ag, M.Pd.I.

Memang benar dalam setahun 3-5 kali kepala sekolah selalu memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, seperti halnya seminar yang diadakan baik tingkat kabupaten maupun nasional, yang bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, kepala sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga SMPN 1 Tulungagung.³⁵

Informasi tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Siti Hartiyah, S'Pd:

Kepala sekolah memang selalu memperhatikan “anak buahnya” dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Tidak lain sikap tersebut di aplikasikan seperti halnya diadakan pembinaan ke tempat-tempat yang indah, alami, dengan tujuan untuk memberikan kesegaran baik fisik, otak, penglihatan agar menjadi lebih refresh lagi. Dan nantinya sepulang dari tempat tersebut menjadikan semua aktifitas yang dilakukan bisa berjalan dengan lebih baik lagi.³⁶

Pembinaan yang di ikuti oleh tenaga pendidik dan kependidikan baik yang bersifat internal ataupun eksternal, dalam dal ini adalah bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja menjadi lebih baik. Seperti halnya sebelum diadakannya pembinaan terkadang kerja agak malas-malasan “semangat kerja menurun”, namun setelah diadakannya pembinaan semangat kerja menjadi tinggi; Pegawai yang

³⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016. Di kantor Kepala Sekolah, pada pukul 10.15- 11.30 Wib.

³⁵ Wawancara dengan Pendidik atau guru agama Islam SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016, diruang guru, pada pukul 09.00-10.00 Wib.

³⁶ Wawancara dengan pendidik atau Guru BK SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016 di kantor guru pada pukul 11.45-12.05 Wib.

sering terlambat menjadi berkurang keterlambatannya. Jika hal ini direalisasikan dengan baik maka SMPN 1 Tulungagung bisa dikatakan sekolah yang mempunyai integritas pendidik dan tenaga kependidikan yang baik.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Mustar, M.Pd:

Strategi yang saya gunakan adalah tidak lain dengan cara sering mengikutkan, baik pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, selain itu juga saya terapkan system pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, namun sebaliknya jika seluruh pendidik dan tenaga kependidikan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik maka tidak segan-segan akan saya beri hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. “saya” tidak pernah pandang bulu (membeda-bedakan). Jadi jika melanggar maka pasti akan mendapatkan hukumannya.³⁷

Juga hasil wawancara peneliti dengan Ibu Sadiyatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I.

Saya melihat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung bisa dikatan sangat baik,. Realita ini bisa dilihat dari absensi atau kehadiran para pegawai yang bisa dikatan hampir 90-95% selalu datang ke sekolah untuk mengemban amanah. Dan 5-10% nya bisa dikatan izin karena sakit atau ada kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. “bapak Kepala Sekolah mengatakan: guru yang baik adalah yang dapat memberikan contoh yang baik terhadap murid-muridnya. Dan hal itulah ternyata juga tertanam pada jiwa anak-anak (murid) pada lembaga tersebut.³⁸

Hal ini juga sesuai dengan informasi dari Ibu Siti Hartiyah, S.Pd:

³⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016 Di kantor Kepala Sekolah, pada pukul 09.15- 09.30 Wib.

³⁸ Wawancara dengan Tenaga pendidik/Guru PAI SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016, di kantor guru, pada pukul 10.10-10.20 Wib.

Memang benar...!!! Kepala Sekolah yang sekarang ini memberlakukan kedisiplinan yang utama atau diutamakan. Karena beliau mengatakan (Ibu Siti Hartiyah, S'Pd) “ kedisiplinan awal dari kesuksesan” jadi jika ingin menjadi orang yang sukses maka berlakulah disiplin!. Dan itu juga sebaliknya jika tidak bisa berlaku disiplin, maka jangan harap untuk bisa menjadi orang yang sukses.³⁹

Kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMPN 1 Tulungagung juga dapat dilihat dari hasil observasi peneliti di SMPN 1 Tulungagung:

Pagi itu tepat pada pukul 08.00 Wib, Saya bersama teman seperjuangan dalam melaksanakan penelitian datang ke lokasi penelitian yaitu di SMPN 1 Tulungagung yang berada di Jl. Jend. Basuki Rahmad No. 96, Tulungagung. Jawa Timur. Sebelum menghadap kepala sekolah untuk meminta keterangan berkaitan tentang focus penelitian, saya diminta penjaga piket untuk menunggu di ruang tunggu TU. Di sisi lain saya tidak sengaja melihat kegiatan yang berlangsung di SMPN 1 Tulungagung. Di antaranya kegiatan pembelajaran olah raga atau penjaskes yang dilaksanakan di halaman sekolah. Saya melihat guru telah memberikan pembelajaran teknik bermain volly. Siswa siswi mengikuti kegiatan pembelajaran tersebut dengan sangat antusias. Antara siswa satu dengan siswa lainnya terlihat sangat kompak. Saya menikmati dan sangat senang melihat antusias dan kekompakan para murid yang sedang melakukan PBM (Proses Belajar Mengajar) di halaman sekolah. Sampai tak terasa

³⁹ Wawancara dengan Siti Hartiyah, S'Pd, Pendidik SMPN 1 Tulungagung, pada 5 Maret 2016, di ruang BK, pada pukul 10.30-10.55 Wib.

waktu menunjukkan pukul 09.00 Wib. Terlihat dari arah timur tiba-tiba datang salah satu guru datang terlambat. Dengan tergesa-gesa Ia masuk ke dalam ruang kelas dan langsung memulai pembelajaran dengan para murid.⁴⁰

Hal ini di perkuat dengan observasi penelitian saya pada:

Hari sabtu, pada 12 April 2016, peneliti datang ke SMPN 1 Tulungagung untuk melakukan penelitian. Ketika menunggu Kepala Sekolah yang sedang rapat dengan seluruh bapak/ibu pendidik di SMPN 1 Tulungagung. Saya disuruh untuk menunggu di ruang TU (Tata Usaha). Beberapa saat kemudian, Bapak Mustar M.Pd keluar dari aula tempat rapat dan mengajak peneliti masuk ke ruang Kepsek, Sebelum peneliti masuk ke dalam kantor kepsek, peneliti melihat daftar hadir tenaga pendidik dan kependidikan yang tertumpuk di ruang piket. Pada waktu itu ruang piket di jaga oleh bapak Suwarnu, Di situ peneliti melihat 1 bendel daftar hadir guru. Peneliti memohon izin untuk melihat daftar hadir guru dan meminjamnya izin untuk mengadakan (mem-*fotocopy*) lampiran daftar hadir pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung sebagai tambahan data peneliti. *Alhamdulillah*. Pihak kepala sekolah mengizinkannya. Kemudian peneliti menggandakan di fotokopi-an kopsis sekolah.⁴¹

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti tentang dokumen daftar hadir pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung.⁴²

⁴⁰ Observasi peneliti pada hari Sabtu, 12 Maret 2016 di SMPN 1 Tulungagung. Pada pukul 10.30 Wib.

⁴¹ Observasi peneliti pada hari Sabtu, 12 April 2016 di SMPN 1 Tulungagung. Pada pukul 11.30 Wib

⁴² Dokumen daftar hadir pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung, tahun 2016

Gambar 4.3 Daftar Hadir Pendidik dan Tenaga kependidikan UPTD SMPN 1 Tulungagung

NAMA GURU	TANGGAL
1. DR. HESTIA M.Pd	1
2. DR. HESTIA M.Pd	2
3. DR. HESTIA M.Pd	3
4. DR. HESTIA M.Pd	4
5. DR. HESTIA M.Pd	5
6. DR. HESTIA M.Pd	6
7. DR. HESTIA M.Pd	7
8. DR. HESTIA M.Pd	8
9. DR. HESTIA M.Pd	9
10. DR. HESTIA M.Pd	10
11. DR. HESTIA M.Pd	11
12. DR. HESTIA M.Pd	12
13. DR. HESTIA M.Pd	13
14. DR. HESTIA M.Pd	14
15. DR. HESTIA M.Pd	15
16. DR. HESTIA M.Pd	16
17. DR. HESTIA M.Pd	17
18. DR. HESTIA M.Pd	18
19. DR. HESTIA M.Pd	19
20. DR. HESTIA M.Pd	20
21. DR. HESTIA M.Pd	21
22. DR. HESTIA M.Pd	22
23. DR. HESTIA M.Pd	23
24. DR. HESTIA M.Pd	24
25. DR. HESTIA M.Pd	25
26. DR. HESTIA M.Pd	26
27. DR. HESTIA M.Pd	27
28. DR. HESTIA M.Pd	28
29. DR. HESTIA M.Pd	29
30. DR. HESTIA M.Pd	30
31. DR. HESTIA M.Pd	31

Kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung juga mempertimbangkan hasil kerja dari pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung. Pun, juga melihat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, akan tetapi, Kepala Sekolah mengatakan bahwa di sekolah SMPN 1 Tulungagung tidak ada pelanggaran-pelanggaran yang sangat signifikan. Tetapi Kepala Sekolah tidak memungkiri adanya satu-dua guru atau tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa nara sumber.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Winarno, S.Pd:

Dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung bisa dikatakan dari 100 % ada 5 % pelanggaran yang terjadi di sekolah kami. Salah satunya adalah guru mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuannya, sehingga sering melakukan kesalahan secara keilmuan, meski tidak begitu signifikan kesalahan tersebut. Oleh karena itu, untuk atau mengefektifkan kelas yaitu

seorang guru harus menjaga keteladanan agar dapat diterima dan bahkan ditiru oleh peserta didik.⁴³

Informasi tersebut juga dipaparkan oleh Suroso, S.Pd, M.Pd.

Memang tidak bisa dipungkiri di lembaga di manapun ada pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk di SMPN 1 Tulungagung ini ada, namun hanya beberapa prosentase saja yang melakukan pelanggaran tersebut. Seperti halnya satu atau dua pendidik yang tidak bisa memosisikan diri sebagai pendidik yang patut diteladani. Oleh karena itu, seorang guru atau pendidik harus bersifat humanis-demokratis menekankan konformitas (kesesuaian sikap dan perilaku) internalisasi dengan peserta didiknya.⁴⁴

Juga diperkuat dengan paparan Sadiyatul Munawaroh, S.Ag, M.Pd.I

Pelanggaran pasti ada. Saya pun tidak memungkiri hal itu. Namun di lembaga SMPN 1 Tulungagung bisa dikatakan pendidik dan tenaga kependidikan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan tata tertib yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Satu atau dua pelanggaran ya pernah dilakukan, di antaranya pendidik atau tenaga kependidikan datang terlambat di sekolah. Itupun hanya beberapa orang saja dan tidak setiap hari.⁴⁵

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa langkah-langkah yang diambil, kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dari keprofesionalan dalam mengajar. Professional dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Bisa dikatakan bahwa pendidik bisa dikatakan kinerjanya baik apabila

⁴³ Wawancara dengan staff kepegawaian SMPN 1 Tulungagung pada 12 April 2016, di kantor guru pada pukul 09.30-10.05 Wib.

⁴⁴ Wawancara dengan Guru Penjaskes sekaligus Waka Kesiswaan SMPN 1 Tulungagung pada 12 April 2016, di lapangan volley. pada pukul 10.15-10.30 Wib.

⁴⁵ Wawancara dengan Tenaga pendidik/Guru PAI SMPN 1 Tulungagung pada 16 April 2016, diruang guru, pada pukul 09.00-09.15 Wib.

mampu menghasilkan jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu singkat atau tepat, kinerja juga berkaitan tentang suatu perbandingan antara hasil kerja yang telah dicapai (*out put*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*in put*).

Adapun pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan untuk memberikan dorongan semangat, support agar dalam menjalankan tugasnya bisa sesuai dengan yang diharapkan. Pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan yang bersifat internal diantaranya meliputi pembelajaran dalam hal meningkatkan akademik siswa ataupun pendidik. Sedangkan yang bersifat eksternal di aplikasikan seperti halnya diadakan pembinaan ke tempat-tempat yang indah, alami, dengan tujuan untuk memberikan kesegaran baik fisik, otak, penglihatan agar menjadi lebih refresh lagi.

Dengan pembinaan itu diharapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Maka dari itu kedisiplinan kehadiran kesekolah juga merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan pada sebuah lembaga pendidikan harus memiliki

pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

2. Paparan Data Kasus 2 (MTsN Tulungagung)

a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah selain memberikan, motivasi (*motivation*) dan pemantauan, yaitu dengan memberikan pengarahan terhadap pegawai atau bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Pengarahan yang dapat diberikan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan contoh atau perilaku yang baik dan juga bisa dengan cara memberikan penghargaan. Penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik.

Seorang pemimpin adalah figure atau suri tauladan bagi pegawainya. Begitu pun kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus guru yang diberikan tugas lebih dibanding dengan guru atau pendidik atau tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Kepala sekolah harus memberi pengarahan kepada bawahannya atau peserta didik. Kepala Sekolah harus berinteraksi, bertindak ramah, dan peduli, baik antara pendidik (guru) yang memberi pelajaran dan tenaga kependidikan serta murid yang menerima pelajaran.

Sebagaimana diungkapkan oleh bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I. sebagai berikut.

“Iya...mbak. Kalau terkait pengarahan itu selalu saya berikan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagai kepala sekolah saya juga bertugas dan memiliki kewajiban untuk mendukung semua aktivitas di sekolah ini. Baik pendidik tentang proses belajar mengajar, tenaga kependidikan tentang administratif hingga siswa yang sebagai peserta didik. Seperti halnya pembinaan yang saya adakan di dalam sekolah (internal), ataupun mengikutkan kegiatan diluar sekolah seperti seminar, *workshop*, dll. Dukungan tersebut saya berikan bertujuan peningkatan kualitas pendidik sekaligus kinerja pendidik sendiri. Saya tak henti-hentinya untuk selalu memberikan pengarahan pada seluruh pegawai yang ada di sekolah ini. Pengarahan itu tidak lain adalah selalu berusaha untuk menanamkan sikap jujur dan rasa kepercayaan serta semangat kerja di kalangan pegawai sekolah ini.”⁴⁶

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

“Pengarahan yang sering diberikan baik kepala sekolah maupun karyawan yang lain berakibat pada sikap saling toleransi antar sesama. Karena setiap pekerjaan yang diawali dengan saling mendukung (supported) maka pekerjaan tersebut akan terasa ringan dan saling percaya. Hal itu sudah diterapkan bapak kepala sekolah kepada semua pegawai di sekolah ini. Selain itu pengarahan juga diterapkan sesama pegawai di sini. Bertindak ramah tanpa adanya kecurigaan. Jadi bekerja itu sangat terasa mudah dan enteng. Kekeluargaan sangat kental dan harmonis. Begitu pentingnya pengarahan yang diberikan kepala sekolah tersebut untuk dijaga. Berkenaan apakah kepala sekolah sudah memberikan pengarahan pada pendidik? Langsung terlontar “iya” dari mulut ibu guru.”⁴⁷

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan bapak Drs. Bambang Setiono.

“Kalau ditanya tentang pengarahan, sudah terlihat jelas dari Perilaku yang sopan dan ramah dari bapak Kepala Sekolah. Saya melihat, sikap kepala sekolah yang ramah dan terbuka menjadikan antara pendidik dan tenaga kependidikan dapat berinteraksi dan

⁴⁶ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 14 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 09.48-10.15 Wib.

⁴⁷ Wawancara dengan dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung pada 14 Mei 2016, diruang guru, pada pukul 10.20-11.05 Wib

komunikasi terjaga dengan baik. Maka dari itu sikap saling menjaga dan saling menghormati akan timbul dengan sendirinya; tidak ada yang sikap saling menjatuhkan.”⁴⁸

Di samping perwujudan sikap saling mendukung dan pemberian pengarahan, kepala sekolah juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh-mana proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik. Apakah sebuah proses yang dilakukan oleh pendidik ini menghasilkan perubahan baik peningkatan kompetensi guru sendiri maupun siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran secara komprehensif. Dari sinilah Kepala Sekolah selalu memberikan pengarahan baik kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik itu sendiri. Baik evaluasi dan pengarahan itu dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada semua pegawai di lembaga pendidikan untuk bekerja dengan baik. Dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkat dengan baik.

Hal tersebut diungkapkan oleh bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I sebagai berikut.

“Memang benar dalam hal ini tidak hanya kepala sekolah saja yang memberikan pengarahan atau masukan, melainkan semua pegawai pun bisa memberi masukan dan saling mendukung. Sikap ramah, terbuka dan saling toleransi merupakan salah satu cara yang baik untuk menjalin korelasi kerja yang baik. Hal ini saya lakukan kepada semua pegawai yang ada di sekolah ini. Lantaran, saya

⁴⁸ Wawancara dengan Pendidik/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung pada 14 Mei 2016, diruang guru, pada pukul 11.35 Wib

berharap dengan sikap saling mendukung menjadi modal awal untuk membangun komunikasi. Saya sebagai pimpinan juga berusaha untuk bisa bersikap adil, dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai. Tidak ada yang saya istimewa. Semua pegawai sama perlakuan sama, semua dengan jabatannya.”⁴⁹

Hal senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Nur Chusnah,

S.Pd.

“Saya merasakan betul sikap dalam memberikan pengarahan di sekolah ini sudah berjalan dengan baik. Selama ini, baik pendidik dan tenaga kependidikan dan bapak kepala sekolah merawat komunikasi dan interaksi dengan baik. Sikap ramah tamah dan penuh perhatian kepada semua pegawai membuat beliau sangat dihormati dan disegani. Selain itu, kepala sekolah memiliki sikap penyabar. Sikap penyabar tersebut bukan kemudian beliau tidak tegas. Beliau sangat memberi kesempatan kepada semua pegawainya untuk mengungkapkan pendapat dan masukannya kepada kepala sekolah. hal ini dilakukannya ketika kegiatan rapat. Sikap terbuka ini membuat sekolah ini menjadi lebih harmonis. Maka dari itu saya tidak sungkan untuk sering melakukan komunikasi terkait hal yang saya kurang mengerti.”⁵⁰

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Bapak Drs. Bambang

Setiono.

Iya benar bapak kepala sekolah memang sebagai sosok pemimpin yang sangat mempunyai toleransi baik kepada pegawainya. Sikap ramah dan penuh perhatian beliau membuat seluruh pegawai tidak sungkan dalam meminta bantuan. Dengan sikap tersebut seolah-olah tidak ada celah antara pemimpin dan pegawai. Sebagai pemimpin beliau sangat ramah dengan bawahannya, dan senang membantu kepada pegawai yang sedang mengalami kesulitan, selalu memberikan pengarahan yang baik kepada pegawainya. Hal ini yang menjadikan seluruh pegawai sangat menghormati beliau.⁵¹

⁴⁹ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 14 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 11.45-12.30 Wib.

⁵⁰ Wawancara dengan dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung, diruang guru, pada 14 April 2016, pada pukul 10.30-11.05 Wib

⁵¹ Wawancara dengan pendidik dan Waka Kurikulum MTsN Tulungagung pada 21 Mei 2016, diruang guru, pada pukul 09.25 Wib

Kepala MTsN Tulungagung mempunyai komitmen tinggi dalam pekerjaannya. Kepala sekolah harus berperilaku yang baik dan memiliki jiwa pemimpin. Seorang kepala sekolah mampu mengembangkan organisasi yang dipimpinnya jika profesional dalam bekerja dan mampu mengayomi bawahannya, dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya, baik warga sekolah maupun warga luar sekolah (masyarakat), maka sekolah tersebut bisa berkembang yang lebih maju dalam hal proses belajar mengajar dan partisipasi masyarakat luar juga lebih baik lagi. Jika hal tersebut diterapkannya kepada semua pihak; baik pendidik dan tenaga kependidikan hingga masyarakat lingkungan sekitar rasa simpati dan dukungannya lebih tinggi. Rasa simpati dan rasa kasih sayang inilah membuat Kepala sekolah mendapat kepercayaan dari semua pihak.

Sebagaimana dengan yang diungkapkan oleh Bapak Drs. H.

Kirom Rofi'i, M.Pd.I

Ya, sebaiknya begitu, Mbak. Sebagai Kepala Sekolah di MTsN Tulungagung, saya bertanggungjawab dengan hal tersebut. Siapa pun yang menjadi Kepala Sekolah harus memiliki rasa simpati terhadap lingkungan sekitar dan selalu memberikan pengarahan yang baik kepada semua pegawainya baik kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Sebab, semua itu demi kemajuan dan menambah pengetahuan peserta didik. Rasa tersebut saya lakukan bertujuan untuk menjaga komunikasi yang baik, agar sesama pegawai yang ada di sini tidak ada jarak dari satu pegawai dengan pegawai yang lain, bahkan dengan peserta didik sekali pun.⁵²

⁵² Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 21 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 11.15-11.50 Wib.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Drs. Bambang Setiono.

Ya, benar mbak. Kepala sekolah mempunyai sikap simpati terhadap semua pegawai, bahkan dengan siswa-siswa kami. Sikap tersebut sering saya lihat dan rasakan, baik saya pribadi maupun karyawan lain yang membutuhkan bantuan. Saya juga melihat beliau sangat peduli peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini. Bahkan setahun sekali semua (karyawan) pendidik dan tenaga kependidikan diadakan refreshing ke suatu tempat. Hal tersebut adalah kebijakan yang sangat membantu kami dalam meningkat kompetensi dan mempererat rasa persaudaraan dan kekeluargaan karyawan di sekolah ini.⁵³

Perkataan tersebut diperkuat oleh pendapat Ibu Dra. Hj. Eni Setiani.

“Betul mbak, bapak kepala sekolah memang mempunyai sikap yang sangat *mengayomi* kepada semua pegawai yang bekerja di MTsN Tulungagung ini. Sikap bapak kepala sekolah yang mudah berkomunikasi dan *blater* mempermudah membangun kerja semua kalangan. Sering kali bapak Kepala Sekolah itu orangnya menyenangkan dan mudah bergaul, selalu mengarahkan. Bapak Kepala Sekolah juga sangat terbuka dengan siapa saja. Beliau juga sangat simpati terhadap pegawai yang berpenampilan baik dan rapi. Karena itu sebagai pemimpin, beliau mencontohkan kepada semua pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik sekali pun.”⁵⁴

Semua orang pernah bekerja di Instansi manapun pasti setuju; bahwa tak ada pekerjaan yang mulus tanpa masalah. Begitu pun di lembaga pendidikan MTsN Tulungagung. Di sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulungagung pun tak luput dengan dinamika permasalahan dan segala problematika yang ada. Baik bagi kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah MTsN Tulungagung dengan kapasitasnya yang dimiliki harus

⁵³ Wawancara dengan Pendidik/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung, diruang guru, pada 21 Mei 2016, pada pukul 12.05-12.30 Wib

⁵⁴ Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak MTsN Tulungagung, diruang guru, pada 21 Mei 2016, pada pukul 09.55 Wib.

menampak pribadi seorang pemimpin serta berusaha memberikan penyelesaian masalah yang dihadapi semua karyawannya. Jikalau menemui kesulitan, Kepala sekolah tidak ada rasa sungkan untuk membuka musyawarah serta memberikan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut sangat penting diterapkan oleh pemimpin terhadap lembaganya.

Hal itu senada yang dipaparkan oleh Bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I

“Ya, ada, Mbak... Permasalahan yang sering dibicarakan ya, yang umum-umum saja. Dan hanya beberapa saja yang menceritakan kepada saya. Paling-paling keluh kesah pendidik tersebut sebelumnya sudah dikonsultasikan kepada sesama. Misalnya, dalam proses belajar mengajar di sekolah ini. Terkadang beban pekerjaan yang terlalu berat dan tak sesuai dengan kapasitasnya mereka meminta pendapat dan saran. Saya juga mendengarkan apa yang dialami para pegawai, saya juga memberi masukan dan solusi terkait masalah yang sedang dihadapi.”⁵⁵

Penpadat tersebut diperkuat oleh Ibu Dra. Hj. Eni Setiani.

Ya, saya pernah mengalami yang namanya kesulitan. Yang namanya manusia itu ya, sering mengalami kesulitan mbak. Meski di lingkup pendidikan, saya sering menemui kesulitan. Ya, saya mengkonsultasikan kepada teman-teman sesama guru. Karena dengan kesulitan yang saya hadapi tersebut adalah proses menuju kedewasaan dan pengetahuan yang sebelumnya jarang saya hadapi. Tentu, dari kesulitan tersebut, saya menjadi banyak tahu dan makin tahu. Saya sering berkonsultasi kepada Bapak Kepala Sekolah. Hal tersebut untuk menumbuhkan menjaga komunikasi dan rasa saling belajar. Alhasil beliau selalu merespon dengan sangat baik dan memberikan solusi penyelesaian.⁵⁶

⁵⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 21 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 11.15-11.50 Wib

⁵⁶ Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak MTsN Tulungagung pada 21 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 11.15-11.50 Wib

Perkataan tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Hj. St. Qomariyah, S.Ag.

Ya pernah Mbak..., seperti yang dialami oleh pegawai lainnya, saya juga pernah mengalami kesulitan dalam urusan proses belajar mengajar (PBM) di sekolah ini. Salah satunya saat informasi yang saya kurang.. Saya juga pernah mengeluh kepada Kepala Sekolah terkait kejadian itu. Keluhan yang saya lakukan itu mendapat teguran yang bernada dukungan. Selain itu, Kepala Sekolah tidak hanya menegur tanpa memberi solusi tetapi juga dengan memberikan pengarahan. Saat itu, Kepala Sekolah sangat antusias mendengarkan keluhan dan masalah yang saya hadapi. Beliau juga tidak segan memberikan solusi atas permasalahan yang saya alami.⁵⁷

Dari uraian di atas bahwasannya langkah yang diambil pemimpin dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya yaitu dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan memberikan dukungan yang berdampak positif yaitu bisa membangkitkan semangat kerja. Sikap tersebut bisa dimulai dengan perbuatan yang baik, sikap jujur, bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan senang membantu, memperlihatkan simpati serta mendengarkan keluhan dan masalah dari pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan).

b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk Meningkatkan Kinerja di MTsN Tulungagung.

Kepala Sekolah merupakan seorang pemimpin, manajer dan sekaligus menjadi promotor untuk lembaganya. Maju mundurnya

⁵⁷ Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Fikih MTsN Tulungagung pada 21 Mei 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 12.15-12.30 Wib

sekolah tersebut tidak lain adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah (pemimpin). Maka dari itu, hendaknya seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membaca situasi yang ada di dalam maupun di luar lembaganya. Selain itu seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi (*motivation*) kepada semua pegawai dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Sebagaimana dikemukakan oleh Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Iya memang betul mbak..... Terkadang motivasi itu sangat penting. Motivasi dapat diaplikasikan dengan salah satu cara yaitu dengan cara berkomunikasi secara intens dengan pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung. Komunikasi yang saya lakukan bertujuan untuk membangun semangat/motivasi kerja. Hal yang saya lakukan untuk memberi motivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar, mampu meningkatkan kemampuan tambahan seperti halnya dalam penggunaan media pembelajaran, memenuhi fasilitas sekolah pada standar minimal pemenuhan, menerapkan sistem piket bagi guru untuk membantu tugas guru dalam mengajar agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan lancar, dan menerapkan sistem penilaian siswa yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.⁵⁸

Hal senada sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Drs.

Bambang Setiono.

...yang saya rasakan memang karakter kepala sekolah sangat demokratis dan selalu terbuka mbak.... Memang hal itulah yang sebenarnya diperlukan untuk memberikan rasa nyaman bagi bawahan untuk mengemukakan saran maupun keluhan. Demikian pula di MTsN Tulungagung, guru dan staf selalu dilibatkan dalam rapat/musyawarah dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat atau sarannya secara terbuka. Dengan cara seperti itulah saya melihat kepala sekolah memberikan motivasi

⁵⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, di kantor kepala sekolah, pada pukul 10.30-11.25 Wib.

yaitu berusaha untuk memberikan saran seperti halnya meningkatkan kemampuan tambahan dalam penggunaan media pembelajaran untuk pegawai guna meningkatkan kinerja dalam bekerja.⁵⁹

Demikian pula yang disampaikan Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

Perilaku dan karakter kepemimpinan kepala sekolah memang memiliki pengaruh terhadap persepsi bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam mengambil sebuah keputusan tertentu, Keterbukaan dan pelibatan guru dan staf untuk turut menyumbangkan ide dan pendapat sebagai bahan pertimbangan merupakan hal yang sangat perlu dilakukan. Maka dari itu komunikasi antara pemimpin dan bawahannya sangat diperlukan. Dan hal itulah yang sudah diaplikasikan oleh kepala MTsN Tulungagung.⁶⁰

Komunikasi yang telah terjalin antara kepala sekolah dengan pegawai yang dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan akan dapat membentuk suatu ikatan emosional. Jika ikatan pemimpin dengan bawahannya sudah terjalin dengan baik maka di sinilah peran kepala sekolah mulai di realisasikan. Salah satunya adalah dengan cara memberikan tips atau menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses.

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

⁵⁹ Wawancara dengan Pendidik/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, dikantor guru, pukul 11.30-11.55 Wib.

⁶⁰ Wawancara dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, dikantor guru, pada pukul 12.15-13.00 Wib.

Motivasi yang diberikan bisa berbentuk material maupun non-material. Dalam bentuk material misalnya kepala sekolah memberikan pemberian uang ataupun barang sesuai dengan kemampuan sekolah sebagai bentuk penghargaan sekaligus sebagai motivasi untuk lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya di masa yang akan datang. Selain dalam bentuk material, motivasi dalam bentuk non-material dapat diberikan dalam hal seperti pujian terhadap pencapaian guru selain itu juga dapat memberikan dorongan semangat bagi guru untuk lebih maju serta menjadikan guru bisa menjadi lebih sukses.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

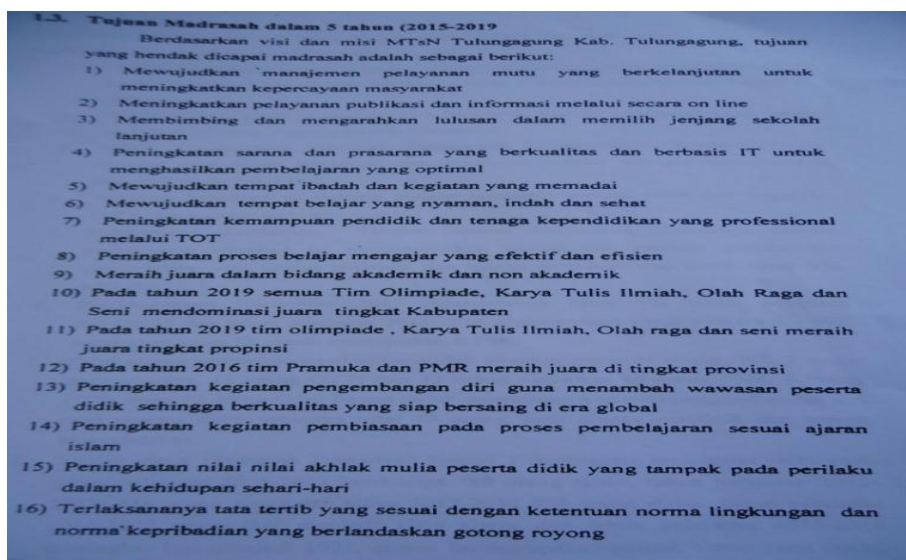
Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses adalah merupakan salah satu teknis memberikan motivasi kepada orang lain. Ketika apa yang telah saya sampaikan bisa masuk ke dalam diri seorang tersebut, maka dapat dikatakan motivasi yang telah saya berikan bisa terealisasikan. Misalnya saja ketika saya memberikan gambaran tentang program kerja untuk 5 tahun kedepan di MTsN Tulungagung salah satunya adalah mewujudkan tempat belajar yang nyaman, indah dan sehat. Jelas sudah ada *planing* dari seorang pemimpin, apabila pendidik dan tenaga kependidikan termotivasi untuk mempunyai program kerja yang baik yaitu terarah, terstruktur, dan terencana dengan baik tidak asal-asalan. Maka akan ada greget yang timbul dari dirinya untuk mewujudkan tujuan tersebut.⁶¹

Hal ini di dukung dari hasil observasi peneliti sebagai berikut.

Gambar 4.4 **Rencana kerja lima tahunan kepala MTsN Tulungagung.**⁶²

⁶¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN Tulungagung pada 09 April 2016

⁶² Dokumentasi program kerja kepala Sekolah MTsN Tulungagung



Hal tersebut diperkuat pula oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Nur Chusnah, S.Pd.sebagai berikut.

kesuksesan adalah buah dari hasil kerja keras yang kita lakukan. Dalam hal ini saya mengatakan bahwa kesuksesan yang pernah didapatkan oleh bapak/ibu guru yang ada di sini tidak lain adalah berkat kerja keras dan dukungan dari berbagai pihak antara lain dari kepala sekolah. Seorang guru bisa dan mampu mendidik siswa/siswinya dengan baik tidak lain adalah adanya usaha keras dari bapak/ibu guru. Peserta didik berprestasi baik, guru pun ikut senang. Bahwasannya apa yang telah di sampaikan bisa diterima dengan baik oleh peserta didik. Jadi dapat dikatakan dukungan (*support*) yang telah diberikan kepala sekolah kepada guru, maka hasilnya juga kepada peserta didik.⁶³

Demikian pula yang diungkapkan oleh Imam Safi'I adalah sebagai berikut.

Hal itu memang benar keadaannya mbak.... Dukungan yang diberikan kepala sekolah untuk pendidik dan tenaga kependidikan memang memacu untuk bertindak yang lebih baik lagi. Motivasi yang diberikan kepala sekolah membuat pendidik dan tenaga kependidikan berusaha memberikan yang terbaik kepada peserta didik. *Alhamdulillah* kerja keras dari pendidik dan tenaga kependidikan yang

⁶³ Wawancara dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, diruang guru, pada pukul 10.15-11.00 Wib.

tidak lain dari dukungan kepala sekolah MTsN Tulungagung mempunyai prestasi yang luar biasa diantaranya sebagai berikut.⁶⁴

Gambar 4. 5
Hasil Prestasi siswa/siswi MTs Negeri Tulungagung.

<p>HASIL PRAMUKA LOMBA TINGKAT III (LT III) SE-KABUPATEN TULUNGAGUNG</p> <p>1) JUARA I LT III : REGU PUTRI KELAPA (Mewakili Kabupaten Tulungagung di LT IV Tingkat Provinsi Jawa Timur di Banyuwangi)</p> <p>2) JUARA HARAPAN I : REGU PUTRA KUMBANG</p> <p>PEMBIMBING: DYAH ELVIRA PURVITASARI, S.Pd.I</p> <p>JUARA I (LOMBA MINIATUR BAHAN BEKAS YANG DIADAKAN TOKO BUKU GRAMEDIA KEDIRI DALAM RANGKA HUT KABUPATEN TULUNGAGUNG KE-810)</p> <p style="text-align: center;">ATAS NAMA : LATIFATUZ ZAHRO (KELAS 9 E) ISNAINI ANITASARI (KELAS 9 E) NINA SAPRINA WATI (KELAS 9E)</p> <p>PEMBIMBING : S. AHSAN SHODIK, S.Pd</p> <p>OLIMPIADE MATEMATIKA VEKTOR NASIONAL YG DIADAKAN UNIVERSITAS NEGERI MALANG, MENDAPAT JUARA RAYON TULUNGAGUNG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - JUARA 2 PERORANGAN (PUPUT NUZIL ROMADHONI KELAS 9C) - JUARA 3 PERORANGAN (HADYAN FAWWAZ ANSHORI KELAS 8A) - JUARA 2 BEREGU (HAIDAR HILMY AHMADY 9A, NORMA HASANATUL MAGHFIROH 8A, DAN NAUFAL FALIHUL AKHLIS S. - PEMBIMBING : MOHAMAD IMAM WIDODO, M.Pd Drs. SUCIPTO
--

Data diatas dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja pendidik dan tenaga kependidikan erat hubungannya dengan motivasi dan apresiasi dari pemimpin. Motivasi adalah pendorong, pengarah, dan penggerak seseorang untuk melakukan suatu tindakan agar apa yang menjadi tujuan dapat dicapai. Dikaitkan dengan penelitian ini, peneliti

⁶⁴ Wawancara dengan Pembina Pramuka MTsN Tulungagung pada 10 April 2016, di tempat pelatihan pramuka pada pukul 11.05-12.15 Wib.

bermaksud sebagai upaya untuk dijadikan strategi ini mendorong para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka melaksanakan tugas dengan baik guna mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diinginkan.

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki seorang pendidik dan tenaga pendidik tidak lain adalah dari hasil dukungan dari kepala sekolah, serta kerja keras yang tinggi. Dalam hal ini Kepala sekolah selalu memberikan ketegasan kepada seorang guru untuk selalu percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mendidik para peserta didik. Konsep diri yang baik akan membawa dampak positif sebagai motor penggerak diri. Saya melihat sejauh ini apa yang saya lakukan terkait tentang hasil kinerja sudah dapat terealisasi. Selain itu saya juga memotivasi guru agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar dan juga didorong untuk meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, misalnya saja penggunaan LCD dalam proses pembelajaran.⁶⁵

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan Bapak Drs. Bambang Setiono.

Iya memang sudah terealisasi mbak...dalam hal ini memang kepala sekolah selalu mengambil ketegasan dengan sangat baik. Berani menempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian yang di miliki. Tidak ada istilah bawahan menolak apa yang di tugaskan pemimpin. Karena saya melihat kepala sekolah selalu bisa mengambil kebijakan secara tepat.⁶⁶

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Nur Chusnah, S.Pd.sebagai berikut.

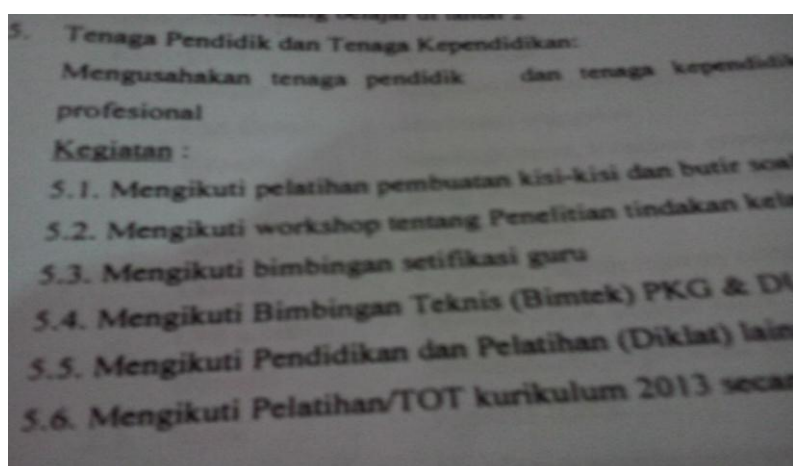
⁶⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN Tulungagung pada 09 April 2016. Diruang kepala sekolah, pada pukul 11.00-1120 Wib.

⁶⁶ Wawancara dengan Pendidik/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung pada 09 April 2016. Diruang guru, pada pukul 11.00-1120 Wib.

Memang benar mbak...keluasan bapak kepala sekolah dalam mendukung pendidik dan tenaga kependidikannya di aplikasikan dengan selalu memberikan semangat dan motivasi. Hal ini bertujuan untuk selalu bisa mengembangkan kompetensi yang di miliki. Dalam mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan selalu diberikan arahan serta diberikan kesempatan untuk bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang mendukung kompetensi tersebut. Dan dalam hal ini Tidak ada perbedaan. Kepala sekolah selalu memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.⁶⁷

Hal ini di dukung dari hasil dokumentasi peneliti sebagai berikut.

Gambar 4. 6 **Kegiatan untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan**



Berdasarkan penelusuran data diatas tersebut dapat diperoleh informasi bahwa, Perilaku kepala sekolah yang diambil dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di MTsN Tulungagung adalah di antaranya kepala harus bisa mengenali masing-masing karakter pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga

⁶⁷ Wawancara dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, di ruang guru, pada pukul 13.05 Wib.

kependidikan di sekolah tersebut. Ketika sudah memahami akan karakter masing-masing maka tujuan Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, tidak membedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Selalu memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. Tidak lupa dukungan kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai selalu direalisasikan, misalnya saja dengan bentuk *support* dan pengarahan bagaimana cara untuk menjadi sukses .Bagaimana membantu guru berprestasi & memperoleh informasi baru. Serta dengan cara memberikan *reward* dengan memberikan penghargaan baik berbentuk material dan non material.

c. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung.

Pada lembaga pendidikan yang berazaskan Islami yaitu di MTsN Tulungagung, perilaku Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting adanya. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak bisa jauh dari perilaku seorang pemimpin yang baik dan memiliki kerja keras, yang dilandasi oleh keimanan dan kejujuran. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki pribadi baik dan berbudi pekerti yang luhur.

Yang peduli kepada pendidik dan tenaga kependidikan di instansi yang dipimpinnya.

Sikap seorang pemimpin yang dibutuhkan dalam dunia serba modern ini adalah berani mengambil kebijakan untuk suatu perubahan di sekolah tersebut. Seorang pemimpin harus mampu mengevaluasi hasil kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dan buruk. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekaligus untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh para pegawai, baik pendidik dan tenaga kependidikan sendiri.

Untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sebuah lembaga pendidikan, dalam hal ini di MTsN Tulungagung diperlukan pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) bagi mereka yang tidak konsisten dalam bekerja. Oleh karena itu, sikap seorang pemimpin yang seperti ini sangat dibutuhkan untuk peningkatan dan kemajuan lembaga pendidik, baik umum maupun bernafaskan Islami.

Meninjau dari perilaku kepemimpinan (kepala sekolah) dalam memantau kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, maka dibutuhkan peraturan atau kebijakan yang mampu menata kinerja dari para pegawai di lembaga pendidikan terkait. kinerja pendidik dan tenaga kependidikan menjadikan kepala sekolah harus pandai dalam mengatur dan merumuskan peraturan dalam lembaga tersebut.

Yang perlu dan pertama harus dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah memberikan pengarahan.

Pengarahan adalah memberi pedoman kepada pengikut, peran penghubung yang meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan serta menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain, peran panutan (*figurehead*) yang menjadi contoh bagi bawahan dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilannya.

Pengarahan ini berdampak pada perubahan yang baik di dunia pendidikan. Adapun pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah MTsN Tulungagung, yaitu menganalisis perilaku tenaga pendidik dan kependidikan yang bekerja atau mengajar di lembaga MTsN tersebut. Atau dalam hal ini Kepala Sekolah mengevaluasi kehadiran (kerja) dari tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya (pendidik atau tenaga kependidikan).

Yang kedua dengan pemantauan yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah MTsN Tulungagung adalah memberikan informasi berkaitan dengan kehadiran dan etos kerja. Informasi ini bertujuan untuk memberikan dampak positif terkait perilaku dari tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga, dan peningkatan perilaku atau kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini sangat penting dilakukan untuk memantau kerja (*monitoring*) kepada semua

pegawai di bidang apapun; baik pegawai GTT atau Non PNS dan PNS sekalipun.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Kalau ditanya tentang kinerja, menurut saya dapat dilihat dari rajin tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas. Seorang pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung dapat dikatakan produktif dalam bekerja apabila mampu menyelesaikan tugas yang diembannya dengan baik dan tepat waktu, dan sebaliknya jika tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka dapat dikatakan pegawai tersebut tidak produktif dalam bekerja.⁶⁸

Dalam hal ini kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat dari adanya perubahan perilaku, dan perubahan itu dapat ditinjau dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh dari peserta didik.

Informasi tersebut didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

Berkaitan dengan kinerja dalam pandangan saya merupakan adanya suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Selain itu juga dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.⁶⁹

Informasi tersebut juga ditegaskan oleh Bapak Sampuri, A.Ma.

Ditanya tentang kinerja gambaran saya adalah dilihat dari tingkatan efisiensi dan system kerja pendidik dan tenaga kependidikannya. Selain itu juga dapat dilihat dari hasil yang dicapai dengan SDM yang dimiliki. Kinerja itu bisa berubah-ubah. Terkadang baik, terkadang juga menurun. Jika kinerja naik menurut saya bisa dimungkinkan adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-

⁶⁸ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada Sabtu, 16 April 2016, di ruang kepala sekolah, Pada pukul. 11.45 – 13.05. Wib.

⁶⁹ Wawancara dengan Pendidik atau waka Kesiswaan MTsN Tulungagung. pada 8 Maret 2016, di ruang guru, pada pukul 10.15-10.35 Wib.

tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.⁷⁰

Jika mengatakan kinerja maka terlihat dengan jelas bahwa antara kinerja pendidik dan tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya tidak sama. Hal ini di karenakan antara pendidik dan tenaga kependidikan satu dengan lainnya mempunyai karakter yang berbeda-beda. Kinerja seorang pegawai bisa terealisasikan misalkan saja: bidang yang di kerjakan atau dilaksanakan pegawai sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang di milikinya. Namun terkadang kinerja seseorang menurun itu dikarenakan apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan bidang kemampuannya. Maka dari itu keprofesionalan seorang pendidik dan tenaga kependidikan sangat di perlukan.

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Benar sekali mbak....keprofesionalan seorang pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan. Karena dengan keprofesionalisasi pengajar dan pegawai di bidang manapun, sangat mempengaruhi mutu dan kualitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu mbak, saya sangat menekan sekali keprofesionalis setiap pendidik dan tenaga kependidikan meningkatkan mutu sekolah ini. Maka dari itu dalam MTsN Tulungagung saya sebagai pemimpin berusaha menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁷¹

⁷⁰ Wawancara dengan kepala tata usaha MTsN Tulungagung, pada 8 Maret 2016, diruang, TU, pada pukul 10.45-11.00 Wib.

⁷¹ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 8 maret, 2016, di ruang kepala sekolah, pada pukul 11.10-11.35 Wib.

Informasi tersebut didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

Memang benar mbak, pengajar maupun karyawan di sekolah ini sudah sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hanya sedikit saja yang memang tidak sesuai dengan bidang atau jurusannya. Tenaga pendidik di sini sudah hampir mengampu di jurusannya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha di MTsN Tulungagung ini.⁷²

Informasi tersebut juga diakui oleh Bapak Sampuri, A.Ma.

Ya, Mbak Lailatul, kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah MTsN Tulungagung sudah dikatakan profesional. Profesionalitas di sekolah ini bisa dilihat dari data kepegawaian guru maupun karyawan di sekolah ini; baik guru Non PNS dan PNS. Saya yang mengambil jurusan di administrasi ditempatkan di bagian kepegawaian atau tenaga kependidikan. Saya sangat senang bisa bekerja sesuai dengan jurusan dan bidang saya. Oleh karena itu, ke-profesional-an pendidik dan tenaga pendidik sangat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, termasuk saya ini, mbak. Selain ke profesionalan hal lain yang di lakukan adalah mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi⁷³

Adapun data Non PNS dan PNS guru dan kepegawian sebagai berikut:⁷⁴

Tabel 4.4
Data guru dan kepegawaian MTsN Tulungagung

NO Urt	N A M A	N I P	Gol/ Ruang	L/P	JABATAN
1	Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I	196210111992031002	IV/a	L	Kepala MTsN Tulungagung
2	Drs. Bambang Setiono	196709281999031002	IV/a	L	Waka Kurikulum

⁷² Wawancara dengan Pendidik atau waka Kesiswaan MTsN Tulungagung, diruang guru, pada 8 maret 2016, pada pukul 09.30-10.00 Wib.

⁷³ Wawancara dengan kepala tata usaha MTsN Tulungagung, pada 9 maret 2016, diruang TU, pada 8 maret 2016, pukul 11.15-12.00 Wib.

⁷⁴ Hasil observasi di MTsN Tulungagung pada 9 maret 2016

3	Drs. Nurhadi	196212111987031002	IV/a	L	Waka SarPras
4	Nur Chusnah, S.Pd	196909271997032001	IV/a	P	Waka Kesiswaan
5	Dra. Mardianah	196808221994032002	IV/a	P	Waka Humas
6	Dra. Hj. Eni Setiani	195910191981032002	IV/a	P	Guru Tetap PNS
7	Asmungi, S.Pd	196409101987031001	IV/a	L	Guru Tetap PNS
8	Sampuri, A.Ma	196009171986011001	III/b	L	Kepala Tata Usaha
9	Listiyani, S.Pd.I	-	-	P	Guru Tetap Non PNS
10	St. Noerhidajati, S.Pd.I	-	-	P	Guru Tetap Non PNS/ Pustakawan

Untuk menguatkan informasi tersebut, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terkait dengan data pendidik dan tenaga kependidikan MTsN Tulungagung. Jumlah Guru PNS Kemenag, PNS DPK Dinas, Guru Honorer, Guru Non PNS, Guru Ekstra Kurikuler sebagai berikut:⁷⁵

Adapun data Guru PNS Kemenag, PNS DPK Dinas, Guru Honorer, Guru Non PNS, Guru Ekstra Kurikuler serta Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan MTs Negeri Tulungagung adalah sebagai berikut:

⁷⁵ Dokumentasi jumlah pendidik dan tenaga kependidikan MTsN Tulungagung, diambil pada tanggal 20 Februari 2016

Tabel 4.5
Jumlah PNS, Non PNS, DPK, Honorer, DPK Dinas, dan lainnya
MTsN Tulungagung

No.	Keterangan	Jumlah	Keterangan
1.	Guru PNS Kemenag	33 orang	Karena terbatasnya tenaga, maka ada sebagian personil merangkap tugas, dengan catatan tidak mengganggu tugas pokok sehari-hari
2.	Guru PNS DPK Dinas	4 orang	
3.	Guru Honorer	2 orang	
4.	Guru Non PNS	11 orang	
5.	Guru Ekstra Kurikuler	12 orang	
Jumlah Tenaga Pendidik		62 orang	
6.	Pegawai PNS	6 orang	
7.	Pegawai Non PNS	3 orang	
8.	Pegawai Lainnya	3 orang	
Jumlah Tenaga Kependidikan		12 orang	

Pertimbangan lainnya yaitu Kepala Sekolah MTsN Tulungagung juga melakukan pembinaan dalam meningkatkan kinerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini Kepala sekolah MTsN Tulungagung merencanakan kegiatan kerja yang bertahap. Kegiatan kerja tersebut diberikan oleh Kepala Sekolah yang dirancang per tahun. Guru dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam permusyawaratan atau rapat dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat atau saran secara terbuka.

Sebagaimana yang diungkapkan dengan Bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Iya, benar. Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan selalu saya lakukan setiap tahun. Guru dan tenaga kependidikan hadir dalam rapat tahunan. Dari rapat tersebut sosialisasi program maupun pengkoordinasiannya akan lebih efektif. Selain itu dari rapat yang

diadakan akan terjadi pertimbangan keputusan maupun adanya masukan-masukan yang berharga.⁷⁶

Hal tersebut juga dipaparkan oleh Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

Memang benar dalam 1 tahun sekali Kepala Sekolah selalu memberi rencana kerja untuk Pendidik dan Tenaga Pendidik untuk peningkatan mutu sekolah ini. Hal tersebut bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, Kepala Sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga MTsN Tulungagung.⁷⁷

Adapun Rencana Kerja Tahunan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN Tulungagung sesuai dengan draf berikut ini:⁷⁸

D. RENCANA KINERJA TAHUNAN

1. Sasaran Strategis

- a. terwujudnya MTsN Tulungagung yang berkualitas
- b. terciptanya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM)
- c. terciptanya kegiatan pengembangan diri yang menyenangkan dan berkualitas
- d. terwujudnya tingkat lulusan yang tinggi
- e. terpenuhinya sarana dan prasarana yang memadai
- f. terpenuhinya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai, kompeten dan profesional.

Gambar 4. 7
Draf rencana Kerja Guru Tahunan

Informasi tersebut juga diperkuat dengan wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Bambang Setiono.

⁷⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN Tulungagung pada, 16 April 2016, di kantor kepala sekolah, pada pukul 11.20 Wib.

⁷⁷ Wawancara dengan Pendidik MTsN Tulungagung. pada 9 maret 2016 di kantor guru, pada pukul 11.35 Wib.

⁷⁸ Dokumentasi Draf rencana Kerja Guru Tahunan, diambil dari dokumen MTsN Tulungagung, diambil pada tanggal 20 Februari 2016

.... Memang betul Mbak. Ada penilaian kerja untuk pendidik dan tenaga kependidikan. Dari penilaian tersebut dijadikan dasar untuk adanya pembinaan. Kalau untuk pendidik biasanya diadakan pembinaan melalui rapat internal di sekolah. Misalnya, administrasi pembelajaran. Pun kehadirannya dalam mengajar di kelas. Dalam hal ini ada petugas yang mengecek kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu guru piket. Dari rekapitulasi akan disampaikan siapa yang tidak kena izin dan siapa yang sering izin. Dari situ Kepala Sekolah akan memberikan masukan agar kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan bisa lebih tertib dan disiplin.⁷⁹

Pembinaan yang diikuti oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan bersifat internal ataupun eksternal di sekolah bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan maupun guru di sekolah tersebut. Pembinaan tersebut sangat berdampak pada kedisiplinan yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Jika hal ini direalisasikan dengan baik maka MTsN Tulungagung bisa dikatakan sekolah yang memiliki integritas yang baik. Namun tidak dapat dipungkiri, di lembaga pendidikan ini juga pernah terjadi pelanggaran—meski tidak sering atau banyak.

Dalam dunia pendidikan, pelanggaran, entah itu pendidik maupun tenaga kependidikan pasti pernah melakukannya. Meski dalam kadar yang tidak parah. Hal demikian sangat disayangkan, karena sebagai pendidik, seorang guru harus memberikan contoh dan suri tauladan kepada para siswa-siswanya. Oleh karena itu, Kepala Sekolah MTs Negeri Tulungagung menerapkan peraturan dari setiap

⁷⁹ Wawancara dengan Guru/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung, pada 19 Maret 2016, diruang guru, pada pukul 11.35-12.15 Wib.

pelanggaran-pelanggaran tersebut. Hal tersebut diakui oleh Kepala sekolah MTsN Tulungagung.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

Eeeeeeeeeeee, pernah lah, Mbak. Mau dibilang nggak pernah, ya pernah. Kalau dibilang tidak mungkin, ya semua pasti mungkin. Jadi ya setiap apapun pelanggaran di sekolah ini, saya selaku Kepala Sekolah selalu berupaya untuk meminimalisir setiap pelanggaran yang terjadi. Namun realita yang saya lihat, pelanggaran tersebut tidaklah fatal. Hanya pelanggaran-pelanggaran biasa, seperti beberapa guru yang terlambat masuk kelas atau terlambat datang sekolah.⁸⁰

Informasi tersebut juga dipaparkan oleh Bapak Sampuri, A.Ma.

Memang tidak bisa dipungkiri mbak, pelanggaran di sekolah ini memang pernah terjadi. Tetapi hanya pelanggaran biasa, paling-paling telat masuk sekolah atau masuk kelas. Hal semacam itu saya pun juga pernah melakukan. La, pie ta Mbak, di rumah kadang juga masih repot. Contoh, mengantarkan anak sekolah, dan harus bolak-balik. Nah, itu membutuhkan waktu yang lama. Sehingga mau tidak mau, menjadikan saya telat masuk sekolah.⁸¹

Juga diperkuat dengan pengakuan Ibu Nur Chusnah, S.Pd.

Saya tidak memungkiri adanya pelanggaran, Mbak. Saya juga pernah melakukan pelanggaran tersebut. Walaupun itu, hanya beberapa kali. Hal itu terjadi dikarenakan ketika di rumah bertepatan dengan ada acara. Selain itu, terkadang urusan rumah belum selesai. Jadi saya selesaikan dahulu. Ya, jadinya berangkat ke sekolah menjadi terlambat. Apalagi sekarang ini jadi susah, semenjak daftar hadir menggunakan finjer (cheklok). Jadi, mau tidak mau, saya selalu berangkat lebih awal, karena terlambat sedikit saja sudah kena potongan.⁸²

⁸⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MTsN Tulungagung pada 11 April 2016, diruang kepala sekolah, pada pukul 09.35-10.00 Wib.

⁸¹ Wawancara staff tata usaha MTsN Tulungagung pada 15 April 2016, di ruang TU, pada pukul 10.15- 11.30 Wib.

⁸² Wawancara dengan pendidik atau waka kesiswaan MTsN Tulungagung pada 15 April 2016, diruang guru, pada pukul 09.30-10.10 Wib.

Akan tetapi untuk mengurangi tingkat keterlambatan, Kepala Sekolah selalu memberikan himbauan kepada semua karyawan; baik pendidik dan tenaga kependidikan, agar tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran lagi.

Hal tersebut Sebagaimana diungkapkan Bapak Drs. H. Kirom Rofi'i, M.Pd.I.

..... Kalau pengembangan baik pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah ini, misalnya, kedisiplinan dilihat dari absensi pendidik dan tenaga kependidikan, apakah tertib atau tidaknya. Namun setelah ada program dari Kemenag, yang menganjurkan penerapan *finjer (cheklock)*, kedisiplinan semakin meningkat.⁸³

Juga diperkuat oleh paparan Bapak Drs. Nurhadi.

Saya melihat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung semakin baik lagi. Saya juga tidak menyangkal, meski dahulu juga sudah baik, tetapi setelah penerapan finjer dari Kemenag, baik pendidik maupun tenaga kependidikan sekarang lebih tertib lagi. Akan tetapi meski Kepala Sekolah menerapkan *cheklock*, kepala sekolah juga menerapkan absensi secara manual.⁸⁴

Adapun Daftar Rekapitulasi Hadir Guru dan Pegawai tahun 2015 sebagai berikut:⁸⁵

Gambar 4. 8
Daftar hadir Guru dan Pegawai MTs Negeri Tulungagung
tahun 2015

⁸³ Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, di ruang kepala sekolah, pada pukul 10.30-11.25 Wib.

⁸⁴ Wawancara dengan Tenaga pendidik/Waka Sarana Prasarana MTsN Tulungagung pada 09 April 2016, pada pukul 11.30-12.45 Wib.

⁸⁵ Dokumentasi rekap daftar hadir guru dan pegawai pada tahun 2015, diambil dari dokumen MTsN Tulungagung, diambil pada tanggal 09 April 2016.

KEMENTERIAN AGAMA
MTs NEGERI TULUNGAGUNG
Jl. Ki Hajar Dewantara Beji, Boyolangu, Tulungagung Telp (0355) 321914 KP 66233
Website: www.mtntulungagung.sch.id Email: matsaneta78@yahoo.com

REKAP DAFTAR HADIR GURU DAN PEGAWAI
BULAN JANUARI 2015

NO.	NAMA	N I P	JABATAN	ABSENSI					
				Sakit	Izin	T.Hadir	Dinas	Cuti	Terlambat
1	AGUS SUHARTONO	197405142005011005	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
2	AKHMAD MUKHSIN	196902022005011003	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	0
3	ANITA LISTIYANINGRUM	999001111	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	2
4	ASMUNGI	196409101987031001	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	3
5	ATIK MIRATUROHMAH	197801252007102003	Guru Tetap PNS	1	0	0	0	0	0
6	ATIK PURWANTI	991001022	Staf T-U Non PNS	0	0	0	0	0	3
7	Anjar Wulandari	197911132009012003	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	1
8	Anny Mufdah	195911261989032001	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
9	Apri Dwi Minarni	197104022005012005	Guru Tetap PNS	0	1	0	0	0	2
10	Atini	196911251997032007	Guru Tetap PNS	0	1	0	0	0	2
11	BINTI CHUROTI AINI	197002252007012027	Guru Tetap PNS	1	0	0	0	0	3
12	Bambang Setono	196709281999031002	Guru/Waka Kurikulum	0	0	0	0	0	3
13	ENI SETIANI	195910191981032002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
14	FITROH ANIS SA'ADAH	197809042007102002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	1
15	H. Krom Rofli	196210111992031002	Kepala Madrasah	0	0	0	0	0	1
16	HARI SETIAWAN	991001010	Guru Tetap Non PNS	0	1	0	0	0	0
17	HARISASTI RAHMAD	196603022005012002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	1
18	HENY ZULFATUN NIKMAH	991001015	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	11
			Guru Tetap Non PNS						

Adapun Daftar Rekapitulasi Hadir Guru dan Pegawai tahun 2016 sebagai berikut:⁸⁶

Gambar 4. 9
Daftar Hadir Pendidik dan Tenaga Kependidikan tahun 2016

KEMENTERIAN AGAMA
MTs NEGERI TULUNGAGUNG
Jl. Ki Hajar Dewantara Beji, Boyolangu, Tulungagung Telp (0355) 321914 KP 66233
Website: www.mtntulungagung.sch.id Email: matsaneta78@yahoo.com

REKAP DAFTAR HADIR GURU DAN PEGAWAI
BULAN JANUARI 2016

NO.	NAMA	N I P	JABATAN	ABSENSI					
				Sakit	Izin	T.Hadir	Dinas	Cuti	Terlambat
1	AGUS SUHARTONO	197405142005011005	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	0
2	AKHMAD MUKHSIN	196902022005011003	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
3	ANITA LISTIYANINGRUM	999001111	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	2
4	ASMUNGI	196409101987031001	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	3
5	ATIK MIRATUROHMAH	197801252007102003	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
6	ATIK PURWANTI	991001022	Staf T-U Non PNS	0	0	0	0	0	2
7	Anjar Wulandari	197911132009012003	Guru Tetap PNS	0	1	0	0	0	1
8	Anny Mufdah	195911261989032001	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	4
9	Apri Dwi Minarni	197104022005012005	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	3
10	Atini	196911251997032007	Guru Tetap PNS	1	1	0	0	0	3
11	BINTI CHUROTI AINI	197002252007012027	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	3
12	Bambang Setono	196709281999031002	Guru/Waka Kurikulum	0	1	0	0	0	2
13	ENI SETIANI	195910191981032002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	0
14	FITROH ANIS SA'ADAH	197809042007102002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	0
15	H. Krom Rofli	196210111992031002	Kepala Madrasah	0	0	0	0	0	2
16	HARI SETIAWAN	991001010	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	1
17	HARISASTI RAHMAD	196603022005012002	Guru Tetap PNS	0	0	0	0	0	2
18	HENY ZULFATUN NIKMAH	991001015	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	5
19	IFAN AMIRULLOH HABIB	999001112	Guru Tetap Non PNS	0	0	0	0	0	0
20	IMAM SAFTI	991001106	Staf T-U Non PNS	1	0	0	0	0	7
21	ISMADI EKIO SUTANTO	196803011994121002	Guru DPK	0	2	0	0	0	0

⁸⁶ Dokumentasi rekap daftar hadir guru dan pegawai pada tahun 2016, diambil dari dokumen MTsN Tulungagung, diambil pada tanggal 19 Maret 2016

Hal ini selaras dengan informasi dari Bapak Drs. Bambang Setiono.

Memang benar, Mbak. Kedisiplinan di sekolah ini sangat diterapkan, Mbak. Selain adanya *cheklock*, pihak sekolah juga memberikan absensi tertulis. Supaya pihak pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah ini benar-benar tertib ketika masuk, dan tidak ada yang membolos, kalau tidak ada kepentingan yang urgent sekali. Penerapan absensi secara manual ini juga sangat membantu kami, selaku pegawai dan pengajar di sekolah ini.⁸⁷

Kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN Tulungagung juga dapat dilihat dari hasil observasi peneliti sebagai berikut:⁸⁸

Tepat pada pukul 11.00 Wib, saya bersama Bu Binti, dan Mbak Anita teman seperjuangan dalam melaksanakan penelitian datang ke lokasi penelitian yaitu di MTsN 1 Tulungagung yang berada di Jl Ki Hajar Dewantara Beji, Boyolangu, Tulungagung.

Kami bertiga sebelum menghadap kepala sekolah untuk meminta keterangan berkaitan tentang fokus penelitian, saya berjalan-jalan dulu untuk melihat kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di dalam kelas. Saat itu, saya melihat kegiatan rapat yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah beserta semua pendidik dan tenaga kependidikan di ruang aula. Saya, secara tidak langsung mendengarkan pembahasan yang dirapatkan oleh Kepala Sekolah MTs Negeri Tulungagung, yaitu terkait pengarahan program kegiatan.

⁸⁷ Wawancara dengan Pendidik/Waka Kurikulum MTsN Tulungagung, diruang guru, pada 19 Maret 2016, pada pukul 10.00-10.30Wib.

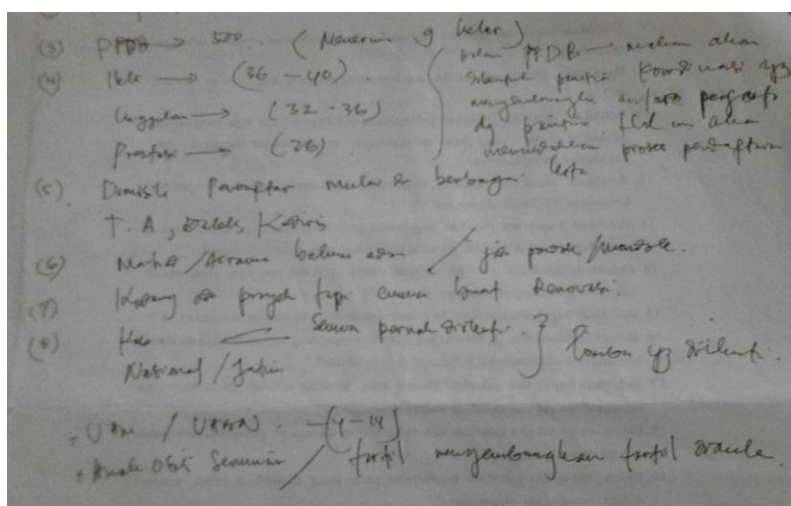
⁸⁸ Observasi pada hari Sabtu, 19 Maret 2016 di MTsN Tulungagung.

Misalnya, yang berkaitan dengan rapat koordinasi pelaksanaan PPDB, materi dari tim pengembangan sekolah.

Dalam rapat yang dilakukan semua jajaran pegawai di sekolah ini, saya mendengarkan sesi tanya jawab. Pada kesempatan itulah saya, secara tidak langsung, saya mencatat isi dari rapat yang dirembukan.

Hal tersebut didukung oleh dokumentasi yang peneliti catat dalam notulensi di bawah ini:⁸⁹

Gambar 4. 10
Notulensi rapat PPDB MTs Negeri Tulungagung



Saya melihat kegiatan rapat tersebut berjalan sangat lancar. Semua peserta rapat sangat tenang dan tertib. Tidak lama kemudian, keluarlah guru dari ruang rapat aula atas. Kemudian bertanya kepada saya, akan keperluan yang bisa dibantunya. Setelah saya jelaskan, saya kemudian diminta untuk menunggu di ruang TU. Tidak terasa

⁸⁹ Dokumentasi Notulensi rapat PPDB MTs Negeri Tulungagung, ditulis pada tanggal 19 Maret 2016

waktu menunjukkan pukul 13.00 Wib. Dan akhirnya, saya tidak jadi wawancara dengan kepala sekolah, karena waktu sudah menunjukkan istirahat atau pulang.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa langkah-langkah yang diambil, kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung, yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dari keprofesionalan dalam mengajar. Profesional juga dapat dilihat dari kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dalam kehadiran.

Bisa dikatakan bahwa pendidik bisa dikatakan produktivitas dalam bekerja apabila mampu menghasilkan (*out put*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*in put*).

Adapun pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan untuk memberikan dorongan semangat, *support* agar dalam menjalankan tugasnya yang diharapkan. Pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik.

Dengan pembinaan itu di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Maka dari itu kedisiplinan kehadiran ke sekolah juga merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, faktor

kinerja sebuah lembaga pendidikan harus memiliki pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Kasus 1 (SMPN 1 Tulungagung)

- a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 1) Di samping dalam perwujudan sikap saling mendukung kepala sekolah juga memberikan pengarahan yaitu dengan menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pendidik apakah mampu menghasilkan perubahan yang dalam hal ini adalah peningkatan kompetensi siswa.
 - 2) kepala sekolah mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih profesional melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya dengan masyarakat.
 - 3) Semua orang yang pernah menjadi pegawai di Instansi mana pun pasti setuju bahwa tak ada pekerjaan yang mulus tanpa masalah. Maka dari itu kepala sekolah dengan kapasitasnya yang dimiliki berusaha untuk memberikan penyelesaian masalah terhadap lembaga yang dipimpinnya. Itu merupakan salah satu bukti adanya pengarahan dari pimpinan.

- 4) Rapat internal sekolah, di antaranya adalah workshop, seminar, inovasi, di lakukan dengan tujuan untuk pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Dalam penempatan dan pembagian tugas mengajar guru di sekolah ini disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan staf pembinaan yang di lakukan dengan cara pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya
- b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja.
- 1) Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah secara intens merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan untuk meberikan motivasi. Hal ini di lakukan dengan tujuan untuk memberikan dorongan atau semangat kerja kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Dorongan tersebut dibuktikan dengan adanya Jurnal pengembangan profesi yang sudah di terbitkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 2) Pihak kepala sekolah sangat memperhatikan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Misal, ada salah satu guru yang melakukan pelanggaran kepala sekolah dengan tanggap memberi masukan bahwa hal tersebut tidaklah baik. Tidak hanya memberi masukan saja, tetapi kepala sekolah juga memberikan solusi berkenaan dengan masalah tersebut. Kepala sekolah juga sangat mendukung atas kerja

keras yang telah dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai prestasi di bidang akademik. Selain itu juga menjadikan pendidik semakin berprestasi untuk meraih kesuksesan dalam proses belajar mengajar.

- 3) kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Serta selalu memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.

c. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

- 1) Pendidik dan tenaga kependidikan mampu menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien, dan hasil kerja yang telah dicapai (out put) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (in put) dapat terealisasi serta dapat di tinjau dari segi keluaran perubahan perilaku pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan) tersebut.
- 2) Pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini sudah bisa dikatakan professional, karena sudah sesuai dengan bidang yang diampunya. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan misalnya

sebagai operator dalam laboratorium dan Tata Usaha di SMPN 1 Tulungagung.

- 3) Kepala Sekolah selalu memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, seperti halnya seminar yang diadakan baik tingkat kabupaten maupun nasional, yang bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, kepala sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga SMPN 1 Tulungagung. Tidak lain sikap tersebut di aplikasikan seperti halnya diadakan pembinaan ke tempat-tempat yang indah, alami, dengan tujuan untuk memberikan kesegaran baik fisik, otak, penglihatan agar menjadi lebih refresh lagi. Dan nantinya sepulang dari tempat tersebut menjadikan semua aktifitas yang dilakukan bisa berjalan dengan lebih baik lagi
- 4) Penerapan system kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung bisa dikatakan sangat baik,. Realita ini bisa dilihat dari absensi atau kehadiran para pegawai yang bisa dikatakan hampir 90-95% selalu datang ke sekolah untuk mengemban amanah. Dan 5-10% nya bisa dikatakan izin karena sakit atau ada kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. “bapak Kepala Sekolah mengatakan: guru yang baik adalah yang dapat memberikan contoh yang baik terhadap

murid-muridnya. Dan hal itulah ternyata juga tertanam pada jiwa anak-anak (murid) pada lembaga tersebut

- 5) Melihat hasil kerja dari pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung. Pun, juga melihat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, akan tetapi, Kepala Sekolah mengatakan bahwa di sekolah SMPN 1 Tulungagung tidak ada pelanggaran-pelanggaran yang sangat signifikan. Tetapi Kepala Sekolah tidak memungkiri adanya satu-dua guru atau tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran.

2. Temuan Penelitian Kasus 2 (MTsN Tulungagung)

- a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 1) Pengarahan yang di berikan Seperti mengikutkan kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, workshop, dll
 - 2) Menerapkan perwujudan sikap saling mendukung juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh-mana proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik.
 - 3) Berupaya melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah agar dapat mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah. Selain faktor fisik lingkungan sekolah, faktor sosial dan psikologis juga perlu diperhatikan. Keberadaan hubungan sosial dan psikologis yang

harmonis perlu dijaga karena hal tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan bagi guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya dan kenyamanan bagi siswa dalam belajar.

- 4) Sebagai pimpinan berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai. Tidak ada yang saya istimewa. Semua pegawai sama dengan perlakuan yang sama, tidak memandang jabatan yang di miliki.
 - 5) Sikap ramah dan penuh perhatian membuat seluruh pegawai tidak sungkan dalam meminta bantuan. Dengan sikap tersebut seolah-olah tidak ada celah antara pemimpin dan pegawai. Sebagai pemimpin beliau sangat ramah dengan bawahannya, senang membantu kepada pegawai yang sedang mengalami kesulitan.
- b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.
- 1) Motivasi dapat diaplikasikan dengan salah satu cara yaitu dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional.
 - 2) Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses adalah merupakan salah satu teknis memberikan motivasi kepada orang lain.
 - 3) Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki seorang pendidik dan tenaga pendidik tidak lain adalah dari hasil dukungan dari kepala

sekolah, serta kerja keras yang tinggi. Dalam hal ini Kepala sekolah selalu memberikan ketegasan kepada seorang guru untuk selalu percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mendidik para peserta didik.

- 4) Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, misalnya saja penggunaan LCD dalam proses pembelajaran.
- 5) Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.

c. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

- 1) *Monitoring* yang dilakukan Kepala Sekolah adalah melihat dan mengumpulkan informasi berkaitan dengan kehadiran dan etos kerja. Informasi ini bertujuan untuk memberikan dampak positif terkait perilaku, dilihat dari rajin tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas (memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas), dan peningkatan perilaku atau kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan.

- 2) Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan di sekolah ini sudah sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hanya sedikit saja yang memang tidak sesuai dengan bidang atau jurusannya. Tenaga pendidik di sini sudah hampir mengampu di jurusannya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha.
- 3) Melakukan pembinaan untuk meningkatkan produktifitas kerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi. Pembinaan itu di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Maka dari itu kedisiplinan kehadiran ke sekolah juga merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

C. Analisis Data

1. Analisis Kasus Tunggal

a. Kasus 1 (SMPN 1 Tulungagung)

Dari uraian secara rinci dalam temuan penelitian maka dapat ditemukan temuan pokok yang disajikan secara ringkas sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung adalah seorang pemimpin harus bisa mengarahkan kegiatan kearah yang positif, bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan serta mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan).
2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung adalah dengan strategi di antaranya adalah kepala sekolah berusaha untuk mengenali dengan baik seluruh pegawai atau personil bawahannya. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian yang di milikinya, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya.

Tidak ada bawahan yang ”dekat” dan ”jauh”. Serta selalu memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. Selain itu pemberian reward baik itu *materil* maupun *non-materiil* juga dapat menjadi salah satu penambah motivasi bagi pegawai.

3. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dapat di aplikasikan dengan beberapa langkah yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dari keprofesionalan dalam mengajar. Professional dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan yang dilakukan di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Selain itu kedisiplinan kehadiran sekolah juga harus selalu di pantau karena merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kinerja sebuah lembaga

pendidikan harus memiliki pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Tabel 4.6 Matrik Analisis Temuan Penelitian Kasus 1 (SMPN 1 Tulungagung)

No	Fokus	Temuan Kasus I	Keterangan
1.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Di samping dalam perwujudan sikap saling mendukung kepala sekolah juga memberikan pengarahan dengan menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pendidik apakah mampu menghasilkan perubahan yang dalam hal ini adalah peningkatan kompetensi siswa. 2. kepala sekolah mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih profesional melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya dengan masyarakat. 3. Semua orang yang pernah menjadi pegawai di Instansi mana pun pasti setuju bahwa tak ada pekerjaan yang mulus tanpa masalah. Maka dari itu kepala sekolah dengan kapasitasnya yang dimiliki berusaha untuk memberikan penyelesaian masalah terhadap lembaga yang dipimpinnya. Itu merupakan salah satu bukti adanya <i>pengarahan</i> dari pimpinan. 4. Rapat internal sekolah, di antaranya adalah <i>workshop</i>, seminar, inovasi, di lakukan dengan tujuan untuk pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Dalam penempatan dan pembagian tugas mengajar guru di sekolah ini disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan staf pembinaan yang di 	Dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung seorang pemimpin harus bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan saling membantu, memperlihatkan simpati, dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan), serta adanya pembinaan baik internal maupun eksternal,

		lakukandengan cara pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya.	
2.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (<i>motivation</i>) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah secara intens merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan untuk meberikan motivasi. Hal ini di lakukan dengan tujuan untuk memberikan dorongan atau semangat kerja kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Dorongan tersebut dibuktikan dengan adanya Jurnal pengembangan profesi yang sudah di terbitkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. 2. Pihak kepala sekolah sangat memperhatikan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Misal, ada salah satu guru yang melakukan pelanggaran kepala sekolah dengan tanggap memberi masukan bahwa hal tersebut tidaklah baik. Tidak hanya memberi masukan saja, tetapi kepala sekolah juga memberikan solusi berkenaan dengan masalah tersebut. Kepala sekolah juga sangat mendukung atas kerja keras yang telah dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai prestasi di bidang akademik. Selain itu juga menjadikan pendidik semakin berprestasi untuk meraih kesuksesan dalam proses belajar mengajar. 3. kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Serta selalu memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. 	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (<i>motivation</i>) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja adalah yang pertama dilakukan membangun komunikasi yang baik, dengan cara menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan hal ini dilakukan; komitmen terhadap sasaran tugas,berusaha untuk mengenal lebih dekat seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Serta selalu memberikan bantuan dan dukungan kesempatan yang sama. dengan menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya

			ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, tetapi juga pengetahuan di bidang keagamaan, sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.
3.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (<i>monitoring</i>) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidik dan tenaga kependidikan mampu menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien, dan hasil kerja yang telah dicapai (<i>out put</i>) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (<i>in put</i>) dapat terealisasi serta dapat di tinjau dari segi keluaran perubahan perilaku pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan) tersebut. 2. Pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini sudah bisa dikatakan profesional, karena sudah sesuai dengan bidang yang diampunya. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan misalnya sebagai operator dalam laboratorium dan Tata Usaha di SMPN 1 Tulungagung. 3. Kepala Sekolah selalu memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, seperti halnya seminar yang diadakan baik tingkat kabupaten maupun nasional, yang bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, kepala sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga SMPN 1 	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (<i>monitoring</i>) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan dapat di aplikasikan dengan beberapa langkah yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dan tenaga kependidikan dari keprofesionalan dalam mengajar. Professional dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan yang dilakukan di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau

		<p>Tulungagung. Tidak lain sikap tersebut di aplikasikan seperti halnya diadakan pembinaan ke tempat-tempat yang indah, alami, dengan tujuan untuk memberikan kesegaran baik fisik, otak, penglihatan agar menjadi lebih refresh lagi. Dan nantinya sepulang dari tempat tersebut menjadikan semua aktifitas yang dilakukan bisa berjalan dengan lebih baik lagi</p> <p>4. Penerapan system kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung bisa dikatan sangat baik,. Realita ini bisa dilihat dari absensi atau kehadiran para pegawai yang bisa dikatan hampir 90-95% selalu datang ke sekolah untuk mengemban amanah. Dan 5-10% nya bisa dikatan izin karena sakit atau ada kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. “bapak Kepala Sekolah mengatakan: guru yang baik adalah yang dapat memberikan contoh yang baik terhadap murid-muridnya. Dan hal itulah ternyata juga tertanam pada jiwa anak-anak (murid) pada lembaga tersebut</p> <p>5. Melihat hasil kerja dari pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 1 Tulungagung. Pun, juga melihat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, akan tetapi, Kepala Sekolah mengatakan bahwa di sekolah SMPN 1 Tulungagung tidak ada pelanggaran-pelanggaran yang sangat signifikan. Tetapi Kepala Sekolah tidak memungkiri adanya satu-dua guru atau tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran.</p>	<p>terkurangi. Selain itu kedisiplinan kehadiran sekolah juga harus selalu di pantau karena merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, faktor kinerja sebuah lembaga pendidikan harus memiliki pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.</p>
--	--	--	---

b. Kasus II (MTsN Tulungagung)

Dari uraian secara rinci dalam temuan penelitian maka dapat ditemukan temuan pokok yang disajikan secara ringkas sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung adalah dengan cara menanamkan sikap jujur, bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan senang membantu, memperlihatkan simpati serta mendengarkan keluhan dan masalah dari pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu dukungan juga diberikan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan dengan selalu terbuka dalam musyawarah atau rapat rutin, pendidik dan tenaga kependidikan juga diberikan kesempatan yang sama untuk turut menyumbangkan ide dan pendapat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tertentu, dan mampu membina dan mengembangkan kompetensi guru dan staf.
2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan cara memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih memperkaya penguasaan berbagai jenis metode mengajar, mampu meningkatkan kemampuan tambahan seperti halnya dalam penggunaan media pembelajaran,

memenuhi fasilitas sekolah pada standar minimal pemenuhan, menerapkan sistem piket bagi guru untuk membantu tugas guru dalam mengajar agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan lancar, dan menerapkan sistem penilaian siswa yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas. Selain itu motivasi juga bisa berwujud penghargaan (*reward*) baik berbentuk material dan non material dapat membantu guru berprestasi. Oleh karena itu, kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. Hal ini semua bertujuan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerjasama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai pada pendidik dan tenaga kependidikan

3. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara pemantauan (*monitoring*). Pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui kedisiplinan dan pembinaan. Adapun kedisiplinan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan para pendidik dan tenaga kependidikan, mengevaluasi kinerja individu, menganalisis kecenderungan-

kecenderungan (*trends*) yang terjadi. Pembinaan kepala sekolah kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara melihat kerja pendidik dalam bekerja maupun keprofesionalan dalam mengajar dan kehadirannya. Pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan dan kedisiplinan diharapkan menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi, sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Sebab, faktor kinerja sebuah lembaga pendidikan harus memiliki pemahaman pembinaan dan kedisiplinan yang baik dari Kepala Sekolah.

Tabel 4.7 Matrik Analisis Temuan Penelitian Kasus II (MTsN Tulungagung)

No	Fokus	Temuan Kasus II	Keterangan
1.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengarahan yang di berikan Seperti mengikuti kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, <i>workshop</i>, dll 2. Menerapkan perwujudan sikap saling mendukung juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh-mana proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik. 3. Berupaya melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah agar dapat mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah. Selain faktor fisik lingkungan sekolah, faktor sosial dan psikologis juga perlu diperhatikan. Keberadaan hubungan sosial dan psikologis yang harmonis perlu dijaga karena hal tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan bagi guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya dan kenyamanan bagi siswa dalam belajar. 4. Sebagai pimpinan berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai. Tidak ada yang saya istimewa. Semua pegawai sama dengan perlakuan yang sama, tidak memandang jabatan yang di miliki. 5. Sikap ramah dan penuh perhatian membuat seluruh pegawai tidak sungkan dalam meminta bantuan. Dengan sikap tersebut seolah-olah tidak ada celah antara pemimpin dan pegawai. 	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan <i>pengarahan</i> pada pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan mengikuti kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, <i>workshop</i> , dll; Menerapkan perwujudan sikap saling mendukung juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif; Berupaya melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah agar dapat mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah; berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian.

		Sebagai pemimpin beliau sangat ramah dengan bawahannya, senang membantu kepada pegawai yang sedang mengalami kesulitan	
2.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (<i>motivation</i>) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi dapat diaplikasikan dengan salah satu cara yaitu dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional 2. Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses adalah merupakan salah satu teknis memberikan motivasi kepada orang lain. 3. Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki seorang pendidik dan tenaga kependidikan tidak lain adalah dari hasil dukungan dari kepala sekolah, serta kerja keras yang tinggi. Dalam hal ini Kepala sekolah selalu memberikan ketegasan kepada seorang guru untuk selalu percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mendidik para peserta didik. 4. Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, misalnya saja penggunaan LCD dalam proses pembelajaran. 5. Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas. 	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (<i>motivation</i>) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional, Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses, melihat Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki, Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam

			kelas maupun di luar kelas.
3.	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (<i>monitoring</i>) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Monitoring</i> yang dilakukan Kepala Sekolah adalah melihat dan mengumpulkan informasi berkaitan dengan kehadiran dan etos kerja. Informasi ini bertujuan untuk memberikan dampak positif terkait perilaku, dilihat dari rajin tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas (memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas), dan peningkatan perilaku atau kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan. 2. Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan di sekolah ini sudah sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hanya sedikit saja yang memang tidak sesuai dengan bidang atau jurusannya. Tenaga pendidik di sini sudah hampir mengampu di jurusannya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha 3. Melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi. Pembinaan itu di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Maka dari itu kedisiplinan kehadiran ke sekolah juga merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. 	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (<i>monitoring</i>) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan dapat di wujudkan dengan melihat kehadiran dan etos kerja yaitu memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas, Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha, serta melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi. seperti kedisiplinan dalam proses pembelajaran dan ketepatan dalam mengumpulkan laporan

2. Analisis Lintas Kasus

Dari hasil analisis setiap kasus, maka dilanjutkan dengan analisis lintas kasus dari setiap fokus penelitian sebagai berikut.

- a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Dari hasil analisis kasus I diperoleh temuan bahwa , perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung adalah dengan cara seorang pemimpin harus bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan saling membantu, memperlihatkan simpati, dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan), serta adanya pembinaan baik internal maupun eksternal.

Sementara dari analisis kasus II diperoleh temuan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung dilakukan dengan mengikutkan kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, *workshop*, dll; Menerapkan perwujudan sikap saling mendukung juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif; Berupaya melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah agar dapat mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah;

berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian.

Dari kedua temuan terdapat *persamaan* bahwa strategi kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulunggaung dengan cara seorang pemimpin harus bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan saling membantu, memperlihatkan simpati, dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan), serta adanya pembinaan baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan analisis lintas kasus, maka Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara mengikutkan baik pendidik dan tenaga kependidikan dalam pembinaan yang bersifat internal maupun eksternal, dan berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian.

Dengan demikian, untuk fokus pertama dalam penelitian ini dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara mengikutkan baik pendidik dan tenaga kependidikan dalam pembinaan yang bersifat internal maupun eksternal, dan

berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian. Dan analisis lintas kasus tersebut dapat digambarkan dalam skema analisis lintas kasus dan dilanjutkan dengan penyusunan proposisi dari masing-masing fokus penelitian sebagai berikut.

- b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dari hasil analisis kasus I diperoleh temuan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung untuk meningkatkan kinerja adalah membangun komunikasi yang baik, berusaha untuk mengenal lebih dekat seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian, Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Serta selalu memberikan kesempatan yang sama.

Sementara dari hasil analisis kasus II diperoleh temuan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi

(*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung untuk meningkatkan produktivitas kerja dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional, Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses, melihat Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki, Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.

Dari kedua temuan terdapat *persamaan* bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung adalah dengan membangun komunikasi yang baik, berusaha untuk mengenal lebih dekat seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut, Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, sedangkan di MTsN Tulungagung dengan berkomunikasi secara intens akan dapat

membentuk suatu ikatan emosional, dan dapat menunjukkan cara untuk sukses, Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, seperti LCD.

Berdasarkan analisis lintas kasus, maka perilaku kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan membangun komunikasi yang baik, secara intens agar dapat membentuk suatu ikatan emosion, dan Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu dengan penggunaan media pembelajaran. Dengan demikian, untuk fokus pertama dalam penelitian ini dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan apabila kepala sekolah mampu membangun komunikasi dengan baik dan menerapkan atau memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu dengan penggunaan media pembelajaran.

- c. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Dari hasil analisis kasus I diperoleh temuan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung

dapat di aplikasikan dengan beberapa langkah yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dan tenaga kependidikan dari keprofesionalan dalam mengajar atau menyelesaikan tugas. Professional dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan yang dilakukan di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Selain itu kedisiplinan kehadiran sekolah juga harus selalu di pantau karena merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sebuah lembaga pendidikan harus memiliki pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Sementara dari hasil analisis kasus II diperoleh temuan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung dapat di wujudkan dengan melihat kehadiran dan etos kerja yaitu memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas, Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan sebagian besar sesuai dengan bidangnya

masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha, serta melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi.

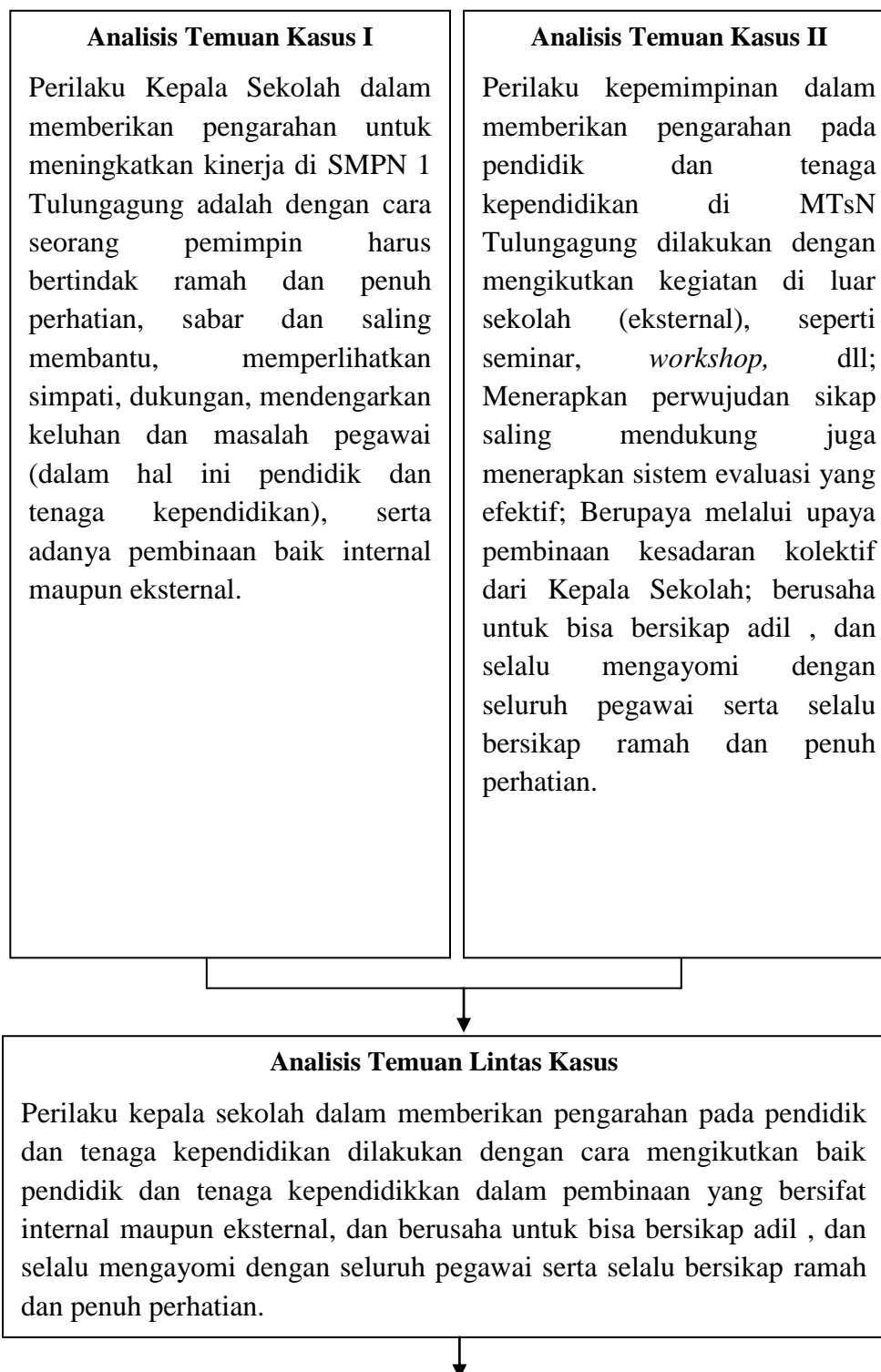
Dari kedua temuan terdapat *persamaan* bahwa, Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung adalah sama-sama dengan cara melihat kerja pendidik dari keprofesionalan dalam mengajar, melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan analisis lintas kasus, maka Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat melalui upaya kepala sekolah dalam memacu guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam hal ini dilihat dari hasil pembinaan, serta di lihat dari ke profesionalanan pendidik ataupun tenaga kependidikan sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Dengan demikian, untuk fokus pertama dalam penelitian ini dapat diajukan proposisi sebagai berikut:

Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan diwujudkan dalam bentuk melihat hasil dari profesionalitas, dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum, dan dengan pembinaan untuk meningkatkan produktifitas kerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar.

a. Proposisi Fokus I

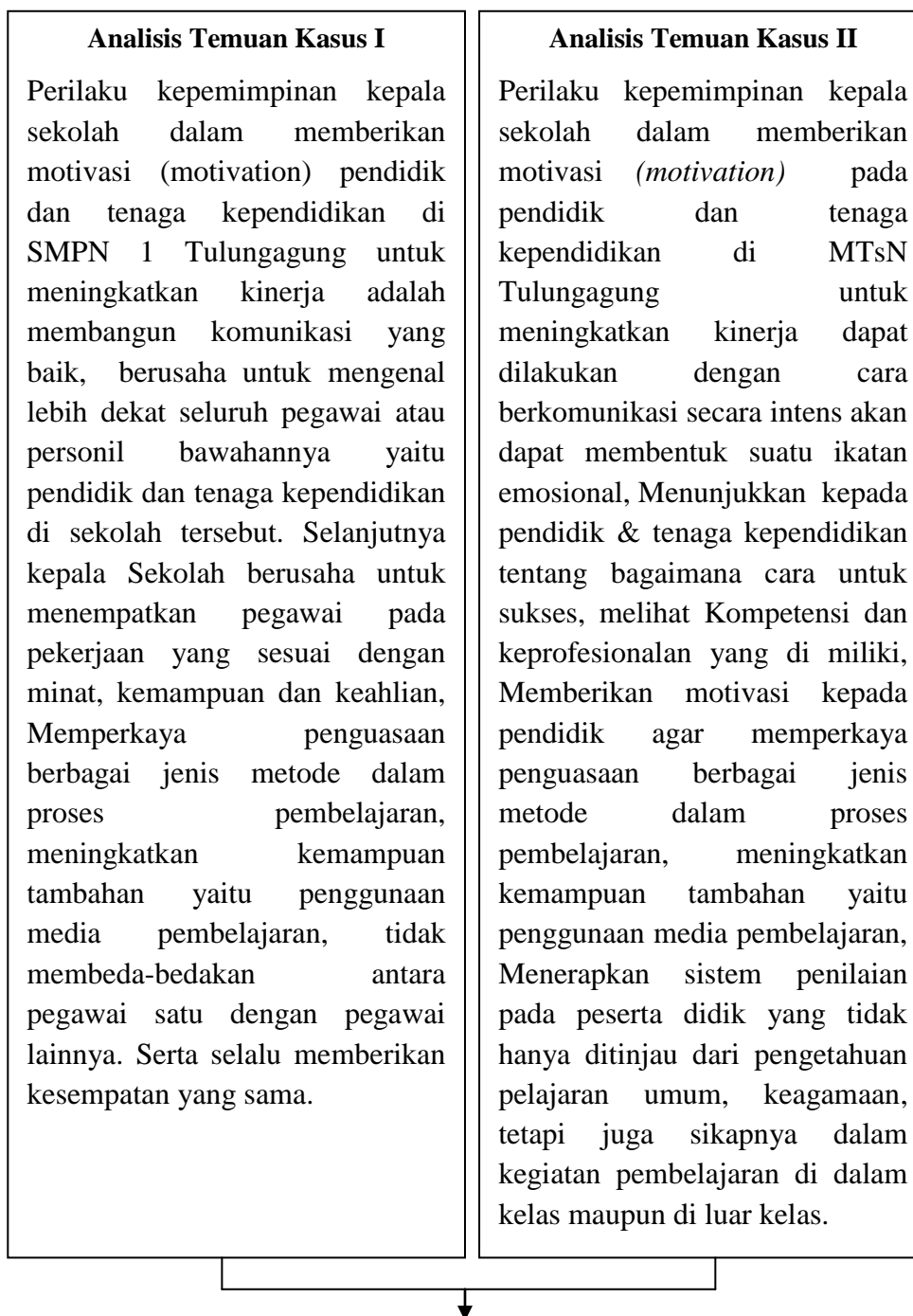


Proposisi

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara mengikutkan baik pendidik dan tenaga kependidikan dalam pembinaan yang bersifat internal maupun eksternal, dan berusaha untuk bisa bersikap adil , dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian.

Gambar 4.11 Proposisi Lintas Kasus Fokus I

b. Proposisi Fokus II



Analisis Temuan Lintas Kasus

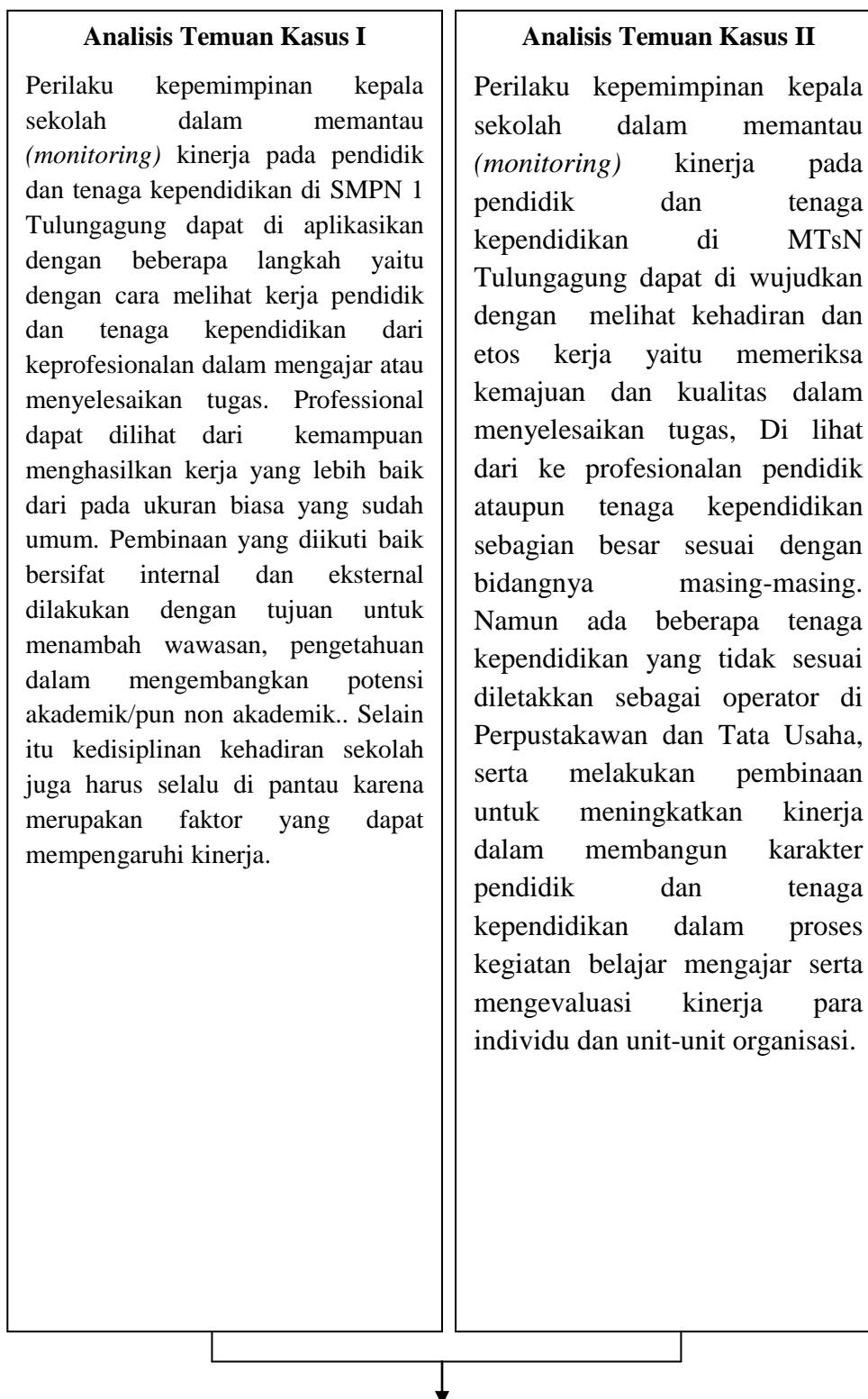
Berdasarkan analisis lintas kasus, maka perilaku kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan membangun komunikasi yang baik, secara intens agar dapat membentuk suatu ikatan emosi, dan Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu dengan penggunaan media pembelajaran.

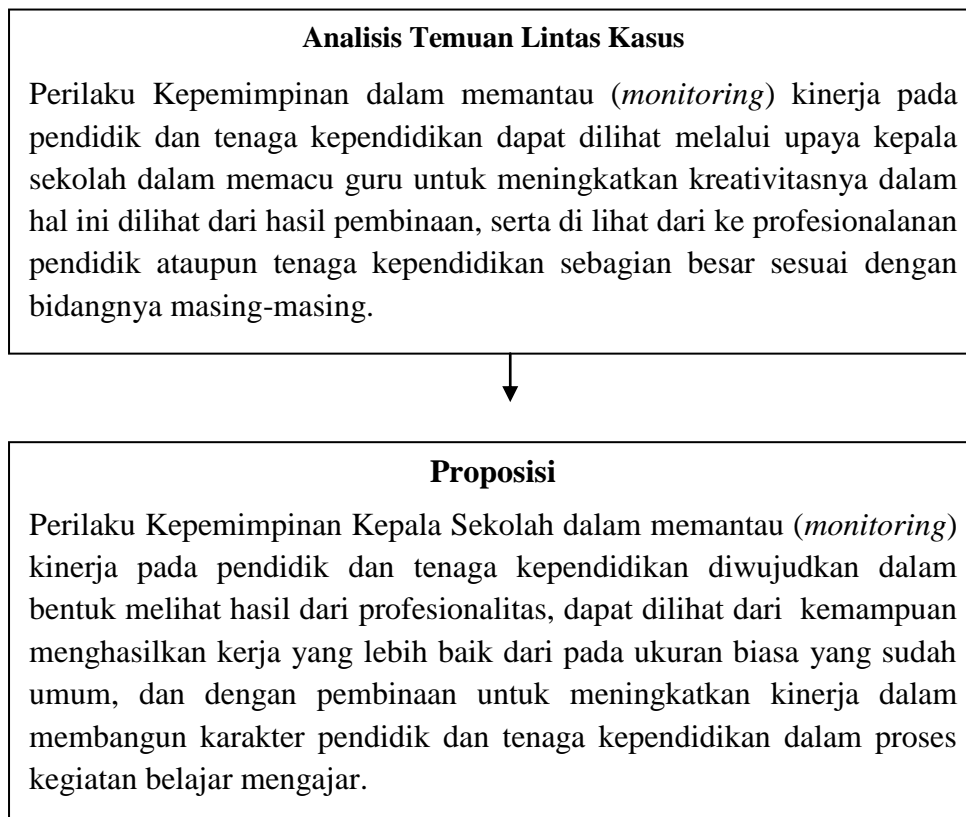
**Proposisi**

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan apabila kepala sekolah mampu membangun komunikasi dengan baik dan menerapkan atau memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu dengan penggunaan media pembelajaran.

Gambar 4.12 Proposisi Lintas Kasus Fokus II

c. Proposisi Fokus III





Gambar 4.13 Proposisi Lintas Kasus Fokus III