

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Paparan data pada penelitian “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung)*” lebih berfokus pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga tersebut. Sedangkan aspek-aspek yang akan dipaparkan adalah kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi, memberikan dorongan yang menginspirasi, mengembangkan ide kreatif dan memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pada sub bab ini dibahas mengenai deskripsi data yang diperoleh peneliti selama penelitian di lapangan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Selain itu, pada sub bab ini akan dibahas temuan data terkait dengan pertanyaan penelitian pada kasus 1 dan kasus 2. Selanjutnya, disajikan analisis data untuk membuat proposisi dari masing-masing kasus.

Dalam deskripsi data ini, paparan data disajikan ke dalam dua bagian, yakni paparan data kasus 1 (MTs Negeri Bandung) dan paparan data kasus 2 (SMP Negeri 1 Tulungagung). Adapun uraian dari masing-masing kasus, sebagai berikut:

1. Paparan Data Kasus 1 (MTs Negeri Bandung)

a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung

Visi dan misi sekolah merupakan suatu pedoman yang digunakan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan suatu program pendidikan. Oleh karena itu, dalam penetapan visi dan misi sekolah harus melibatkan berbagai elemen yang ada dalam sekolah. Hal ini bertujuan agar seluruh elemen yang ada berperan serta dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh Nur Rohmad, sebagai berikut:¹

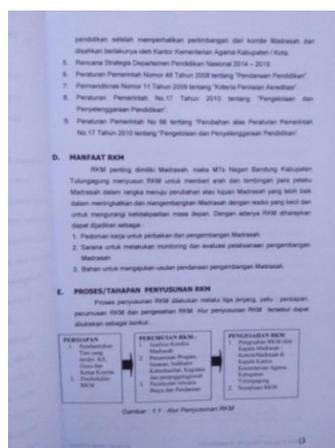
Untuk menetapkan visi dan misi sekolah kita selalu berupaya untuk melakukan musyawarah dengan membentuk tim penyusun yang terdiri dari komite sekolah, dewan guru dan para pimpinan sekolah. Dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut, kita programkan untuk melakukan rapat rutin guna pembinaan guru pada setiap akhir bulan dan itu biasanya dilakukan pada saat jam istirahat. Dalam rapat tersebut, kita mencari informasi terkait pelaksanaan visi dan misi sekolah dilapangan. Mulai dari bagaimana perkembangan peserta didik hingga pada permasalahan yang dihadapi guru saat dilapangan. Jika ada permasalahan yang membutuhkan penanganan khusus maka kita akan tampung dan akan dirapatkan secara khusus bersama dengan pimpinan sekolah. Hasil dari rapat pimpinan tersebut akan kita bahas lagi pada rapat rutin 3 bulan sekali. Selain itu, kita memiliki program rapat guru secara permanen setiap 3 bulan sekali. Jadi dalam satu semester itu kita rapat pada awal, tengah dan akhir semester.

¹Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung, tanggal 09 Maret 2018, pukul 14:30-15:10 WIB.

Hal tersebut juga diperjelas oleh pernyataan dari Siti Hasanah, sebagai berikut:²

Dalam penyusunan visi dan misi sekolah tentunya semua komponen sekolah itu terlibat. Mulai dari kepala sekolah, Waka dan guru yang tergabung dalam tim penyusun RKM (Rencana Kerja Sekolah), karena visi dan misi sekolah termasuk di dalam RKM. Dalam tim tersebut, setiap komponen memiliki peran masing-masing untuk mem-*branding* setiap potensi yang dimiliki sekolah menjadi visi sekolah dengan melakukan *analysis word* terhadap kelemahan dan kelebihan sekolah. Akhirnya, dalam tim itu kami cetuskan visi dan misi sekolah sesuai dengan kita harapkan selama 4 tahun ke depan. Kalau RKM itu disusun 4 tahun sekali. Sedangkan visi dan misi itu kalau dalam perjalanan 4 tahun perlu di *upgrade* maka kita akan melakukan rapat kembali.

Adapun dokumen yang memperkuat pernyataan tersebut, sebagai berikut:³



Gambar 4. 1

Proses/Tahapan Penyusunan Visi dan Misi melalui RKM

Dalam penyusunan visi dan misi sekolah, kepala sekolah juga berupaya untuk menggali ide dari guru, karyawan dan

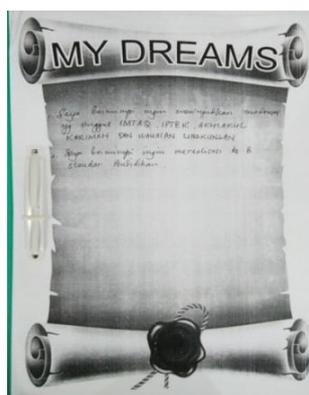
²Wawancara Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 08:00-09:00 WIB.

³Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 20 Maret 2018, pukul 09:15 WIB.

pembina ekstrakurikuler. Ide ini berupa mimpi-mimpi atau cita-cita untuk mengembangkan sekolah. Untuk guru, karyawan dan pembina ekstrakurikuler, mimpi-mimpi tersebut dituliskan dalam *my dream*. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Dian Santoso, sebagai berikut:⁴

Dalam penyusunan visi dan misi itu yang merumuskan tim pimpinan. Kita hanya menyumbang ide, tetapi tidak secara langsung. Kita menuliskan seluruh ide kita terkait cita-cita atau impian MTs Negeri Bandung ke depannya pada selebaran kertas yang berjudul *my dream*. Nanti dari selebaran itu akan dijadikan bahan pertimbangan dalam perumusan visi dan misi sekolah.

Dalam penelitian lapangan di dapatkan dokumen, berikut ini:⁵



Gambar 4. 2

Mimpi Guru dan Karyawan tertuang dalam *My Dream*

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, penyusunan visi dan misi sekolah diupayakan untuk dikembangkan dari 8

⁴Wawancara dengan Pembina Satuan Putra PMR dan Pramuka MTs Negeri Bandung, tanggal 10 Maret 2018, pukul 15:00-16:00 WIB.

⁵Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 10 Maret 2018, pukul 15:30 WIB.

standar mutu pendidikan yang tertuang dalam RKM. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sri Utami, sebagai berikut:⁶

Visi dan misi itu diturunkan bukan untuk per individu, tetapi berdasarkan hasil musyawarah tim pengembang kurikulum. Jadi dalam tim mengembang kurikulum kita tata dan kita beri SK bagi pihak-pihak yang memiliki tugas untuk mengembangkan 8 standar mutu pendidikan yang tertuang dalam RKM. Mereka itulah yang akan merumuskan visi dan misi sekolah. Hasil dari perumusan tim tersebut, kita *shohihkan* dengan mengundang tenaga ahli dari Balai Diklat Jakarta. Jika sudah layak maka visi kita *breakdown* menjadi misi sekolah kemudian kita *breakdown* lagi menjadi tujuan pendidikan di sekolah kemudian kita *breakdown* lagi di dalam reinstra. Baru kalau semua sudah siap, kita sosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.

Visi dan misi yang telah disusun dan sepakati oleh seluruh elemen sekolah, kemudian diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Dalam mengamplifikasikan visi dan misi, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar untuk mempengaruhi warga sekolah. Oleh karena itu, contoh dari kepala sekolah menjadi salah satu cara untuk mengajak seluruh warga sekolah bertindak sesuai dengan visi dan misi.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, kepala sekolah mengamplifikasikan visi dan misi sekolah melalui kebiasaan dan keteladanan. Kepala sekolah datang sebelum bel berbunyi, kepala sekolah berdiri di depan gerbang masuk untuk menyaksikan peserta didik, guru dan karyawan yang baru datang. Kemudian

⁶Wawancara Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 07:00-08:00 WIB.

kepala sekolah memasuki ruang guru untuk bersalaman kepada seluruh guru yang ada.⁷

Sejalan dengan hasil observasi tersebut, Rohmad menjelaskan, sebagai berikut:⁸

Saya itu kalau datang di sekolah selalu bersalaman kepada seluruh guru dan karyawan dan nanti saat jam istirahat saya kembali ke ruang guru untuk menemui guru atau karyawan yang belum saya temui tadi pagi. Melalui kebiasaan yang sepele tersebut kita dapat menciptakan ikatan batin, sehingga muncul kesadaran pada diri mereka. Hal ini akan membuat mereka bekerja tanpa ada keterpaksaan, mereka sadar akan tugasnya masing-masing. Dengan adanya kesadaran maka guru atau karyawan itu pasti akan berupaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan Imam Khoiri, sebagai berikut:⁹

Rata-rata beliau itu suka memberi contoh, sabar, santun sekali dan sekalipun saya belum pernah tahu beliau itu marah. Misalnya: kalau ada program lalu kekurangan uang, maka dicarikan betul jalan keluarnya untuk memenuhi kekurangan itu. Selain itu, salah satu tindakan nyata yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kebiasaan beliau untuk bersalaman kepada semua guru dan karyawan. Bahkan, beliau tidak malu untuk mengulurkan tangan terlebih dahulu saat bertemu dengan guru atau karyawan di jalan.

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan dari Hartadi, sebagai berikut:¹⁰

Pak Rohmad itu pada dasarnya tipe pemimpin yang sudah menyatu dengan visi dan misi sekolah. Artinya, setiap tindakan yang dicontohkan kepada guru dan karyawan itu sesungguhnya

⁷Observasi pada tanggal 08 Maret 2018, pukul 06:30 WIB.

⁸Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

⁹Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 13:00-14:00 WIB.

¹⁰Wawancara dengan Waka Hubungan Masyarakat MTs Negeri Bandung, tanggal 10 Maret 2018, pukul 08:20-09:00 WIB.

ya itu kepribadian beliau. Misalnya: beliau selalu sholat dhuha di ruangnya. Kebiasaan ini ditiru oleh guru untuk melaksanakan sholat dhuha saat tidak ada jam mengajar. Secara otomatis kebiasaan tersebut merupakan perwujudan dari visi unggul dalam bidang IMTAQ.

Hal di atas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ghaza Ghifari Desnanta, sebagai berikut:¹¹

Misalnya: dalam pelaksanaan IMTAQ. Pernah saya melihat kepada sekolah itu menjadi imam sholat jamaah dan kadang juga ikut sholat berjamaah bersama peserta didik. Terus ketika bakti sosial beliau juga ikut. Ketika adiwiyata, bangun-bangun taman dan menanam pohon itu beliau juga ikut.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹²



Gambar 4. 3

Kegiatan Bakti Sosial di Masjid Tanggung

Pelaksanaan visi dan misi sekolah tidak akan berjalan dengan baik apabila contoh atau teladan hanya diberikan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, guru dan karyawan juga berperan serta dalam pemberian contoh pelaksanaan visi dan misi sekolah kepada peserta didik. Setiap elemen pendidikan berupaya untuk

¹¹Wawancara dengan Ketua OSIS MTs Negeri Bandung, tanggal 13 Maret 2018, pukul 15:00-16:00 WIB.

¹²Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 09 Maret 2018, pukul 09:30 WIB.

mewujudkan visi dan misi sekolah melalui tindakan yang dapat ditiru oleh peserta didik. Hal ini bertujuan agar peserta didik mendapatkan lingkungan pendidikan yang melaksanakan visi dan misi sekolah secara menyeluruh. Dengan demikian, kepala sekolah juga berupaya untuk mewujudkan pemberian contoh dari guru dan karyawan sekolah kepada peserta didik.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rohmad, sebagai berikut:¹³

Saya selalu berusaha memberikan contoh sebelum saya menyuruh guru atau karyawan menjadi contoh orang lain. Misalnya: saya berusaha berbicara dengan sopan kepada siapa pun. Setelah saya mencontohkan kemudian saya perintahkan guru dan karyawan untuk melakukannya. Dengan saya mencontohkan hal tersebut, maka bawahan saya juga akan menirukan untuk berbicara sopan dan ramah kepada peserta didik.

Sejalan dengan hal tersebut Tri Prasetyo mengungkapkan, sebagai berikut:¹⁴

Biasanya kalau Pak Nur Rohmad itu memberi petunjuk dan arahan kepada guru dan karyawan untuk menjalankan visi dan misi sekolah sesuai dengan tugasnya masing-masing. Bahkan, terkadang Bapak Nur Rohmad juga mencontohkan tindakan-tindakan yang semestinya harus ditiru oleh para guru dan karyawan. Misalnya: selalu bersalaman, mengucapkan salam dan tersenyum saat bertemu dengan guru atau karyawan. Itu contoh tindakan yang harus diterapkan seorang guru kepada peserta didik, sehingga visi IMTAQ dapat tercapai.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹⁵

¹³Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

¹⁴Wawancara dengan Guru Matematika MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 14:30-15:15 WIB.



Gambar 4. 4

Kegiatan Bersalaman di Pagi Hari

Ungkapan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Hasanah, sebagai berikut:¹⁶

Sesuai dengan tambahan tugas dari kepada sekolah, yaitu sebagai wakil kepala bidang kesiswaan maka saya akan mengampu seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kesiswaan. Utamanya dalam pengembangan diri, ekstrakurikuler dan lain-lain. Dengan adanya tanggungjawab tersebut, saya berusaha dan selalu memotivasi diri untuk mengukir prestasi, sehingga visi dan misi sekolah itu benar-benar bisa dibuktikan dengan adanya kegiatan-kegiatan maupun progam-program sekolah. Contohnya: kita sudah punya jadwal pengembangan diri peserta didik setiap harinya. Mulai dari pramuka, olahraga dan seni. Setiap cabang olahraga itu di aksiomakan. Jadi setiap tahun itu mesti ada ajang aksioma, sehingga kita secara rutin dan terjadwal ada ekstranya. Disamping KSM (Kompetisi Sains Sekolah) yang terkait dengan kegiatan lomba akademik. Seperti: olimpiade dan lomba-lomba mata pelajaran. Itu semua kita siapakan. Dengan demikian, pelaksanaan visi dan misi sekolah dapat melibatkan peserta didik didalamnya.

Dari penelitian lapangan ditemukan dokumen, sebagai berikut:¹⁷

¹⁵Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 13 Maret 2018, pukul 06:20 WIB.

¹⁶Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

¹⁷Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 08:30 WIB.

No	Kategori Kegiatan	Materi	Waktu	Tempat
1	Pembinaan Guru
2	Pembinaan Staf
3	Pembinaan Siswa
4	Pembinaan Orang Tua

Gambar 4. 5

Jadwal Pembinaan Kegiatan Ekstrakurikuler

Kepala sekolah selaku pimpinan dalam sekolah memiliki program-program agar implementasi dari visi dan misi sekolah yang ada dapat meningkatkan mutu pendidikan. Program-program tersebut di buat sesuai dengan kondisi dan kemampuan peserta didik, guru dan karyawan yang ada di sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh Rohmad, sebagai berikut:¹⁸

Untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi kelas IX kita kasih program jam tambahan. Bagi anak-anak yang memiliki kemampuan khusus itu kita himpun dalam program unggulan. Disamping itu, untuk menjaring kelas reguler kita adakan program olimpiade dan ekstrakurikuler UN. Sedangkan untuk para guru dan karyawan itu kita adakan pembinaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Itu semua sesuai dengan visi sekolah tentang IPTEK.

Sejalan dengan ungkapan tersebut Utami menyatakan, sebagai berikut:¹⁹

Untuk meningkatkan mutu pendidikan kita buat program-program yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Visi sekolah adalah unggul IMTAQ, IPTEK, akhlakul karimah dan wawasan lingkungan. Untuk menuju IMTAQ ini adalah bagaimana pembelajarannya mengarah pada religiusnya, jadi

¹⁸Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

¹⁹Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

kita tata mulai dari kegiatan itu masuk dalam co-kurikuler kemudian masuk ke dalam intrakurikuler dan masuk pada ekstrakurikuler. Untuk yang co-kurikuler kita ada tambahan di dalam struktur co-kurikulum dalam bentuk struktur, yaitu tagihan nilai dan laporan ke wali peserta didik. Contohnya: ada tambahan hafalan al Qur'an, pemahaman baca kitab kuning dan lain sebagainya. Sedangkan intrakurikuler itu terjadwal tetapi tidak ada tagihan nilai. Biasanya dilaksanakan di awal pembelajaran 15 menit untuk mengaji bersama. Untuk ekstrakurikuler IMTAQ itu ada kegiatan khotmil Qur'an pada hari jum'at secara bergiliran. Kemudian adanya buku penghubung untuk orang tua bagaimana ibadah anak-anaknya di rumah, kalau disini sudah kita tekankan di dalam intrakurikulernya dengan saya jadwal sholat dhuhur berjama'ah untuk kelas VII, VIII, IX. Kita jadwal tersendiri karena lokasi masjidnya yang tidak mampu menampung 1.025 siswa langsung, maka kita buat bergantian. Kemudian disaat istirahat terutama kelas IX itu diwajibkan untuk melaksanakan sholat dhuha dan juga diwajibkan untuk melaksanakan sholat rowatib. Jadi anak-anak sebelum melaksanakan sholat dhuhur diharuskan untuk melaksanakan sholat rowatib dua rakaat. Selain itu, pada jam ke 0 seluruh siswa menghafalkan al Qur'an khususnya jus 30 untuk hafalan siswa. Untuk IPTEK, kita latih di dalam literasi dan saya berkerja sama dengan percetakan yang bisa menyediakan 27 tema yang masing-masing itu sekitar 30-40 judul dan itu rencananya akan digunakan sebagai pemanasan sebelum pelajaran Bahasa Indonesia. Untuk intranya, kita mengerjakannya di dalam kelas Mahir dulu (unggulan) untuk pemantapan-pemantapan materi UN. Untuk ekstranya kita tambahkan kegiatan-kegiatan olimpiade, tetapi belum berjalan maksimal karena antara kegiatan olimpiade dan pengembangan diri. Hal ini karena kebanyakan anak itu kalau diajak berfikir itu sangat sulit dan mereka akan lari pada kegiatan yang dirasa menambah pengalamannya. Seperti: hadrah, pidato dan lain-lain. Untuk akhlakul karimah, itu pembiasaan anak-anak untuk menghormati yang lebih tua. Seperti: kelas VII menghormati yang kelas VIII kelas VIII yang menghormati kelas IX dan staf-staf yang ada di sekolah, kebiasaan musafa'ah dan lain-lain. Hukuman dari akhlakul karimah ini dibawa ke wawasan lingkungan, yakni pungut sampah. Untuk wawasan lingkungan, saya jadwal program pembiasaan adiwiyata yang mengacu pada wawasan lingkungan.

Dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan melalui visi dan misi sekolah diperlukan dukungan dari bagian sarana dan prasarana sekolah. Hal ini bertujuan agar fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan oleh peserta didik dapat terpenuhi. Dalam memberikan dukungan Khoiri memberikan pernyataan, sebagai berikut:²⁰

Saya selaku Waka sarpras selalu berupaya untuk memenuhi dan menyediakan fasilitas para peserta didik, guru dan karyawan yang berminat untuk mengembangkan diri. Misalnya: menyediakan fasilitas laboratorium computer untuk UNBK. Mulai dari komputer, LCD, proyektor, *headphone* hingga pada papan tulis dan lain sebagainya. Semakin banyak keterampilan peserta didik yang diberikan fasilitas maka secara otomatis akan meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:²¹



Gambar 4. 6

Ruang UNBK MTs Negeri Bandung

Sejalan dengan pernyataan di atas Slamet memberikan pernyataan, sebagai berikut:²²

²⁰Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana MTs Negeri Bandung.

²¹Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 14:10 WIB.

Kalau saya selaku bendahara pasti mendukung segala sesuatu yang kaitannya keuangan dengan menyediakan pembiayaan yang dibutuhkan untuk pencapaian visi dan misi tersebut. Dari bulan Januari hingga Maret itu program apa yang direncanakan, maka kami berusaha untuk menyiapkan pembiayaan tersebut. Dengan pembiayaan yang tepat maka mutu pendidikan akan mengalami peningkatan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung adalah kemampuan kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi dan berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga sekolah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung

Pemberian dorongan yang menginspirasi merupakan salah satu tugas dari seorang kepala sekolah yang diwujudkan dengan kebijakan. Kebijakan kepala sekolah yang diberikan kepala guru

²²Wawancara dengan Karyawan MTs Negeri Bandung, tanggal 10 Maret 2018, pukul 13:00-14:00 WIB.

dan karyawan memiliki pengaruh terhadap semangat kinerja yang dimilikinya. Dari kebijakan tersebut akan menggambarkan cara kepala sekolah dalam menciptakan mutu pendidikan di suatu lingkungan sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Rohmad, sebagai berikut:²³

Kita selalu menanamkan kesadaran diri masing-masing individu akan tanggungjawab yang diembannya. Selain itu, seluruh warga sekolah harus bertindak sesuai dengan tata tertib sekolah dan menjalankan program-program yang berkaitan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Hasanah memberikan pernyataan, sebagai berikut:²⁴

Kepala sekolah selalu berupaya untuk membangun kesadaran akan tanggungjawab bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada. Ketika guru atau karyawan sudah sadar maka dengan sendirinya mereka akan memiliki motivasi untuk berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pernyataan di atas di perkuat dengan informasi dari Khoiri, sebagai berikut:²⁵

Beliau itu dalam setiap kegiatan sekolah, setelah ada kegiatan rapat *penake ngomong ya* beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan agar kegiatan tersebut berjalan lancar. Beliau tidak pernah menekan bawahan untuk harus begini dan begitu, karena sekolah ini ada kepala sekolah atau tidak itu sama saja. Hal ini terjadi karena setiap komponen sekolah sudah memiliki kesadaran akan tanggungjawab dan tugasnya masing-masing, sehingga peran kepala sekolah itu tidak terlalu banyak dan munculnya kesadaran diri itu juga hasil dari kepemimpinan Bapak Nur Rohmad.

²³Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

²⁴Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

²⁵Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana MTs Negeri Bandung.

Dalam memberikan dorongan yang menginspirasi dibutuhkan langkah-langkah khusus, agar tercapai sesuai dengan tujuan yang di harapkan. Dalam hal ini, dorongan yang menginspirasi diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MTs Negeri Bandung. Oleh karena itu, kepala sekolah senantiasa berupaya untuk membangun motivasi dari guru dan karyawan agar meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, Rohmad mengungkapkan, sebagai berikut:²⁶

Kita berusaha untuk satu kata satu perbuatan. Artinya, jika saya memerintahkan untuk tidak terlambat maka saya juga berusaha untuk tidak terlambat. Selain itu, saya juga berusaha untuk melakukan sesuatu sebelum saya memerintahkan orang lain untuk melakukannya. Hal ini akan menumbuhkan pemahaman pada guru dan karyawan, bahwa antara guru dan karyawan dengan kepala sekolah itu memiliki tujuan dan tanggungjawab yang sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian, akan tumbuh motivasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Ungkapan tersebut sejalan dengan pernyataan Utami, sebagai berikut:²⁷

Beliau itu tipe pemimpin yang pandai menempatkan dirinya pada setiap situasi. Kalau waktunya menjadi motivator *ya* motivator. Kalau waktunya inspirator *ya* inspirator dan lain sebagainya. Contohnya: ketika kegiatan MOGD, beliau diminta untuk menjadi pembina *ya* beliau siap untuk memberikan motivasi kepada peserta didik. Contohnya lagi: ketika MOGD *kok* ada permasalahan kemudian kordinasi dengan beliau, maka beliau akan mengayomi. Artinya, beliau memberikan arahan dan bimbingan dalam mensukseskan kegiatan tersebut.

²⁶Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

²⁷Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut.²⁸



Gambar 4. 7

Kepala Sekolah saat menjadi Pembina MOGD

Hal di atas juga di perkuat dengan pernyataan dari Desnanta, sebagai berikut:²⁹

Kepala sekolah selalu bertanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh OSIS. Kadang beliau menjadi pembina yang memberi motivasi kepada kami, kadang beliau membantu kami dalam memecahkan masalah. Contohnya begini: dalam kegiatan Matsama kemarin beliau itu ada kegiatan lain, tetapi beliau menyempatkan waktu untuk datang guna memberikan sambutan dan memotivasi peserta didik. Terus waktu ada LDK OSIS. Beliau sedang ada kegiatan dimana gitu, tetapi beliau menyempatkan datang dan bercerita bahwa sebenarnya beliau menyiapkan materi untuk sambutan itu saat di jalan tadi. Bagi orang awam mungkin itu merupakan hal yang wajar karena beliau seorang pemimpin, tetapi bagi kami perilaku beliau menjadi sumber inspirasi untuk mengedepankan rasa tanggungjawab.

Pernyataan di atas perkuat dengan dokumentasi, berikut ini:³⁰

²⁸Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 19 Agustus 2017, pukul 07:30 WIB.

²⁹Wawancara dengan Ketua OSIS MTs Negeri Bandung.

³⁰Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 15 September 2017, pukul 12:30 WIB.



Gambar 4. 8

Kepala Sekolah saat Memberikan Sambutan di LDK OSIS

Pernyataan di atas ditambahkan dengan pernyataan Slamet, sebagai berikut:³¹

Kepala sekolah selalu memberikan kontrol terhadap bidang-bidang yang ada. Memberikan pengawasan sekaligus bimbingan dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh bidang-bidang tersebut. Misalnya: dalam bidang keagamaan. Kepala sekolah menanyakan bagaimana perkembangannya, masalah apa yang terjadi, bagaimana kekurangan dan kelebihan dari setiap program dan lain sebagainya. Dengan cara ini maka setiap bidang yang ada pada sekolah akan berusaha untuk meningkatkan motivasi yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan mutu pendidikan.

Perilaku kepala sekolah yang sering memberikan motivasi kepada warga sekolah dapat menggerakkan warga sekolah untuk melakukan perubahan ke arah yang positif. Perubahan yang terjadi pada warga sekolah dapat meningkatkan kinerja yang kurang baik menjadi baik dan yang baik menjadi semakin lebih baik. Sebagaimana disampaikan oleh Rohmad, berikut ini:³²

Guru dan karyawan yang notabennya kurang baik maka dengan sendirinya ia berubah menjadi baik. Bahkan, menjadi

³¹Wawancara dengan Karyawan MTs Negeri Bandung.

³²Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

lebih jauh lebih baik. Tetapi, itu semua membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan pendekatan emosional.

Sejalan dengan hal di atas, Utami memberikan pernyataan, sebagai berikut:³³

Perannya adalah menjalankan program kerja saya, terus menggiring teman-teman untuk menjadi guru yang profesional. Saya itu berperan sebagai pimpinan kurikulum sekaligus pelaksana untuk mengawal teman-temana. Contohnya: saya harus memberikan tauladan kepada teman-teman. Saya harus datang lebih pagi dibanding yang lainnya. Setiap pagi kegiatan saya menghidupkan komputer bel sekolah. Lama kelamaan saya harapkan akan sadar. Suatu saat jika saya tidak ada, bel *kan* tidak bunyi, maka akan muncul kesadaran guru piket untuk menghidupkan komputer. Contohnya lagi: aplikasi *raport*. Saya mendampingi terus selama teman-teman berproses mengerjakan *raport*.

Dalam mewujudkan kebijakan tersebut, kepala sekolah juga memberikan dukungan kepada guru dan karyawan agar memiliki motivasi kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan. Dukungan diberikan dalam berbagai bentuk, baik secara lisan maupun secara tindakan. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru dan karyawan. Selain itu, juga disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan. Dengan demikian, kepala sekolah didorong untuk mengenali setiap guru dan karyawan, sehingga mampu memberikan dukungan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Dari observasi, peneliti mengetahui bahwa ketika dalam rapat kepala sekolah memberikan nasehat-nasehat Islami kepada

³³Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

guru dan karyawan yang diambil dari cerita sahabat Rosululloh. Dalam cerita tersebut mengisahkan seorang sahabat berpegang teguh dengan janji yang diucapkan kepada Rosululloh, meskipun dia akan dibunuh oleh orang Quraisy. Cerita tersebut disampaikan sebelum kepala sekolah memulai rapat dinas.³⁴

Hasil observasi di atas sejalan dengan pernyataan dari Hartadi, sebagai berikut:³⁵

Dukungan diberikan melalui sistem keteladanan dan nasehat spiritual dari kepala sekolah. Misalnya: ketika dalam memimpin rapat, kepala sekolah selalu menyisipkan siraman-siraman rohani dari sisi pandangan agama. Kemudian pada waktu istirahat kepala sekolah mengajak guru atau karyawan untuk mengobrol santai. Tindakan-tindakan yang semacam itu secara otomatis akan mampu meningkatkan kerja, karena kita selaku bawahan ternyata dianggap ada oleh pimpinan.

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Prasetyo, sebagai berikut:³⁶

Kepala sekolah mengedepankan semboyan "*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri hanyani*". Artinya, saat di depan beliau memberi contoh. Misalnya: sebagai kepala sekolah beliau datang sebelum bel berbunyi. Kemudian secara administratif sering mengingatkan teman-teman untuk segera memenuhi kekurangannya agar dapat menaikkan pangkat. Terkadang beliau itu memberikan motivasi ke arah spiritual. Berbagai tindakan tersebut membuat kita berusaha untuk meningkatkan mutu.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:³⁷

³⁴Observasi pada tanggal 15 Maret 2018, pukul 14:20 WIB.

³⁵Wawancara Waka Hubungan Masyarakat MTs Negeri Bandung.

³⁶Wawancara dengan Guru Matematika MTs Negeri Bandung.

³⁷Dokumentasi MTs Negeri Bandung pada tanggal 15 Januari 2018, pukul 07:30 WIB.



Gambar 4. 9

Kepala Sekolah Memberi Pengarahan

Hal di atas diperkuat dengan informasi yang diberikan oleh Utami, berikut ini:³⁸

Dukungan itu bisa berupa sanjungan, arahan, nasehat, bimbingan atau pembinaan. Dengan adanya itu semua bisa membuat saya merasa untuk dihargai dan diakui keberadaannya. Selain itu, juga akan membuat yang lain terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Informasi yang sama disampaikan oleh Santoso, sebagai berikut:³⁹

Kadang-kadang kepala sekolah atau kepala tata usaha dalam 1 minggu 2 kali biasanya mengontrol kinerja guru atau karyawan secara bergiliran. Dalam hal ini kepala sekolah menanyakan tentang perkembangan kinerja, permasalahan yang sering muncul hingga pada pemberian motivasi untuk memiliki semangat kinerja yang lebih baik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rosululloh, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik

³⁸Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

³⁹Wawancara dengan Pembina Satuan Putra PMR dan Pramuka MTs Negeri Bandung.

melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung

Dalam sebuah sekolah, seorang kepala sekolah membutuhkan kemampuan untuk mengembangkan ide yang dimilikinya maupun ide dari warga sekolah. Mengembang ide merupakan salah satu upaya untuk membawa sebuah perbaikan pada sekolah, karena pada hakikatnya mengembangkan ide yang sesuai dengan tata tertib yang berlaku di sekolah akan menghantar menuju peningkatan mutu pendidikan. Teknik yang digunakan dalam menyelesaikan masalah menjadi salah satu cara untuk mengetahui kemampuan mengembangkan ide kreatif.

Sejalan dengan hal di atas Rohmad memberikan pernyataan, sebagai berikut:⁴⁰

Setiap permasalahan yang menyangkut perkembangan sekolah maka akan kami putuskan melalui rapat pimpinan terlebih dahulu. Dari hasil rapat pimpinan tersebut, akan kami tawarkan pada rapat umum yang dihadiri oleh seluruh komponen sekolah. Tetapi jika permasalahan itu permasalahan yang ringan maka cukup diselesaikan oleh Waka dan guru yang bersangkutan.

⁴⁰Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Khoiri, sebagai berikut:⁴¹

Biasanya diadakan rapat pimpinan yang terdiri dari kepala sekolah, Waka dan direktur unggulan diruang kepala sekolah yang rapatnya minimal 2 jam. Jadi setiap permasalahan apa saja pasti dirapatkan dulu dalam rapat pimpinan, baru setelah itu disampaikan pada saat rapat umum.

Pernyataan di atas diperjelas dengan pernyataan yang diberikan Hartadi, sebagai berikut:⁴²

Untuk menghadapi setiap permasalahan, kepala sekolah membentuk rapat kecil atau rapat pimpinan untuk mendiskusikan permasalahan yang terkait. Ini melibatkan Waka, kepala tata usaha dan bendahara sekolah. Hal ini dilakukan agar kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan yang akan dibawa dalam rapat umum itu mendapat dukungan dari unsur pimpinan, sehingga tidak terkesan pimpinan berdiri sendiri. Dari hasil rapat umum tersebut, akan dilakukan tindaklanjut sesuai dengan hasil keputusan rapat umum.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁴³



Gambar 4. 10
Kegiatan Rapat Dinas

⁴¹Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana MTs Negeri Bandung.

⁴²Wawancara dengan Waka Hubungan Masyarakat MTs Negeri Bandung.

⁴³Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 17 Januari 2018, pukul 09:30 WIB.

Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan adanya saran dan kritik dari guru dan karyawan. Saran dan kritik merupakan salah bentuk dari pengembangan ide yang dimiliki oleh guru dan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan tanggapan yang positif terhadap saran dan kritik tersebut. Hal ini bertujuan agar seluruh guru dan karyawan ikut serta dalam usaha mencapai mutu pendidikan.

Hal di atas sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Rohmad, sebagai berikut:⁴⁴

Saya selalu mencari dan mencari kritik yang bersifat konstruktif baik melalui *group whatsapp* maupun mencari informasi secara sembunyi-sembunyi dari pembicaraan guru dan karyawan. Saya itu merasa senang jika ada bawahan memberi kritik dan saran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Bahkan, jika dalam rapat itu saya selalu berkali-kali memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk memberikan kritik dan saran. Hal ini saya lakukan agar seluruh guru dan karyawan itu mau berfikir dan ikut berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Saya percaya jika mereka mau mengkritik dan memberi saran berarti mereka memikirkan peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini.

Hal di atas sejalan dengan informasi yang diberikan oleh Hasanah, berikut ini:⁴⁵

Kepala sekolah sangat *welcome* terhadap saran dan kritik dari bawahan. Artinya, itu sebatas kewajaran. Jadi kita memberikan kritik dan saran itu secara proporsional, tidak berlebihan dan tidak *nungkak kromo* (tidak melebihi kapasitas kita selaku bawahan). Selama masih dalam formasi normal dan wajar, kepala sekolah sangat menerima. Disamping itu, beliau juga sering menyampaikan kalau ada kekurangan atau sesuatu yang

⁴⁴Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

⁴⁵Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

kurang pas mempersilahkan untuk disampaikan kepada beliau dalam bentuk masukan maupun kritikan.

Informasi tersebut dipertegas dengan pernyataan Utami, berikut ini:⁴⁶

Kalau Pak Rohmad itu sabar. Dikritik apa-apa itu diam saja. Tetapi kalau kritik itu memang berpotensi untuk meningkatkan mutu pendidikan maka akan diadakan rapat untuk menindaklanjutinya. Pokoknya beliau itu pendekatannya emosional dan religiusitas. Contohnya: waktu itu banyak guru dan karyawan yang kontra terhadap *finger print*. Guru atau karyawan dianggap masuk maksimal datang jam 07.00 dan pulang paling cepat jam 14.15. Jika *checklock* dipertengahan jam dianggap tidak masuk. Akhirnya Pak Rohmad memberikan nasehat begini “*kita itu kerja dituntut 37,5 jam dalam seminggu dan kita digaji untuk itu. Halalkan gaji*”. Setelah dapat nasehat itu, semua diam dan semua menyadari akan kesalahannya.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁴⁷



Gambar 4. 11

Kegiatan *Checklock* Guru di Pagi Hari

Di samping mampu mengarahkan guru dan karyawan untuk memberikan saran dan kritik, seorang kepala sekolah juga

⁴⁶Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

⁴⁷Dokumentasi MTs Negeri Tulungagung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 06:45 WIB.

didorong untuk mampu mengarahkan guru dan karyawan untuk memiliki ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah didorong untuk memberikan tanggapan yang positif dan memiliki keterbukaan dalam menerima ide-ide baru yang ditawarkan oleh guru dan karyawan. Keterbukaan tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk dukungan terhadap ide-ide yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.

Pemaparan di atas senada dengan yang diungkapkan Hasanah, berikut ini:⁴⁸

Kepala sekolah selalu terbuka dengan ide dari bawahan. Tentunya berkaitan dengan hal-hal yang dapat meningkatkan mutu pendidikan dan ide tersebut merupakan ide yang bersifat konstruktif bagi pelaksanaan visi dan misi sekolah.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Rohmad, sebagai berikut:⁴⁹

Tidak semua ide itu saya terima. Ide yang diterima adalah ide yang bersifat konstruktif bagi perkembangan mutu pendidikan. Jika ide itu bersifat konstruktif maka akan kita rapatkan dalam rapat pimpinan dan hasilnya akan kita tawarkan saat rapat bulanan bersama guru dan karyawan. Setelah itu kita lakukan tindaklanjut dari ide tersebut.

Pernyataan di atas senada dengan informasi yang disampaikan oleh Hartadi, berikut ini:⁵⁰

Kepala sekolah sangat mendukung ide-ide baru dari para guru dan karyawan, selama ide itu bagus dan tidak bertentangan dengan visi dan misi sekolah. Bahkan, beliau memberikan

⁴⁸Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

⁴⁹Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

⁵⁰Wawancara dengan Waka Hubungan Masyarakat MTs Negeri Bandung.

fasilitas untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Misalnya: ada guru yang mengusulkan untuk adanya program tahfidz Qur'an, kepala sekolah berupaya untuk mendukung dan menyediakan biaya untuk merealisasikan program tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara mendatangkan seorang hafidzah untuk memandu program tersebut.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan dokumentasi, berikut ini:⁵¹



Gambar 4. 12

Kegiatan Tahfidz Qur'an di masjid MTs Negeri Bandung

Hal tersebut juga diperjelas dengan informasi yang disampaikan oleh Prasetyo, berikut ini:⁵²

Beliau sangat terbuka terhadap ide-ide dari bawahannya. Misalnya: pada saat pertama kalinya program adiwiyata itu digulirkan, saya memiliki usulan terkait penataan taman dan air mancur agar dapat digunakan sebagai tempat yang nyaman bagi peserta didik yang akan belajar dan kepala sekolah menerima usulan itu. Buktinya sekarang taman-taman terlihat asri.

Dari penelitian di lapangan didapatkan dokumentasi, berikut ini:⁵³

⁵¹Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 14 Maret 2018, pukul 06:30 WIB.

⁵²Wawancara dengan Guru Matematika MTs Negeri Bandung.

⁵³Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 14 Maret 2018, pukul 07:10 WIB.



Gambar 4. 13

Kondisi Taman Sekolah

Dalam mewujudkan sekolah yang memiliki mutu pendidikan unggul maka diperlukan adanya upaya untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan agar tidak ketinggalan zaman. Kegiatan ini menjadi suatu kebijakan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, karena guru dan karyawan saat ini dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, kepala sekolah diwajibkan memiliki kebijakan untuk mewujudkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja.

Sejalan dengan hal tersebut Rohmad memberikan pernyataan, sebagai berikut:⁵⁴

Kita selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja. Hal ini kita lakukan dengan mengikutkan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kabupaten dan MGMP tingkat wilayah. Kepala sekolah juga terlibat aktif dalam MKKM (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) kabupaten, MKKM wilayah kerja Kediri dan MKKM tingkat nasional. Selain itu, kita juga memberikan pembinaan berbasis komputer kepada guru dan karyawan. Misalnya: pada setiap akhir tahun

⁵⁴Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

guru wajib mengisi data penilaian kinerja guru secara *online*. Dalam upaya mensukseskan kegiatan tersebut maka setiap 6 guru ada atasannya 1 yang membimbing yang memberikan bimbingan. Kemudian kebijakan terkait kewajiban guru menggunakan laptop, LCD dan proyektor pada saat mengajar kelas unggulan maka jika ada guru yang membutuhkan media pembelajaran berupa LCD dan proyektor kita juga memfasilitasi. Berbagai upaya ini dilakukan agar guru dan karyawan dapat mengajar sesuai perkembangan zaman.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, berikut ini:⁵⁵



Gambar 4. 14

Kegiatan Pembelajaran Kelas Unggulan

Pernyataan tersebut diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh Slamet, sebagai berikut:⁵⁶

Kepala sekolah kalau dapat ilmu baru dari penataran atau diklat itu selalu disampaikan kepada para Waka. Pada akhirnya itu ditindaklanjuti hingga terwujud suatu program yang sesuai dengan aturan pemerintah. Kalau itu terkait kurikulum maka ada kurikulum baru. Arahan dari atas gimana itu yang akan kita jadikan landasan untuk merealisasikan program tersebut. Selain itu, kita juga mengikuti pelatihan penggunaan IT yang tepat yang sesuai dengan aturan pemerintah. Misalnya: pelaksanaan UNBK ini.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui, bahwa kepala sekolah telah memiliki program untuk menciptakan suasana belajar yang sesuai dengan perkembangan ilmu

⁵⁵Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 10 Maret 2018, pukul 08:30 WIB.

⁵⁶Wawancara dengan Karyawan MTs Negeri Bandung.

pengetahuan dan teknologi. Peserta didik didorong untuk lebih aktif mencari informasi yang berkaitan dengan materi pembelajaran, baik dengan membaca buku ataupun *searching* di internet. Dalam mewujudkan program tersebut, sekolah juga menyediakan fasilitas wi-fi gratis yang dapat digunakan oleh peserta didik.⁵⁷

Hal tersebut senada dengan pernyataan Desnanta, berikut ini:⁵⁸

Kebijakan itu disampaikan melalui guru mata pelajaran, kak. Misalnya: guru Bahasa Indonesia mengajar teks persuasi. Guru hanya memberikan kata kunci kalau persuasi adalah ajakan. Setelah itu, kami disuruh mencari bahan diskusi terkait persuasi di internet. Selanjutnya akan diadakan kuis untuk mengetahui pemahaman kita terhadap teks persuasi.

Pernyataan di atas diperkuat dokumentasi, berikut ini:⁵⁹



Gambar 4. 15

Kegiatan Pembelajaran Teks Persuasi

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung adalah

⁵⁷Observasi pada tanggal 13 Maret 2018, pukul 10:25 WIB.

⁵⁸Wawancara dengan Ketua OSIS MTs Negeri Bandung.

⁵⁹Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 14 Maret 2018, pukul 08:10 WIB.

kemampuan kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah, menerima ide baru dan mendorong warga sekolah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung

Kepala sekolah merupakan sebuah sebutan untuk seorang pemimpin dalam lingkungan pendidikan. Secara umum seorang kepala sekolah memiliki bawahan, yakni guru dan karyawan yang beraneka ragam kompetensinya. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah membutuhkan teknik khusus untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru atau karyawan agar mereka ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Teknik khusus tersebut dapat mewakili bentuk perhatian yang diberikan seorang kepala sekolah kepada guru atau karyawan sekolah. Selain itu, teknik tersebut juga mewakili bentuk kepedulian kepala sekolah terhadap guru dan karyawan yang ada di sekolah.

Seperti informasi yang disampaikan oleh Rohmad, berikut ini:⁶⁰

Dalam setiap tahunnya, saya meminta Bu Sri Utami selaku Waka kurikulum untuk menyetorkan rekap data terbaru guru atau karyawan yang kita kirim untuk mengikuti diklat, penataran, simposium, seminar maupun *workshop*. Jadi jika kemarin Bu A dikirim untuk penataran maka tahun ini Bu B yang akan kirim, sehingga semua guru atau karyawan memiliki kesempatan untuk ikut penataran. Jika ada guru mapel tertentu yang belum pernah ikut penataran maka kita usulkan ke pusat. Selain itu, kita selalu memberikan izin dan mempermudah sistem administrasi kepada guru atau karyawan yang berkeinginan untuk studi lanjut, selama tidak mengganggu jam mengajar atau pelayanan yang diberikan kepada peserta didik. Berbagai cara akan kita lakukan agar guru mengembangkan kompetensi yang dimiliki, sehingga guru tersebut dapat ikut serta dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi dari Utami, berikut ini:⁶¹

Bimbingan itu diberikan dalam tiga hal. *Pertama*, pengarahan yaitu saya jalan kemudian diarahkan. *Kedua*, konsultasi yaitu saya bermasalah saya minta bantuan. *Ketiga*, pembinaan yaitu saya sudah bisa lalu dikembangkan. Contohnya: program jamaah sholat dhuhur untuk peserta didik. Awalnya itu dilakukan bersama-sama ternyata masjidnya tidak cukup, sehingga saling dorong dan akhirnya batal wudlunya. Dari fenomena itu, kepala sekolah memberi arahan untuk membagi jadwal sholat menjadi tiga tahap, yakni kelas VII, kelas VIII dan kelas IX. Terus kalau ada hal yang baru dan saya cerita kalau saya belum mampu maka kepala sekolah akan mengajak saya untuk belajar bersama dengan mendatangkan tenaga ahli.

Sejalan dengan informasi di atas, Hartadi memberikan informasi, sebagai berikut:⁶²

Guru dan karyawan diberi keleluasaan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki yang sesuai dengan

⁶⁰Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

⁶¹Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Negeri Bandung.

⁶²Wawancara dengan Waka Hubungan Masyarakat MTs Negeri Bandung.

kompetensinya. Jadi kami diizinkan untuk mengikuti diklat, penataran, seminar, *workshop* maupun studi lanjutan. Selama kegiatan tersebut tidak menggagu tanggungjawab yang diberikan. Misalnya: kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk studi lanjut dan kepala sekolah bersedia memberikan rekomendasi, serta kepala sekolah juga bersedia menata kembali jadwal mengajar yang dimiliki oleh guru yang akan studi lanjut sehingga waktu yang dapat digunakan untuk studi lanjut lebih banyak. Selain itu, kepala sekolah juga pernah mengadakan *workshop* pada bulan ramadhan kemarin dengan mendatangkan widyaiswara dari Balai Diklat Jakarta untuk memberikan arahan dalam penyusunan RKM dan itu dianggarkan dalam pembiayaan sekolah.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁶³



Gambar 4. 16

Kegiatan *Workshop* Penyusunan RKM

Di samping memberikan bimbingan dan pembinaan, kepala sekolah juga memiliki kebijakan tersendiri apabila ada warga sekolah yang prestasi. Kebijakan ini merupakan wujud dari apresiasi yang diberikan kepala sekolah kepada warga sekolah, baik berupa materil maupun non materil. Hal ini dapat mewakili rasa bangga yang dimiliki oleh kepala sekolah dan membuat yang menerima merasa dihargai.

⁶³Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 15 Maret 2018, pukul 08:10 WIB.

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Rohmad, berikut ini:⁶⁴

Minimal saya memberikan ucapan selamat kepada siapa saja yang berprestasi, baik ucapan selamat secara pribadi maupun ucapan selamat secara umum. Misalnya: pada saat upacara saya memberikan ucapan selamat kepada peserta didik yang berhasil memenangkan juara atas bimbingan Pak A. Itu hal sepele yang membuat orang lain merasa dihargai.

Pernyataan tersebut sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Hasanah, berikut ini:⁶⁵

Kebijakan kepala kepada guru dan karyawan yang berprestasi diberi *reward* atau apresiasi. Meskipun hanya sekedar disampaikan di forum umum. Itu apresiasi yang tidak dapat diukur dengan nominal. Kita tidak mengedepankan apresiasi dalam bentuk nominal, tetapi lebih pada pemberian penghargaan dalam bentuk motivasi agar kita selalu mengembangkan kompetensi yang kita miliki. Itu saya yakin dan saya rasa lebih berharga dari sebuah materi.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi dari Prasetya, berikut ini:⁶⁶

Waw... Kepala sekolah paling tidak bersedia untuk mengumumkan di depan umum terkait prestasi yang diperoleh. Misalnya: pada saat upacara atau pada saat rapat umum. Bentuk penghargaan yang diberikan itu bisa juga berupa dukungan dan bantuan untuk terus mengembangkan prestasi tersebut. Misalnya: diikutkan dalam tingkat kabupaten atau provinsi dan diberikan piagam penghargaan. Intinya, kepala sekolah memberikan fasilitas untuk mengembangkan itu.

Informasi tersebut diperkuat dengan dokumentasi, sebagai berikut:⁶⁷

⁶⁴Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

⁶⁵Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

⁶⁶Wawancara dengan Guru Matematika MTs Negeri Bandung.

⁶⁷Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 08 Januari 2018, pukul 10:30 WIB.



Gambar 4. 17

Pemberian Piagam Penghargaan Guru Berprestasi

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa kepala sekolah memberikan piagam ataupun piala kejuaraan kepada peserta didik setiap upacara hari senin. Peserta didik yang berprestasi dipanggil untuk maju kedepan dengan di dampingi oleh pembinanya. Kemudian kepala sekolah mengucapkan selamat dan memberikan piagam atau piala kepada peserta didik tersebut.⁶⁸

Sejalan dengan hasil observasi tersebut, Desnanta memberikan informasi, sebagai berikut:⁶⁹

Biasanya kepala sekolah memberikan penghargaan, kak. Misalnya: ketika juara 1 paralel pada semester 1, maka kepala sekolah memberi ucapan selamat, memberikan piagam penghargaan dan uang pembinaan pada upacara bendera hari senin.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁷⁰

⁶⁸Observasi pada tanggal 05 Maret 2018, pukul 07:20 WIB.

⁶⁹Wawancara dengan Ketua OSIS MTs Negeri Bandung.

⁷⁰Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 12 Januari 2018, pukul 07:30 WIB.



Gambar 4. 18

Pemberian Piala kepada Peserta Didik Berprestasi

Dalam memberikan perhatian kepada warga sekolah, kebijakan bukan hanya diberikan kepada yang berprestasi, melainkan juga kepada yang tidak melaksanakan program kerja yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan, bahwa kepala sekolah memiliki empati dan simpati kepada warga sekolah yang melakukan kesalahan, sehingga kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada yang bersangkutan. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki kebijakan tersendiri untuk memberikan perhatian khusus bagi warga sekolah yang melanggar tata tertib yang sudah ditetapkan di sekolah tersebut.

Seperti informasi disampaikan oleh Rohmad, berikut ini:⁷¹

Bagi guru dan karyawan yang melakukan kesalahan saya kasih peringatan atau teguran. Teguran itu dilakukan dengan cara bertahap. Awalnya guru atau karyawan itu saya dekati dan diajak bicara dulu secara pelan-pelan. Jika tetap melakukan kesalahan maka saya panggil yang bersangkutan tersebut dengan cara memanggil melalui guru atau karyawan lain. Ini bertujuan agar yang lain mengetahui kalau yang bersangkutan dipanggil karena kesalahan. Biasanya setelah pemanggilan ini guru atau karyawan tersebut instropeksi diri, sadar diri lalu

⁷¹Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

melakukan perubahan yang lebih baik dan tidak melakukan kesalahan yang sama.

Informasi di atas diperkuat dengan pernyataan dari Khoiri, sebagai berikut:⁷²

Kalau pada kepemimpinan Bapak Rohmad, guru atau karyawan yang salah itu dipanggil dan diajak bicara. Kalau ada guru yang datangnya telat dalam beberapa hari, itu dilihat dulu kalau sudah beberapa hari tetap seperti itu dipanggil. Setelah dipanggil pasti guru tersebut akan sadar dengan sendirinya. Jadi tidak pernah kamu gini kamu gini, beliau lebih mengedepankan komunikasi dan mencari tahu latar belakang masalahnya.

Membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada warga sekolah merupakan cara kepala sekolah untuk mengenali dan mendekati diri kepada bawahannya. Selain itu, ini juga menjadi cara untuk membentuk hubungan yang harmonis dalam lingkungan sekolah. Dengan terciptakan hubungan yang harmonis diharapkan seluruh warga sekolah bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui program sekolah yang telah disepakati bersama.

Hal ini sesuai pernyataan yang diberikan Rohmad, berikut ini:⁷³

Untuk guru dan karyawan, kita canangkan setiap 2 bulan sekali seluruh keluarga guru dan karyawan ikut anjaksana secara bergilir. Jadi saya itu kenal dengan suami dan anaknya Bu A, karena sering bertemu. Untuk peserta didik, saya selalu menyapa peserta didik yang saya jumpai dimana pun saya

⁷²Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana MTs Negeri Bandung.

⁷³Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Bandung.

berada. Misalnya: saya mau rapat ke Kemenag kemudian ada tiga gerombolan anak sedang jalan, maka saya buka kaca mobil saya dan saya ucapkan salam tiga kali. Itu semua kebiasaan yang sangat sulit, tetapi saya berusaha untuk melakukan. Karena saya percaya melalui hubungan yang harmonis di kalangan warga sekolah akan menjadi sumber kekuatan kita untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut Prasetyo memberikan penjelasan, sebagai berikut:⁷⁴

Kepala sekolah selalu mengikuti kegiatan yang ada pada sekolah ini. Kalau kita jalan sehat, beliau juga ikut jalan sehat. Kalau kita bakti sosial beliau juga ikut bakti sosial. Selain itu, kalau di sekolah biasanya dilakukan saat rapat dinas. Kepala sekolah memberikan kebebasan untuk mengeluarkan beban peserta rapat. Kalau di luar sekolah, khusus untuk keluarga guru dan karyawan kita memiliki agenda rutin, yakni anjungsana ke rumah guru atau karyawan secara bergiliran setiap 2 bulan sekali.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁷⁵



Gambar 4. 19

Kegiatan Jalan Sehat

Selanjutnya Slamet memberikan pernyataan, sebagai berikut:⁷⁶

⁷⁴Wawancara dengan Guru Matematika MTs Negeri Bandung.

⁷⁵Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 20 Januari 2018, pukul 07:30 WIB.

⁷⁶Wawancara dengan Karyawan MTs Negeri Bandung.

Di sekolah ini ada silaturahmi per 2 bulan sekali yang melibatkan seluruh keluarga guru dan karyawan yang ada. Jadi kalau bulan ini kerumah Bu A, berikutnya kerumah Pak B dan seterusnya. Awalnya setiap bulan, karena dirasa terlalu sering maka diadakan 2 bulan sekali. Ini salah satu cara untuk mengenal keluarga masing-masing guru dan karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Santoso, berikut ini:⁷⁷

Di sekolah ini ada agenda silaturahmi kerumah guru dan karyawan secara bergiliran. Dalam agenda tersebut, seluruh keluarga dari guru dan karyawan berkumpul dan saling berkenalan untuk membangun silaturahmi. Selain itu, ketika ada keluarga MTs yang mengalami kesusahan atau pernikahan kita pasti ada agenda untuk bersilaturahmi ke rumah guru atau karyawan yang bersangkutan. Pada agenda ini pula cara kepala sekolah untuk membangun komunikasi dan silaturahmi kepada seluruh keluarga guru dan karyawan sekolah.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh Hasanah, berikut ini:⁷⁸

Setiap 2 bulan sekali kita itu mengadakan anjagsana keluarga besar MTs Negeri Bandung atau MTs Negeri 4 Tulungagung secara bergiliran. Itu menjadi suatu wadah untuk menjalin silaturahmi dan kerukunan antar komponen sekolah. Selain itu, ada wisata guru dengan menggunakan uang tabungan dari guru karena guru itu setiap bulan menabung *ya* kalau tabungan *ok* maka kita adakan wisata guru dan karyawan bersama dengan keluarga. Barusan ini kita wisata di Yogyakarta.

Informasi tersebut diperkuat dengan dokumentasi, berikut ini:⁷⁹

⁷⁷Wawancara dengan Pembina Satuan Putra PMR dan Pramuka MTs Negeri Bandung.

⁷⁸Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTs Negeri Bandung.

⁷⁹Dokumentasi MTs Negeri Bandung, tanggal 30 Desember 2017, pukul 12:30 WIB.



Gambar 4. 20

Karyawisata ke Yogyakarta

Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan *reward* kepada warga sekolah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga sekolah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

2. Paparan Data Kasus 2 (SMP Negeri 1 Tulungagung)

a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung

Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan di dorong untuk mengalami perkembangan dengan pesat. Kepala sekolah dituntut untuk mampu membaca setiap perubahan yang ada, baik perubahan yang bersifat fisik maupun non fisik. Perubahan dapat terjadi akibat perkembangan potensi yang dimiliki oleh sekolah atau akibat dari kelemahan yang tidak mendapat perbaikan secara cepat. Oleh karena itu, visi dan misi sekolah diwajibkan untuk mengikuti perubahan tersebut.

Hal tersebut senada dengan informasi yang diberikan oleh Fauji, berikut ini:⁸⁰

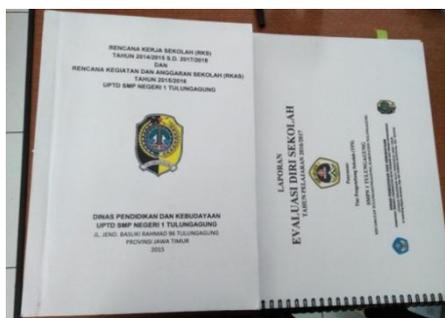
Sebelum penyusunan visi dan misi sekolah, kita berupaya untuk menggali informasi dari warga sekolah. Kita mencari tahu potensi apa yang dimiliki oleh sekolah yang nantinya bisa dikembangkan untuk menjadi *icon* sekolah. Selain itu, kita juga mencari tahu kelemahan dari sekolah yang nantinya akan kita perbaiki kelemahan tersebut, sehingga menjadi suatu kelebihan. Setelah informasi di dapatkan kita membentuk tim perumus visi dan misi yang terdiri atas kepala sekolah, para staf, perwakilan guru dan perwakilan karyawan. Kemudian hasil dari kesepakatan dari tim perumus, kita sosialisasikan kepada warga sekolah dan *stakeholders*. Tanggapan dari warga sekolah dan *stakeholders* kita gunakan sebagai masukan untuk mengevaluasi hasil tadi. Barulah setelah itu terbentuk visi dan misi SMP Negeri 1 Tulungagung.

⁸⁰Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 14:30-15:10 WIB.

Memperjelas informasi tersebut, Sa'diyatul Munawaroh memberikan informasi, sebagai berikut:⁸¹

Kami semua staf terlibat langsung dalam penyusunan visi dan misi. Mulai perencanaan, proses pelaksanaan hingga pada evaluasi. Kita menggali informasi dari para guru dan karyawan, kemudian kita bentuk tim pengembang sekolah. Dari visi dan misi yang sudah ada kita evaluasi kita *branding* sesuai dengan kondisi saat ini, yang lemah apa dan yang akan kita kuatkan itu apa. Biasanya kalau visi itu tetap tetapi kalau misi itu disesuaikan dengan peraturan dan kondisi yang ada. seperti sekarang ini lebih dikuatkan di literasi. Itu mengacu pada RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan EDS (Evaluasi Diri Sekolah).

Dokumentasi dari pernyataan tersebut, sebagai berikut:⁸²



Gambar 4. 21

Dokumen RKS dan EDS SMP Negeri 1 Tulungagung

Hal di atas sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Ali Mansur, berikut ini:⁸³

Saya waktu itu *kan* dimintai masukan *ya* kami memberi masukan. Jadi semua staf mencari informasi dari seluruh warga sekolah untuk mengetahui mana-mana yang potensi yang bisa dikembangkan dan mencari kelemahan yang dapat diperbaiki. Dari masukan itu kita olah dalam tim perumus visi dan misi sekolah, kemudian hasil dari tim perumus itu di

⁸¹Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:00-13:45 WIB.

⁸²Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:30 WIB.

⁸³Wawancara Waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:50-14:25 WIB.

tawarkan kepada seluruh warga sekolah dalam rapat dinas untuk mengetahui masukan dari teman-teman. Masukan dari rapat dinas itu kemudian dikukuhkan sebagai visi dan misi sekolah.

Visi dan misi sekolah yang telah terbentuk kemudian dilanjutkan dengan mensosialisasikan kepada seluruh warga sekolah, sehingga seluruh warga sekolah mengetahui visi dan misi tersebut. Hal ini bertujuan agar seluruh warga sekolah ikut serta dalam pelaksanaannya dan mampu berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam kegiatan tersebut, kepala sekolah diwajibkan untuk memiliki kebijakan agar pelaksanaan visi dan misi sekolah sejalan dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan. Kebijakan ini berperan untuk mengatur dan mendukung pelaksanaan visi dan misi sekolah.

Hal tersebut seperti informasi yang berikan Fauji, sebagai berikut:⁸⁴

*Waduh... tinggal kebijakan apa ini yang dimasukkan? Kan saya disini dibantu para staf ada staf kurikulum, staf kesiswaan, staf humas dan staf sarpras. Jika program itu berkaitan dengan kurikulum ya saya kordinasi dengan kurikulum. Jika program itu berkaitan dengan kesiswaan ya kordinasi dengan kesiswaan. Saya itu tinggal menandakan agar program itu dapat diterima oleh guru, karyawan, peserta didik dan stakeholders. Kalau program itu tidak pas maka jalannya nanti tidak tenggen. Jadi saya tidak menyusun program itu, saya tinggal menandakan saja. Contoh: kurikulum ada jadwal *try out* kemudian dihadapkan ke saya, kemudian saya fikir saya lihat saya kondisikan sesuai dengan kondisi yang ada kalau sudah *wah* itu betul siap tanda tangan.*

⁸⁴Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

Informasi tersebut sejalan dengan informasi yang diberikan oleh Munawaroh, berikut ini:⁸⁵

Kebijakan kepala sekolah tergambar pada program sekolah yang digunakan untuk merealisasikan visi dan misi dan itu sudah tertuang dalam profil sekolah, sehingga kita tinggal melaksanakan sesuai dengan perencanaan program tersebut. Misalnya: peningkatan prestasi bidang non akademik melalui pembinaan ekstrakurikuler dan KNA (Kegiatan Non Akademik). Di sekolah ini ada 28 ekstrakurikuler yang dibentuk khusus untuk memberikan fasilitas bagi anak-anak yang memiliki prestasi bidang non akademik. Dengan adanya fasilitas tersebut diharapkan dapat meningkatkan standar proses dari standar mutu pendidikan, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun dokumentasi dari program tersebut, sebagai berikut:⁸⁶



Gambar 4. 22

Pembinaan Ekstrakurikuler Karate Peserta Didik

Dalam upaya mewujudkan pelaksanaan visi dan misi sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di perlukan teknik khusus untuk memberikan contoh pelaksanaan visi dan misi tersebut. Keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku warga

⁸⁵Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

⁸⁶Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:40 WIB.

sekolah. Dengan keteladanan yang diberikan kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah maka akan memberikan dorongan untuk melaksanakan visi dan misi sekolah secara bersama-sama tanpa adanya paksaan dan tekanan.

Dari observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan, bahwa kepala sekolah selalu datang pagi untuk melihat kedatangan guru, karyawan dan peserta didik. Ketika ada halaman yang kotor kepala sekolah dengan tanggap langsung mengambil sapu dan menyapu halaman tersebut hingga bersih. Setelah selesai menyapu, kepala sekolah berdiri di lobi untuk bersalaman dengan peserta didik yang baru datang.⁸⁷

Sejalan dengan hasil observasi tersebut, Fauji memberikan pernyataan, sebagai berikut:⁸⁸

Sebelum memerintah itu saya berupaya untuk menjadi contoh dulu, seperti yang dicontohkan Rosululloh. Tidak banyak bicara tetapi banyak contoh. Baik itu melalui keteladanan, motivasi, komitmen dan kedisiplinan. Misalnya: saya datang lebih pagi dari teman-teman, bersalaman dengan anak-anak di pintu masuk, ada halaman yang kotor *ya* saya sapu sendiri, kalau kolam ikan itu airnya habis *ya* saya buka krannya sendiri dan lain-lain.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:⁸⁹

⁸⁷Observasi pada tanggal 23 Maret 2018, pukul 06:25 WIB.

⁸⁸Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

⁸⁹Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Maret 2018, pukul 06:25 WIB.



Gambar 4. 23

Kegiatan Kepala Sekolah di Pagi Hari

Hal di atas sejalan dengan pernyataan yang diberikan Faradina Sari, sebagai berikut:⁹⁰

Contoh diberikan dalam bentuk keteladanan, keterlibatan langsung, memotivasi dan mendorong pencapaian visi dan misi sekolah. Misalnya: kepala sekolah datang ke sekolah lebih awal, kemudian menyambut peserta didik di lobi sekolah, kepala sekolah mengikuti agenda jumat bersih dan selalu ramah terhadap warga sekolah. Secara tidak langsung tindakan tersebut memberikan contoh kepada kita mewujudkan visi akhlakul mulia dan peduli lingkungan.

Pernyataan di atas didukung dengan ungkapan yang disampaikan oleh Sriani, berikut ini.⁹¹

Kepala sekolah yang sekarang ini *kan* banyak kerja tetapi sedikit bicara. Jadi memberikan contoh untuk pelaksanaan visi dan misi itu langsung berupa praktik di lapangan. Misalnya: kepala sekolah datang lebih pagi, membudayakan 6S seperti yang tertempel di dekat pintu gerbang, peduli terhadap kebersihan lingkungan dan lain-lain.

⁹⁰Wawancara dengan Karyawan SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 20 Maret 2018, pukul 11:00-11:45 WIB.

⁹¹Wawancara dengan Guru IPA SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 11:30-12:15 WIB.

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi berikut ini:⁹²



Gambar 4. 24

Gerakan Senyum, Sapa, Salam, Salim, Sopan & Santun (6S)

Sejalan dengan pernyataan di atas, Misrikah memberikan pernyataan, berikut ini:⁹³

Kepala sekolah selalu tampil di depan untuk memberikan contoh. Bapak kepala sekolah selalu datang pagi untuk menyapu, jika pesuruh belum menyapu. Terkadang itu mengajak saya naik di lantai atas masjid untuk bersih-bersih. Beliau itu tipe pemimpin yang suka memberi contoh sebelum memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu dan itu saya tirukan dalam mendidik anak-anak itu. Misalnya: anak-anak setelah bersih-bersih itu lapar, maka *ya* saya suruh makan di kantin dan nanti saya yang bayarin.

Keteladanan kepala sekolah tidak dapat berhasil secara maksimal apabila tidak mendapatkan dukungan dari warga sekolah, baik dukungan dari guru dan karyawan maupun dukungan dari peserta didik. Untuk mewujudkan pelaksanaan visi dan misi sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan

⁹²Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Maret 2018, pukul 06:27 WIB.

⁹³Wawancara dengan Pembina Remaja Masjid SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 20 Maret 2018, pukul 13:05-13:55 WIB.

dibutuhkan kerja sama dari seluruh elemen sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan mendorong seluruh warga sekolah agar mendukung kebijakan yang telah ditentukan.

Hal di atas juga didukung dengan informasi yang disampaikan oleh Amanda Berliana Indah Suryani, sebagai berikut:⁹⁴

Dukungan yang kami berikan dengan membuat program yang sesuai dengan visi dan misi sekolah, kemudian direalisasikan. Contohnya: salah satu visi sekolah *kan* beriman dan bertakwa. Sekarang itu setiap hari sabtu dikhususkan untuk pendalaman ilmu agama, jadi kita setiap hari sabtu membaca kitab suci bersama kemudian dilanjutkan dengan sholat dhuha. Disisi lain, saya selaku ketua OSIS berupaya untuk menggerakkan seluruh peserta didik agar bersedia mengikuti program tersebut.

Informasi di atas di dukung dengan dokumentasi, berikut ini:⁹⁵



Gambar 4. 25
Kegiatan Mengaji Kitab Suci

⁹⁴Wawancara dengan Ketua OSIS SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 22 Maret 2018, pukul 13:00-14:10 WIB.

⁹⁵Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 17 Maret 2018, pukul 08:55 WIB.

Sejalan dengan hal di atas Sudarsono menyampaikan pernyataan, berikut ini:⁹⁶

Saya selaku humas mendukung kebijakan tersebut dengan berupaya semaksimal mungkin untuk aktif dan pro aktif dalam menjalin kerja sama dengan lingkungan intern dan ekstern. Kalau dalam lingkungan intern kita selalu memotivasi guru dan karyawan untuk mendukung program yang telah disepakati. Kemudian kalau lingkungan ekstern kita menjalin kerja sama dengan instansi lain yang dapat membantu dalam hal sponsorsi. Misalnya: kerja sama dengan Honda, Yamaha, Bimbingan Belajar dan dunia usaha. Kalau kerja sama dengan dinas lingkungan hidup biasanya berkaitan dengan peningkatan lingkungan sekolah dan keamanan lingkungan sekolah. Kalau berkaitan dengan perilaku anak kita bekerja sama dengan Kapolsek dan BNNK, kemudian mereka melakukan penyuluhan dan lomba, sehingga anak akan lebih berprestasi. Hal ini dilakukan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan dalam bidang akademik, sehingga visi sekolah yang unggul berprestasi itu dapat terwujud.

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan Marganingsih, sebagai berikut:⁹⁷

Kita membuat program yang berkaitan dengan pemenuhan fasilitas pembelajaran dan melaksanakan program tersebut. Contohnya: kita selalu memberikan kontrol terhadap kondisi kelas anak. Kalau ada meja atau kursi yang rusak *ya* kita data, kemudian kita lakukan pengajuan barang ke kepala sekolah. Bahkan kemarin itu kita baru memasang 2 AC dengan kapasitas 2 PK, kemudian kalau VII itu kita memasang LCD. Karena kalau di sekolah ini standar kelas nyaman itu *ya* karena adanya AC itu.

Adapun dokumentasi dari program tersebut, sebagai berikut:⁹⁸

⁹⁶Wawancara Waka Hubungan Masyarakat SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 22 Maret 2018, pukul 12:05-12:50 WIB.

⁹⁷Wawancara Waka Sarana Prasarana SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 20 Maret 2018, pukul 12:20-12:55 WIB.

⁹⁸Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 14:55 WIB.



Gambar 4. 26

Program LCD dan AC di Ruang Kelas

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung adalah kemampuan kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan mengevaluasi kelebihan dan kelemahan lembaga yang selanjutnya di diskusikan bersama, mengarahkan pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah yang berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian keteladanan ala Rosululloh secara lisan maupun tindakan dan keterlibatan langsung pelaksanaan visi dan misi sekolah, menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerjasama dalam pencapaian mutu pendidikan melalui program pendidikan

b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung

Kewajiban dari seorang kepala sekolah adalah memberikan dorongan kepada warga sekolah untuk selalu mengembangkan potensi yang dimilikinya. Dorongan ini bisa diberikan dalam bentuk perkataan maupun perbuatan, baik dalam bentuk inspirasi maupun keteladanan. Semua dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang mengedepankan mutu pendidikan. Hal dilakukan kepala sekolah melalui kebijakan-kebijakan yang diberikan kepada warga sekolah, baik kepada guru dan karyawan maupun kepada peserta didik. Sebuah lingkungan mutu pendidikan dapat terbentuk apabila kepala sekolah mampu memberikan mendorong yang menginspirasi kepada warga sekolah melalui kebijakan yang diberikan.

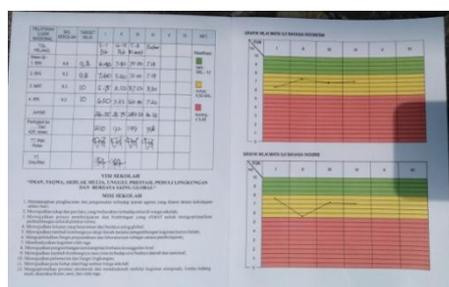
Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Fauji, berikut ini:⁹⁹

Untuk mengedepankan mutu pendidikan kita harus menggerakkan seluruh elemen. Seharusnya sejak awal itu, *input* saat PPDB itu harus betul-betul diseleksi, kemudian dalam proses pengelolaan itu bagus, dalam penilaian dan evaluasi itu upayakan juga sebagus mungkin. Sampai untuk soal-soal pun kita buat sendiri dan kita lakukan analisis untuk mengetahui kualitas soal tersebut. Untuk evaluasi kita tidak main-main karena itu menyangkut prestasi peserta didik. Misalnya: untuk mengetahui grafik *try out* peserta didik kita

⁹⁹Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

bagikan laporan berkelanjutan, sehingga kita akan memberikan penanganan sesuai kemampuan anak.

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi, berikut ini:¹⁰⁰



Gambar 4. 27

Kartu Laporan Berkelanjutan

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Marganingsih memberikan informasi, berikut ini:¹⁰¹

Kepala sekolah memberikan kebijakan terkait program-program sarpras. Kemudian memberikan arahan dan dukungan dalam pelaksanaan program-program sarpras. Hal ini biasanya dilakukan dengan memberikan motivasi dan inspirasi agar program tersebut dapat berjalan lancar. Selain itu, kepala sekolah memberikan kontrol terhadap penggunaan dana untuk pembelian fasilitas pembelajaran.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh Sudarsono, berikut ini:¹⁰²

Kepala sekolah itu secara umum sudah mempercayakan tugas pada masing-masing stafnya. Selain memberikan wewenang kepada kita, kepala sekolah juga memberikan arahan dan bimbingan kepada kita terkait apa-apa yang seharusnya kita laksanakan atau apa-apa yang tidak seharusnya dilaksanakan. Beliau juga memberikan motivasi dan inspirasi kepada kita untuk terus berupaya mengembangkan program-program yang ada.

¹⁰⁰Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 22 Maret 2018, pukul 10:30 WIB.

¹⁰¹Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁰²Wawancara Waka Hubungan Masyarakat SMP Negeri 1 Tulungagung.

Kebijakan yang diberikan kepala sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu, apabila kepala sekolah memiliki kiat-kiat khusus dalam membangun motivasi kepada warga sekolah. Hal ini dapat diberikan dalam bentuk lisan maupun dalam bentuk perbuatan. Oleh karena itu, kepala sekolah didorong untuk mampu memberikan dorongan menginspirasi kepada warga sekolah, sehingga kiat-kiat yang digunakan dapat berhasil dengan maksimal dan mampu menciptakan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung.

Dari observasi yang dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa dalam mewujudkan program adiwiyata, kepala sekolah memiliki satu pot tanaman bunga beras di depan lobi masuk SMP Negeri 1 Tulungagung. Setiap pagi kepala sekolah menyiram bunga beras dan membersihkan daun-daun yang rontok. Tananam bunga beras milik kepala sekolah tampak tumbuh subur dengan daunnya yang lebat dan bersih dari debu yang menempel.¹⁰³

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹⁰⁴

Saya berikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk berkreasi dengan anak-anak. Silahkan sekolah ini dibuat seperti apa, biaya ada lanjutkan pada pelaksanaan. Kita tidak terlalu banyak konsep, dalam waktu dekat ini kita sudah mampu menghidupkan *green house*, taman belakang, pagar

¹⁰³Observasi pada tanggal 23 Maret 2018, pukul 06:05 WIB.

¹⁰⁴Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

dan lain-lain. Sekarang kita galakkan program adiwiyata dengan satu guru satu tumbuhan dan satu kelas satu taman. Jadi kita punya tanggungjawab untuk menjaga tanaman itu. Termasuk saya, juga punya satu bunga yang harus saja jaga. Ini salah satu cara untuk memberikan inspirasi kepada warga sekolah akan kepedulian lingkungan.

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi, berikut ini:¹⁰⁵



Gambar 4. 28

Bunga Beras Kepala Sekolah

Hal ini senada dengan informasi yang disampaikan oleh Munawaroh, berikut ini:¹⁰⁶

Kepala sekolah memberikan motivasi melalui rapat kordinasi, sosialisasi, keteladan, *reward* dan *punishment*. Kalau orang jawa bilangnya *omong-omong*, *ameng-ameng*, *iming-iming* kan begitu. Kadang-kadang di motivasi dengan kata-kata, kemudian mendukung program kegiatan kurikulum dan memberikan tambahan pekerjaan sebagai bentuk kepercayaan.

Sejalan dengan informasi di atas Mansur memberikan pernyataan, sebagai berikut:¹⁰⁷

¹⁰⁵Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Maret 2018, pukul 08:30 WIB.

¹⁰⁶Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁰⁷Wawancara Waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Tulungagung.

Bapak memberikan motivasi ketika para guru dan karyawan sudah mulai loyo. Kemudian memberikan kesempatan berkreasi untuk siapa pun. Misalnya: pendisiplinan anak. Ini bagaimana caranya agar anak-anak disiplin, kemudian dibuatkan SOP ketertiban bagi anak yang ditempelkan ditempat-tempat yang biasa dikunjungi peserta didik.

Hal ini diperjelas dengan pendapat Suryani, berikut ini:¹⁰⁸

Kepala sekolah sering memberikan motivasi dan inspirasi Contoh: ketika saya dilantik menjadi ketua OSIS kepala sekolah memberi motivasi agar saya menjaga amanah dan melaksanakan tugas saya dengan baik. Kalau inspirasinya itu biasanya diberikan ketika upacara dengan menceritakan kisah-kisah orang sukses dan kisah para pejuang.

Adapun dokumentasi dari pelantikan tersebut, sebagai berikut:¹⁰⁹



Gambar 4. 29

Pelantikan Ketua OSIS

Perilaku kepala sekolah yang sering memberikan motivasi kepada warga sekolah dapat menggerakkan warga sekolah untuk melakukan perubahan ke arah yang positif. Perubahan yang terjadi pada warga sekolah dapat meningkatkan kinerja yang

¹⁰⁸Wawancara dengan Ketua OSIS SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁰⁹Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 November 2017, pukul 08:30 WIB.

kurang baik menjadi baik dan yang baik menjadi semakin lebih baik. Sebagaimana disampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹¹⁰

Terjadi perubahan yang bagus sekali. *Alhamdulillah*, sekarang itu teman-teman bekerja lebih nyaman. Kemudian kita berikan kebebasan guru dan karyawan untuk menunjukkan kreasinya. Dengan begitu teman-teman merasa senang.

Di samping mampu membawa perubahan pada warga sekolah menuju keikutsertaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung, Kepala sekolah juga diwajibkan untuk memiliki teknik khusus untuk memberikan contoh kepada warga sekolah agar warga sekolah mampu meningkatkan motivasi kerja atau motivasi belajar yang lebih baik. Contoh yang diberikan kepala sekolah secara otomatis akan ditiru oleh warga sekolah yang menyaksikan hal tersebut. Ini menjadi salah satu cara untuk menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan.

Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh Fauji, berikut ini:¹¹¹

Saya biasanya ikut terlibat langsung pada kegiatan guru dan karyawan. Kemudian memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi dan *punishment* kepada guru yang kurang kooperatif. Satu lagi yang kita lakukan adalah dengan mengikutkan lomba guru atau pengiriman untuk mengikuti Bimtek. Misalnya: guru IPS itu ada 4 maka kita kirim secara bergantian sesuai dengan tingkat kemampuan yang mereka miliki dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.

¹¹⁰Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹¹¹*Ibid.*,

Sejalan dengan informasi di atas, Srianik memberikan informasi, sebagai berikut:¹¹²

Kepala sekolah selalu memberikan tanggapan positif pada setiap hasil kinerja guru dan karyawan. Meskipun itu diwujudkan dalam sebuah pertanyaan "bagaimana, Bu? sudah sampai mana, Bu? ada masalah apa, Bu?", tetapi itu wujud kalau kita itu kerja mendapat dukungan dari kepala sekolah dan membuat saya terinspirasi untuk menyelesaikan tugas-tugas saya dengan baik. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya untuk memberikan fasilitas kepada kita untuk meningkatkan motivasi kerja. Misalnya: ketika kami membutuhkan LCD untuk mengajar, juga disediakan LCD.

Informasi tersebut diperjelas dengan pernyataan yang disampaikan oleh Sari, berikut ini:¹¹³

Dukungan biasanya diberikan dalam bentuk pujian "wah.. hasil kerjamu bagus". Seorang bawahan yang bekerja kemudian mendapatkan pujian dari pimpinan secara otomatis dia akan merasa dihargai, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. *Kan* itu menjadi motivasi untuk diri kita sendiri. Kalau dukungan dalam bentuk pemberian fasilitas itu disesuaikan dengan kebutuhan dari tugasnya masing-masing. Kalau saya karena berhubungan dengan mengolah data maka diberi fasilitas komputer.

Pernyataan di atas sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Misrikah, berikut ini:¹¹⁴

Selalu diberi arahan dan bimbingan terkait cara bagaimana supaya ekstrakurikuler itu digemari atau diminati oleh anak-anak. Misalnya: kepala sekolah selalu membandingkan tim hadrah kita dengan MAN 1 Tulungagung. Namun, dibalik perbandingan itu kepala sekolah selalu memberikan motivasi agar kita khususnya saya dapat melatih anak-anak lebih baik lagi. Kemudian kepala sekolah selalu memberikan pujian saat saya berhasil membina anak-anak dalam suatu lomba. Itu *kan* suatu bentuk dukungan yang *tak* ternilai, karena kepala sekolah

¹¹²Wawancara dengan Guru IPA SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹¹³Wawancara dengan Karyawan SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹¹⁴Wawancara dengan Pembina Remaja Masjid SMP Negeri 1 Tulungagung.

masih peduli dan bersedia mengakui kinerja saya. Ini membuat saya terpacu untuk menjadi pembina yang lebih baik.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹¹⁵



Gambar 4. 30

Tim Hadrah SMP Negeri 1 Tulungagung

Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung adalah kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik baru dan memberikan kebebasan, serta kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi menyusun program pendidikan, memberikan inspirasi melalui cerita orang-orang sukses dan para pejuang, mendorong guru dan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja, memberikan contoh melalui keterlibatan langsung dan memberikan apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas, serta mendukung

¹¹⁵Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Januari 2018, pukul 08:30 WIB.

program guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang memegang kendali untuk terjadinya peningkatan atau penurunan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan dapat tercipta apabila kepala sekolah bekerja sama dengan warga sekolah untuk mengurangi terjadinya konflik melalui penyelesaian setiap permasalahan yang ada dan memberikan ide-ide baru untuk mengembangkan potensi. Namun, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan maka harus berpegang teguh pada standar mutu pendidikan.

Hal di atas sejalan dengan pernyataan yang di sampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹¹⁶

Jadi begini mbak, untuk peningkatan mutu itu kita perpijak pada 8 standar mutu pendidikan dan kurangnya pelaksanaan dari 8 standar tersebut. Saya mencari tahu dari teman-teman dimana kurangnya pelaksanaan mutu itu, *wow* kurangnya disini kita carikan solusi bersama. Misalnya: ketika itu semua AC diseluruh kelas ini tidak berfungsi akhirnya kita diskusikan dan kita programkan AC baru di 34 kelas. Caranya gimana? Saya mengundang wali murid lewat paguyuban kemudian saya tawarkan untuk pemenuhan AC tersebut dan *alhamdulillah* wali murid mengupayakan hal itu. Akhirnya semua AC sekarang baru. Itu contoh permasalahan yang menyangkut kebijakan umum dan pembiayaan. Tetapi jika permasalahan itu

¹¹⁶Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

menyangkut permasalahan yang kecil *ya* tidak perlu. Cukup kami dengan teman-teman staf yang mencari solusinya dengan berdiskusi. Jika masalahnya lebih kecil lagi *ya* cukup saya dengan satu staf saja.

Senada dengan pernyataan di atas maka Marganingsih, memberikan pernyataan, berikut ini:¹¹⁷

Kepala sekolah melakukan kordinasi untuk mendiskusikan permasalahan yang ada dengan pihak-pihak yang bersangkutan. Kalau masalahnya menyangkut pembelajaran maka kepala sekolah berdiskusi dengan guru dan karyawan. Kalau masalah itu menyangkut kebijakan untuk orang banyak maka kepala sekolah berdiskusi dengan staf, guru, karyawan dan *stakeholders*. Teknik yang digunakan disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi.

Dari observasi telah diketahui, bahwa ketika jam kerja kepala sekolah datang di ruang staf SMP Negeri 1 Tulungagung. Kemudian kepala sekolah duduk di kursi Mansur, setelah duduk kepala sekolah bermain *handphone* sambil bertanya kepada para staf terkait permasalahan apa yang di hadapi saat ini. Tetapi para staf menjawab, bahwa semua aman terkendali. Setelah itu kepala sekolah tersenyum dan bermain *handphone* kembali.¹¹⁸

Hasil observasi di atas diperjelas dengan informasi yang disampaikan oleh Mansur, berikut ini:¹¹⁹

Permasalahan itu dikelompokkan dulu, permasalahan terkait apa. Kalau terkait personal maka cukup didiskusikan dengan pihak yang bersangkutan. Kalau masalah terkait lembaga maka didiskusikan dengan seluruh staf ataupun warga sekolah. Seperti tadi, kepala sekolah *kan* berkunjung diruang staf dengan ngobrol-ngobrol biasa itu juga terkadang sudah

¹¹⁷Wawancara Waka Sarana Prasana SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹¹⁸Observasi pada tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:50 WIB.

¹¹⁹Wawancara Waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Tulungagung.

menyelesaikan masalah. Ada banyak teknik yang digunakan kepala sekolah untuk menyelesaikan permasalahan.

Adapun dokumen dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹²⁰



Gambar 4. 31

Kunjungan Kepala Sekolah ke Ruang Staf

Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan adanya saran dan kritik dari guru dan karyawan. Saran dan kritik merupakan salah bentuk dari pengembangan ide yang dimiliki oleh guru dan karyawan. Ketika guru dan karyawan memberikan saran dan kritik berarti menandakan apabila guru dan karyawan tersebut mencoba untuk mengembangkan ide yang dimilikinya. Oleh karena itu, diperlukan tanggapan yang positif terhadap saran dan kritik tersebut. Namun, kepala sekolah harus selektif dalam menerima saran dan kritik yang diberikan oleh guru atau karyawan. Saran dan kritik yang diterima adalah saran dan kritik yang bersifat konstruktif bagi sekolah. Hal ini bertujuan agar seluruh guru dan

¹²⁰Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Januari 2018, pukul 12:00 WIB.

karyawan ikut serta dalam usaha mencapai mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung.

Sejalan dengan hal di atas Fauji mengungkapkan, sebagai berikut:¹²¹

Saya terima dengan baik. Sepanjang kritik itu membangun saya terima dengan senang hati. Apalagi jika kritik dan saran itu tidak berhubungan dengan biaya, maka langsung kita berikan tindaklanjut. Kalau berhubungan dengan biaya kita komunikasikan dulu dengan bagian pembiayaan. Jadi kita tidak pernah berhenti berfikir untuk merubah sekolah ini. Contohnya: banyak tanaman yang kurang terawat agar tumbuhan yang ada di sekolah ini terawat semua, maka ada teman yang mengusulkan untuk pemberian nama pada masing-masing pot itu. Setelah difikirkan dan dipertimbangkan itu bagus maka kita realisasikan.

Hal tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Sari, berikut ini:¹²²

Kepala sekolah sangat menerima saran dan kritik dari bawahan. Setelah saran dan kritik diterima kemudian kepala sekolah akan mencari informasi dari guru atau karyawan yang lain. Apakah benar ini seperti ini, apakah benar itu seperti itu lalu bagaimana baiknya. Selama saran dan kritik itu membangun maka kepala sekolah akan berusaha untuk memperbaiki hal-hal yang dikritik dan merealisasikan saran yang diberikan.

Pernyataan tersebut diperjelas dengan pernyataan dari Munawaroh, berikut ini:¹²³

Selama saran dan kritik itu bersifat konstruktif *its ok*. Kita sangat *welcome* terhadap saran dan kritik dari siapa pun. Misalnya: saya mengusulkan bagaimana cara agar anak bisa belajar dimana pun mereka berada. Akhirnya setiap pojok-pojok itu ada *display* yang bisa dibaca anak. Jadi *display* itu pengganti guru karena di dalamnya ada pesan dan ada

¹²¹Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹²²Wawancara dengan Karyawan SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹²³Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

pembelajaran. Kemudian kepala sekolah memberikan masukan agar diberi figora biar lebih bagus. Beliau itu orangnya sangat terbuka, jika ada sesuatu yang kiranya kurang setuju maka saran dan kritik itu dipertimbangkan. Kalau begini misalnya gimana, kalau belum ada dana di *pending* dulu gimana. Caranya yang terpenting kalau beliau itu dengan komunikasi.

Adapun dokumentasi dari program tersebut, sebagai berikut:¹²⁴



Gambar 4. 32

Display Ajakan Membaca

Di samping memiliki keterbukaan untuk menerima saran dan kritik, seorang kepala sekolah juga didorong untuk mampu mengarahkan guru dan karyawan untuk memiliki ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah didorong untuk memberikan tanggapan yang positif dan memiliki keterbukaan dalam menerima ide-ide baru yang ditawarkan oleh guru dan karyawan. Keterbukaan tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk dukungan terhadap ide-ide yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.

¹²⁴Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Januari 2018, pukul 14:55 WIB.

Dukungan ini dapat diberikan secara lisan maupun tindakan, sesuai dengan kebutuhannya.

Seperti ungkapan yang disampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹²⁵

Saya selalu berupaya untuk memfasilitasi setiap ide dari teman-teman. Misalnya: kemarin itu ada tawaran dari teman-teman untuk mengikuti *try out* dari Primagama, sosialisasi dari Noutron dan lain-lain *ya* kita lakukan. Selama ada waktu dan ide itu membawa ke arah yang peningkatan mutu, maka saya fasilitasi itu.

Senada dengan ungkapan di atas, Misrikah menambahkan informasi, sebagai berikut:¹²⁶

Kepala sekolah selalu menerima ide dari teman-teman. Selama ide yang ditawarkan itu bagus dan dapat membantu meningkatkan mutu maka kepala sekolah memberikan acc. Misalnya: program pembangunan masjid sekolah dengan penggalangan dana melalui blog yang dilakukan oleh Bapak Ali. Melalui blog tersebut siapa pun dapat mengetahui sumber dana dan penggunaan dana. Program ini juga disetujui oleh kepala sekolah.

Hal di atas diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh Srianik, berikut ini:¹²⁷

Sama saja. Beliau sangat senang jika ada yang mau memberikan ide baru untuk memajukan SMP Negeri 1 Tulungagung. Misalnya: ide dari seorang guru untuk menempelkan hasil karya tulis peserta didik berupa gambar batik di dinding dekat lobi. Kemudian kepala sekolah juga menyetujui. Selain untuk memperindah suasana sekaligus dapat membuat peserta didik senang.

Informasi di atas didukung dengan dokumentasi, berikut ini:¹²⁸

¹²⁵Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹²⁶Wawancara dengan Pembina Remaja Masjid SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹²⁷Wawancara dengan Guru IPA SMP Negeri 1 Tulungagung.



Gambar 4. 33

Hasil Karya Peserta Didik

Selanjutnya, Munawaroh, memberikan informasi, sebagai berikut:¹²⁹

Kepala sekolah pro aktif, mendukung setiap ide dari staf dan memberikan fasilitas. Selama itu sesuai dengan visi dan misi sekolah dan mendukung peningkatan mutu sekolah. Misalnya: kartu supervisi. Ini merupakan salah satu usulan dari ide saya yang di dukung oleh kepala sekolah. Jadi kepala sekolah kalau keliling membawa kartu ini untuk melakukan supervisi kepada guru dan karyawan.

Adapun dokumentasi dari ide tersebut, sebagai berikut:¹³⁰

Gambar 4. 34

Lembar Supervisi Guru dan Karyawan

¹²⁸Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Januari 2018, pukul 15:30 WIB.

¹²⁹Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³⁰Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Januari 2018, pukul 13:30 WIB.

Dalam mewujudkan lingkungan sekolah yang memiliki mutu pendidikan maka diperlukan adanya program khusus untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan agar tidak ketinggalan zaman. Kegiatan ini menjadi suatu tuntutan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, karena guru dan karyawan saat ini dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, kepala sekolah diwajibkan memiliki kebijakan untuk mewujudkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja. Pengembangan produktivitas kerja menjadi suatu program yang harus diterima oleh guru dan karyawan, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada peserta didik sesuai dengan perkembangan peserta didik saat ini.

Hal tersebut sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹³¹

Kita memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengikuti Bimbingan Teknis (Bimtek). Seperti kemarin itu, kita adakan Bimtek untuk kelas maya. Kemudian yang rutin tiap bulan itu, Bimtek di tingkat MGMPs, kemudian MGMP se-kabupaten dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk membekali guru dalam pembelajaran dan *insyaallah* kita akan mengadakan Bimtek kepada guru dan karyawan yang kurang ramah dengan IT. Karena sekarang itu ada kebijakan untuk menggunakan LCD saat mengajar.

Informasi di atas didukung dengan dokumentasi, berikut ini:¹³²

¹³¹Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³²Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Januari 2018, pukul 09:35 WIB.



Gambar 4. 35

Kegiatan Bimbingan Teknologi

Pernyataan tersebut didukung dengan informasi yang diberikan oleh Sudarsono, sebagai berikut:¹³³

Kita secara umum menggunakan sistem ranking. Jadi selama satu semester itu kita ranking siapa-siapa guru dan karyawan yang berprestasi yang akan dikirim untuk mengikuti kegiatan peningkatkan mutu di daerah atau luar daerah guna mendapatkan pengetahuan tambahan dan meningkatkan kompetensinya. Selain itu, kepala sekolah juga sering mengadakan pembinaan dalam bentuk *workshop* IT kepada teman-teman mengalami kesulitan dalam menggunakan komputer.

Informasi tersebut diperjelas dengan pernyataan dari Suryani, berikut ini:¹³⁴

Kadang peserta didik diberi motivasi saat upacara, kemudian fasilitas pembelajaran diperbaiki dan diadakan tambahan jam pelajaran. Selain itu, juga ada kebijakan *checklock* setiap pagi yang terhubung langsung dengan *handphone* orang tua, sehingga takut jika kena marah jika datang atau pulang telat.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹³⁵

¹³³Wawancara Waka Hubungan Masyarakat SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³⁴Wawancara dengan Ketua OSIS SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³⁵Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 23 Januari 2018, pukul 09:45 WIB.



Gambar 4. 36

Peserta Didik *Checklock* Pulang

Berdasarkan pemaparan data di atas dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung adalah kemampuan kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dilakukan dengan menganalisis permasalahan dengan berpijak pada standar mutu pendidikan kemudian dilanjutkan diskusi dengan staf, penerimaan terhadap saran dan kritik yang terbukti kebenarannya, pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide baru yang berasal dari warga sekolah dan pemberian kesempatan bagi guru dan karyawan untuk mengikuti pembinaan internal dan eksternal guna mengembangkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung

Kebutuhan seorang guru dan karyawan dalam sebuah sekolah bukan hanya berupa pekerjaan dan upah yang diberikan kepala sekolah. Guru dan karyawan membutuhkan adanya perhatian individu yang diberikan oleh kepala sekolah. Pemberian perhatian akan membuat guru dan karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya oleh kepala sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan yang membutuhkan.

Hal tersebut senada dengan informasi yang diberikan oleh Fauji, berikut ini:¹³⁶

Setiap hari senin kita adakan pembinaan kepada seluruh guru. Hal ini dilakukan untuk mengetahui permasalahan apa yang terjadi di lapangan. Jadi tidak ada masalah yang terkatung-katung, setiap ada masalah maka segera diselesaikan. Selain itu, pembinaan pada hari senin ini juga digunakan untuk menyampaikan informasi terbaru terkait pembelajaran, jika ada. Dalam pembinaan tersebut saya berusaha menyelipkan motivasi-motivasi dengan menceritakan kisah-kisah orang sukses atau dengan ceramah agama pendek. Bimbingan dan pembinaan juga dilakukan dengan cara supervisi kinerja guru.

Sejalan dengan informasi di atas, Mansur memberikan pernyataan, sebagai berikut:¹³⁷

Kepala sekolah berupaya untuk melakukan pembinaan guru pada setiap hari senin. Kemudian pemerataan terhadap

¹³⁶Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³⁷Wawancara Waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Tulungagung.

pengiriman guru yang ditugaskan untuk mengikuti Bimtek di kabupaten, provinsi maupun nasional.

Informasi di atas senada dengan ungkapan yang disampaikan oleh Sari, berikut ini:¹³⁸

Kita selalu diadakan pembinaan setiap hari senin sesudah upacara ataupun hari-hari lain yang di saat ada permasalahan yang perlu dibicarakan. Dalam pembinaan itu kita mendapatkan arahan dan bimbingan, baik itu berupa pengarahan secara spiritual, moral maupun sosial. Selain itu, kita juga membahas terkait permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan. Kemudian kita pecahkan secara bersama-sama. Kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada kita untuk mengikuti lomba, seminar, *workshop* ataupun Bimtek yang dapat meningkatkan kompetensi yang kita miliki. Bahkan kita juga diberikan izin untuk studi lanjut, selama itu tidak mengganggu jam mengajar.

Ungkapan di atas diperjelas dengan pernyataan dari Srianik, berikut ini:¹³⁹

Kita selalu diadakan pembinaan setiap hari senin sesudah upacara. Dalam pembinaan itu kita mendapatkan siraman rohani sekaligus siraman nilai-nilai. Selain itu, kita juga membahas terkait permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan. Kemudian kita pecahkan secara bersama-sama. Kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada kita untuk mengikuti lomba, seminar, *workshop* ataupun Bimtek yang dapat meningkatkan kompetensi yang kita miliki. Bahkan kita juga diberikan izin untuk studi lanjut, selama itu tidak mengganggu jam mengajar.

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi, beriku ini:¹⁴⁰

¹³⁸Wawancara dengan Karyawan SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹³⁹Wawancara dengan Guru IPA SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁴⁰Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 12 Maret 2018, pukul 07:35 WIB.



Gambar 4. 37

Kegiatan Rapat Dinas

Di samping memberikan bimbingan dan pembinaan, kepala sekolah juga diwajibkan untuk memiliki kebijakan tersendiri apabila ada warga sekolah yang prestasi. Kebijakan ini merupakan wujud dari apresiasi yang diberikan kepala sekolah kepada warga sekolah, baik berupa materil maupun non materil. Hal ini dapat mewakili rasa bangga yang dimiliki oleh kepala sekolah dan membuat yang menerima merasa dihargai. Selain itu, melalui apresiasi tersebut akan membuat warga sekolah yang menerimanya berusaha lebih keras untuk mempertahankan prestasinya tersebut, sehingga hal ini akan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana disampaikan oleh Fauji, berikut ini:¹⁴¹

Kalau dari guru, apresiasi kita berikan melalui ucapan selamat. Bagi guru yang ikut Bimtek *kan* dapat piagam itu berguna untuk kenaikan pangkat. Selain itu, kita sampaikan saat rapat atau upacara terkait prestasi yang diperoleh oleh Bu A. Hal serupa juga diberikan kepada anak. Bagi anak yang berprestasi, kita beri ucapan selamat pada saat upacara, kemudian kita beri hadiah. Hasil karya anak atau medali atau piala anak itu kita

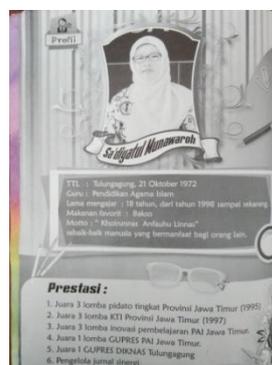
¹⁴¹Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

pasang di lobi sekolah, sehingga mereka tahu kalau usaha mereka dihargai maka mereka akan bangga.

Senada dengan hal tersebut, Munawaroh memberikan penuturan, sebagai berikut:¹⁴²

Pemberian apresiasi dalam bentuk *reward* dan memberikan motivasi. *Reward* diberikan dalam berbagai bentuk. Bisa berupa ajakan untuk makan, penambahan tugas, pengakuan hasil karya dengan cara dimasukkan di majalah MASEKOSI (Majalah Sekolah Kolaborasi Sinergi). Selain itu, juga berupa dukungan untuk mengembangkan prestasi tersebut. Bisa dalam bentuk dikirim sebagai guru berprestasi.

Adapun dokumentasi dari hal tersebut, sebagai berikut:¹⁴³



Gambar 4. 38

Guru Berprestasi dalam Majalah MASEKOSI

Penuturan di atas diperjelas dengan informasi dari Suryani, berikut ini:¹⁴⁴

Ketika dapat prestasi kalau saya dulu dipanggil kemudian diberi ucapan selamat. Tetapi waktu teman saya itu berbeda. Dia dapat ucapan selamat, piagam dan beasiswa pendidikan.

Informasi tersebut didukung dengan dokumentasi, sebagai berikut:¹⁴⁵

¹⁴²Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁴³Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 21 Maret 2018, pukul 13:55 WIB.

¹⁴⁴Wawancara dengan Ketua OSIS SMP Negeri 1 Tulungagung.



Gambar 4. 39

Pemberian Piala Peserta Didik Berprestasi

Dalam menunjukkan perhatian kepada warga sekolah, kebijakan bukan hanya diberikan kepada yang berprestasi, melainkan juga kepada yang tidak melaksanakan program kerja yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan, bahwa kepala sekolah memiliki empati, simpati dan peduli kepada warga sekolah, baik yang berprestasi maupun yang melakukan kesalahan. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki kebijakan tersendiri untuk memberikan perhatian khusus bagi warga sekolah yang melanggar tata tertib yang sudah ditetapkan di sekolah. Perhatian ini dapat berupa teguran lisan maupun tindakan secara langsung. Sebagaimana penuturan dari Fauji, berikut ini:¹⁴⁶

Kalau ada guru atau karyawan yang melakukan kesalahan biasanya saya panggil diruang kepala sekolah kemudian saya lakukan pembinaan secara personal, sehingga permasalahan itu menjadi rahasia dan tidak ada yang tahu. Kalau dipanggil 1x atau 2x tidak ada perubahan itu saya laporkan ke Dinas Pendidikan, biar mereka yang menyelesaikan. Tetapi belum pernah ada kejadian seperti itu, biasanya dipanggil 1x atau 2x sudah ada perubahan.

¹⁴⁵Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 5 Maret 2018, pukul 07:05 WIB.

¹⁴⁶Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

Penuturan tersebut didukung dengan informasi yang disampaikan oleh Sudarsono, berikut ini:¹⁴⁷

Biasanya kepala sekolah mengajak mengobrol guru atau karyawan yang melakukan kesalahan. Kalau masih tetap melakukan kesalahan, kepala sekolah mengingatkan secara umum diforum rapat dinas dan diberikan pembinaan melalui ceramah rohani. Kalau masih tetap, kepala sekolah memanggil yang bersangkutan itu untuk menghadap di ruang kepala sekolah. Terakhir jika masih seperti itu maka akan dilaporkan pada Dinas Pendidikan. Kebijakan diberikan tergantung pada tingkat kesalahan yang dilakukan.

Hal dia atas diperjelas dengan pernyataan Misrikah, sebagai berikut:¹⁴⁸

Kepala sekolah memanggil guru atau karyawan itu untuk diajak diskusi bersama. Kalau membandel tidak mau datang maka kepala sekolah mencari tahu alasan ketidakdatangan tersebut dengan menyuruh staf untuk mencari informasi atau terkadang juga mendatangi sendiri yang bersangkutan. Hasil dari informasi tersebut kemudian didiskusikan dengan para staf, lalu diambil keputusan yang terbaik.

Membangun komunikasi kepada warga sekolah merupakan cara kepala sekolah untuk mengenali dan mendekatkan diri kepada bawahannya. Selain itu, ini juga menjadi cara untuk membentuk hubungan yang harmonis dalam lingkungan sekolah, sehingga terjalin silaturahmi yang baik. Dengan terciptakan hubungan yang harmonis diharapkan seluruh warga sekolah bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui program sekolah yang telah disepakati bersama.

¹⁴⁷Wawancara Waka Hubungan Masyarakat SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁴⁸Wawancara dengan Pembina Remaja Masjid SMP Negeri 1 Tulungagung.

Sejalan dengan hal tersebut Fauji memberikan penuturan, sebagai berikut:¹⁴⁹

Saya bergaul langsung kepada teman-teman itu. Saya keliling ke ruang guru, ke kelas-kelas sambil melihat cara guru mengajar sebagai cara mensupervisi tidak langsung. Kemudian bergaul di ruang staf, ruang karyawan dan kantin sekolah. Saya jarang diruang kepala sekolah itu, saya lebih suka keliling. Hal ini mampu menciptakan ikatan yang kuat antara saya dengan teman-teman dan seluruh warga terjalin kuat. Kalau saya *agak pusing ya ngopi* di kantin belakang sambil menggali keluhan-keluhan para penjaga kantin. Keluhan dari teman-teman itu akan kita agendakan untuk dicari solusinya bersama. Selain itu, disini setiap bulan ada agenda yasin tahlil keliling. Berkunjung ke rumah guru atau karyawan yang ada hajatan. Kemudian pada rapat dinas itu saya gunakan untuk menjalin silaturahmi.

Penuturan di atas senada dengan pernyataan dari Marganingsih, berikut ini:¹⁵⁰

Kepala sekolah selalu menjalin komunikasi kepada seluruh warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun peserta didik. Selain itu, sekolah juga memiliki program yasin tahlil keliling di rumah guru atau karyawan secara bergantian setiap bulannya. Kemudian kita juga memiliki agenda untuk berwisata bersama. Melalui program-program tersebut kepala sekolah menjalin silaturahmi.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut:¹⁵¹

¹⁴⁹Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁵⁰Wawancara Waka Sarana Prasana SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁵¹Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 25 Februari 2018, pukul 09:05 WIB.



Gambar 4. 40

Kegiatan Yasin Tahlil Keliling

Dari observasi yang dilakukan peneliti diketahui, bahwa kepala sekolah datang sebelum bel berbunyi. Kemudian kepala sekolah mengikuti kerja bakti bersama dengan guru dan karyawan yang lain. Kepala sekolah menyapu halaman dan membuang sampah daun ke tempat sampah organik. Setelah itu, kepala sekolah mengobrol dengan Munawaroh dan guru piket lainnya.¹⁵²

Hasil observasi di atas sesuai dengan pernyataan dari Munawaroh, berikut ini:¹⁵³

Di sekolah ini memiliki agenda silaturahmi yang dikemas dalam yasin dan tahlil keliling di rumah guru atau karyawan. Selain itu, komunikasi dilakukan melalui pembinaan dan kegiatan bersama. Misalnya: olahraga, kerja bakti dan karyawisata. Selain itu, biasanya kepala sekolah menjalin komunikasi dan silaturahmi melalui kejadian insidental yang terjadi. Misalnya: pernikahan, kematian dan lain lain.

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi, berikut ini:¹⁵⁴

¹⁵²Observasi pada tanggal 23 Maret 2018, pukul 06:27 WIB.

¹⁵³Wawancara dengan Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Tulungagung.

¹⁵⁴Dokumentasi SMP Negeri 1 Tulungagung, tanggal 22 Juli 2017, pukul 09:05 WIB.



Gambar 4. 41

Karyawisata di Pulau Bali

Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial, serta pembinaan sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, pemberian *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi sebagai sarana untuk memberikan semangat bekerja sama, pemberian teguran secara santun dan bertahap bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturrahi dalam berbagai kesempatan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Kasus 1 (MTs Negeri Bandung)

- a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan
 - 1) Penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan berdasarkan pada hasil kesepakatan seluruh warga sekolah. Setiap warga sekolah memiliki kesempatan untuk memberikan ide atau gagasan melalui lembar *my dream* yang telah dibagikan. Hasil isian dari lembar tersebut akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penyusunan visi dan misi sekolah oleh tim penyusun visi dan misi. Kemudian hasil dari tim penyusun dirapatkan kembali pada rapat dinas yang dihadiri oleh guru dan karyawan dan pada rapat tersebut dikukuhkan visi dan misi sekolah.
 - 2) Dalam upaya mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan berpedoman pada 8 standar pendidikan, yakni standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. Visi dan misi sekolah dilaksanakan dalam bentuk program pendidikan yang di dalamnya mengandung masing-masing standar mutu pendidikan.

- 3) Kepala sekolah menggunakan teknik keteladanan untuk pelaksanaan visi dan misi sekolah. Keteladanan ditunjukkan kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari di sekolah, baik secara lisan maupun tindakan. Dengan menggunakan keteladanan ini dapat membantu kepala sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - 4) Di samping menggunakan teknik keteladanan, kepala sekolah juga menggerakkan guru dan karyawan untuk melaksanakan visi dan misi sekolah. Hal ini dilakukan kepala sekolah melalui pemberian dukungan dan fasilitas kepada setiap program yang direncanakan oleh guru dan karyawan. Dengan cara tersebut, dapat membuat guru dan karyawan bekerja sama untuk mewujudkan program sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan nasehat, arahan dan bimbingan kepada warga sekolah. Nasehat diberikan ketika warga sekolah mengalami kesulitan dalam melaksanakan program pendidikan. Arahan dan bimbingan

diberikan ketika warga sekolah merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pendidikan.

- 2) Dalam membangun motivasi warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah menggunakan cerita-cerita dari perjuangan sahabat Rasulullah yang rela berkorban demi menegakkan agama Islam. Dengan memberikan cerita tersebut, kepala sekolah dapat memberikan motivasi dan inspirasi kepada warga sekolah akan tanggungjawabnya masing-masing.
- 3) Dorongan melalui dukungan secara lisan diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan mampu menciptakan peningkatan semangat kerja dan hasil kinerja. Hal ini mampu menggerakkan kesadaran pada diri masing-masing guru dan karyawan untuk bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 4) Kepala sekolah memberikan contoh kepala warga sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja melalui perilaku bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama. Dengan menggunakan kedua perilaku tersebut, kepala sekolah mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan dinamis, sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan menjadi tanggungjawab bersama dan dapat berjalan lancar.

- c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Kepala sekolah menggunakan cara berdiskusi bersama dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi sekolah untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan. Diskusi dilakukan bersama dengan orang-orang yang terlibat dalam permasalahan tersebut. Apabila permasalahan bersifat personal maka diselesaikan dengan diskusi secara personal, tetapi apabila permasalahan bersifat kelompok maka diselesaikan dengan diskusi bersama para pimpinan sekolah yang kemudian dilanjutkan dengan rapat dinas.
 - 2) Penerimaan kepala sekolah terhadap saran dan kritik dari warga sekolah dapat membantu kepala sekolah untuk memberikan perbaikan pada kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Dengan menerima saran dan kritik dari warga sekolah, kepala sekolah telah mampu melatih warga sekolah untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Munculnya saran menunjukkan bahwa terjadi proses berfikir untuk memberikan kritik terhadap kebijakan yang ada, sehingga pemberian kritik tersebut akan membawa seseorang untuk berfikir mencari penyelesaian masalah yang ada.
 - 3) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap ide-ide baru yang ditawarkan oleh warga sekolah. Selama ide tersebut

bersifat konstruktif dan membantu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu, kepala sekolah memberikan dorongan terhadap warga sekolah untuk mengembangkan ide-ide yang dimilikinya. Dukungan dan dorongan diberikan kepala sekolah dengan cara menindaklanjuti setiap ide yang ditawarkan oleh warga sekolah saat rapat dinas. Apabila anggota rapat menyetujui ide tersebut maka dibagi *job description* untuk mewujudkannya bersama.

- 4) Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan dukungan dan fasilitas kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru dan karyawan untuk mengikuti MGMP dan memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dalam menggunakan komputer. Kepala sekolah memberikan arahan agar guru yang mengajar menggunakan *power point* sebagai media untuk menyampaikan materi pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan anjuran agar mengarahkan peserta didik untuk lebih aktif dalam mencari informasi.
- d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan dilakukan kepala

sekolah melalui kebebasan yang diberikan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kebebasan untuk mengikuti diklat, *workshop*, penataran dan studi lanjut, selama kegiatan tersebut tidak mengganggu sistem pembelajaran sekolah. Selain itu, kepala sekolah sering mengadakan *workshop* yang disesuaikan dengan kebutuhan guru dan karyawan.

- 2) Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi. *Reward* diberikan dalam ucapan selamat dan terima kasih, pemberian piagam penghargaan dan piala atau medali. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah sebagai wujud penghargaan bagi mereka yang berprestasi dan mendorong yang lain untuk ikut berprestasi.
- 3) Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan teguran secara lisan kepada warga sekolah yang melakukan kesalahan. Teguran diberikan dengan cara sopan dan santun kepada pihak yang bersangkutan. Sistem peneguran dilakukan secara bertahap, yakni *pertama*, diajak mengobrol biasa. *Kedua*, dipanggil ke ruang kepala sekolah. *Ketiga*, dipanggil ke ruang kepala sekolah dengan cara pemanggilan menggunakan orang lain.

- 4) Kepala sekolah membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi yang harmonis kepada warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan cara sering berinteraksi kepada warga sekolah dengan kata-kata yang ramah, mengikuti agenda rutin yang telah disepakati bersama dan terjun langsung pada pelaksanaan program-program pendidikan yang melibatkan warga sekolah. Dengan terciptanya komunikasi dan silaturahmi, kepala sekolah dapat merangkul warga sekolah untuk berkerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Temuan Kasus 2 (SMP Negeri 1 Tulungagung)

- a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan
 - 1) Penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan cara penggalian ide atau gagasan tentang kelebihan yang dapat dikembangkan menjadi *icon* sekolah dan kelemahan yang dapat diperbaiki untuk dijadikan potensi baru. Ide atau gagasan digali melalui komunikasi non formal oleh para staf kepada warga sekolah. Hasil dari ide warga sekolah digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan visi dan misi yang dilakukan oleh tim perumus visi dan misi sekolah. Dari hasil tim perumus kemudian dirapatkan kembali dalam rapat dinas dan dikukuhkan sebagai visi dan misi sekolah.

- 2) Untuk mengarahkan pelaksanaan visi dan misi agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah bekerja sama dengan pelaksana bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat untuk menyusun program-program pendidikan yang disesuaikan dengan 8 standar mutu pendidikan.
- 3) Kepala sekolah menggunakan teknik keteladanan ala Rosululloh dan keterlibatan langsung untuk pelaksanaan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memberikan contoh sebelum menggerakkan warga sekolah untuk melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga terlibat langsung dalam setiap program pendidikan yang direncanakan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- 4) Untuk mewujudkan pelaksanaan visi dan misi yang menyeluruh, kepala sekolah menggerakkan warga sekolah untuk bekerja sama mengikuti setiap program pendidikan. Hal ini dilakukan kepala sekolah melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh staf kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat. Dengan terciptanya kerja sama dalam suatu program pendidikan maka itu sama artinya dengan bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan.

- b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Dalam upaya menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan, kepala sekolah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi saat *input* peserta didik, proses pengelolaan peserta didik yang berkualitas, memberikan *output* berkualitas melalui sistem penilaian dan evaluasi. Selain itu, kepala sekolah memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada staf kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi merencanakan dan melaksanakan program pendidikan.
 - 2) Dalam membangun motivasi warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan cerita orang-orang sukses dan para pejuang kepada warga sekolah. Dengan memberikan cerita tersebut, kepala sekolah mampu memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk bergerak maju meningkatkan mutu pendidikan.
 - 3) Dorongan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan karyawan mampu menciptakan suasana nyaman dalam bekerja. Terciptanya kenyamanan dalam bekerja membuat guru dan karyawan mengalami peningkatan dalam semangat kerja dan

hasil kinerja. Perubahan ini mendukung terjadinya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

- 4) Kepala sekolah dalam memberikan contoh kepada warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui keterlibatan langsung pada program sekolah dan pemberian apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas. Apresiasi diberikan dalam bentuk ucapan yang dapat mendorong guru atau karyawan untuk meningkatkan kemampuannya. Selain itu, kepala sekolah mendukung program pendidikan yang direncanakan oleh guru dan karyawan. Dukungan diberikan dalam bentuk pengarahan dan bimbingan untuk mendorong guru dan karyawan bekerja keras mensukseskan program tersebut.
- c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dari upaya pencapaian mutu, kepala sekolah mendiskusikan permasalahan tersebut dengan para staf. Diskusi dilakukan dengan cara mencari tahu sumber dari permasalahan dan dilanjutkan dengan melakukan analisis yang berpijak pada 8 standar mutu pendidikan. Apabila permasalahan tersebut menyangkut warga sekolah maka kepala sekolah akan menyelesaikan permasalahan tersebut dalam rapat dinas.

- 2) Kepala sekolah memiliki keterbukaan terhadap saran dan kritik yang diberikan oleh warga sekolah. Saran dan kritik yang diterima adalah saran dan kritik yang dapat membawa sekolah menuju peningkatan mutu pendidikan. Penerimaan saran dan kritik dilakukan oleh kepala sekolah apabila saran dan kritik yang diberikan terbukti kebenarannya setelah dilakukan klarifikasi kepada guru dan karyawan yang lain.
- 3) Penerimaan terhadap ide-ide baru yang ditawarkan oleh warga sekolah menjadi pendukung kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penerimaan terhadap ide ditunjukkan dengan pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide tersebut. Dukungan dan fasilitas diberikan oleh kepala sekolah secara menyeluruh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian program yang berasal dari ide tersebut.
- 4) Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti bimbingan teknologi, MGMP dan pembiasaan sistem pengajaran menggunakan komputer. Dengan pemberian kesempatan tersebut, kepala sekolah juga memberikan dukungan dan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran kelas yang berbasis komputer.

- d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 1) Bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan dilakukan kepala sekolah melalui bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan pembinaan rutin dan pemberian kebebasan untuk mengikuti bimbingan teknologi, diklat, penataran dan studi lanjut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki yang guru dan karyawan.
 - 2) Kepala sekolah memiliki kebijakan khusus bagi warga sekolah yang berprestasi. Kebijakan tersebut ditunjukkan melalui pemberian ucapan selamat, piagam, piala atau medali dan pemasangan hasil karya di sudut sekolah sebagai wujud penghargaan. Selain itu, untuk guru yang memiliki prestasi akan diikutkan menjadi nominasi guru berprestasi. Kebijakan ini diberikan oleh kepala sekolah sebagai upaya untuk memberikan semangat kepada warga sekolah agar bersedia bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan.
 - 3) Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memiliki kebijakan khusus bagi guru atau karyawan yang melakukan kesalahan dan kebijakan tersebut dilakukan dengan teguran lisan secara sopan. Kebijakan diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan dan secara bertahap, yakni *pertama*, kepala

sekolah mengajak berbicara santai dengan yang bersangkutan. *Kedua*, mengingatkan dalam rapat dinas secara umum tanpa sebut nama. *Ketiga*, pembinaan melalui ceramah rohani. *Keempat*, dipanggil untuk menghadap kepala sekolah di ruang kepala sekolah. *Kelima*, melaporkan yang bersangkutan ke Dinas Pendidikan.

- 4) Membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi yang erat menjadi salah satu cara kepala sekolah untuk menggerakkan warga sekolah agar berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah dengan kebiasaan berkeliling ke seluruh lingkungan sekolah dan mengajak mengobrol warga sekolah yang ditemui, terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah dan mengikuti seluruh program pendidikan yang dilaksanakan oleh warga sekolah.

C. Analisis Data

1. Analisis Kasus Individu

a. Kasus 1 (MTs Negeri Bandung)

Dari uraian yang telah dipaparkan secara rinci dalam temuan penelitian di atas maka dapat ditemukan temuan pokok yang disajikan secara ringkas, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi dan berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga sekolah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rasulullah, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik melalui dukungan secara lisan dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- 3) Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung

tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah, menerima ide baru dan mendorong warga sekolah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pembinaan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

- 4) Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan *reward* kepada warga sekolah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga sekolah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan kasus 1 maka dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 1
Matrik Analisis Temuan Penelitian Kasus 1 (MTs Negeri Bandung)

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
1.	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan berdasarkan pada hasil kesepakatan seluruh warga sekolah. Setiap warga sekolah memiliki kesempatan untuk memberikan ide atau gagasan melalui lembar <i>my dream</i> yang telah dibagikan. Hasil isian dari lembar tersebut akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penyusunan visi dan misi sekolah oleh tim penyusun visi dan misi. Kemudian hasil dari tim penyusun dirapatkan kembali pada rapat dinas yang dihadiri oleh guru dan karyawan dan pada rapat tersebut dikukuhkan visi dan misi sekolah.</p> <p>b. Dalam upaya mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan berpedoman pada 8 standar pendidikan, yakni standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. Visi dan misi sekolah dilaksanakan dalam bentuk program pendidikan yang di dalamnya mengandung masing-masing standar mutu pendidikan.</p> <p>c. Kepala sekolah menggunakan teknik keteladanan untuk pelaksanaan visi dan misi sekolah. Keteladanan ditunjukkan kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari di sekolah, baik secara lisan maupun tindakan. Dengan menggunakan keteladanan ini dapat membantu kepala sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>d. Di samping menggunakan teknik keteladanan, kepala sekolah juga menggerakkan guru dan karyawan untuk melaksanakan visi dan misi sekolah. Hal ini dilakukan kepala sekolah melalui pemberian dukungan dan fasilitas kepada setiap program yang direncanakan oleh guru dan karyawan. Dengan cara tersebut, dapat membuat guru dan karyawan bekerja sama untuk mewujudkan program sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.</p>	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi dan berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga sekolah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
2.	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan nasehat, arahan dan bimbingan kepada warga sekolah. Nasehat diberikan ketika warga sekolah mengalami kesulitan dalam melaksanakan program pendidikan. Arahan dan bimbingan diberikan ketika warga sekolah merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pendidikan.</p> <p>b. Dalam membangun motivasi warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah menggunakan cerita-cerita dari perjuangan sahabat Rasulullah yang rela berkorban demi menegakkan agama Islam. Dengan memberikan cerita tersebut, kepala sekolah dapat memberikan motivasi dan inspirasi kepada warga sekolah akan tanggungjawabnya masing-masing.</p> <p>c. Dorongan melalui dukungan secara lisan diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan mampu menciptakan peningkatan semangat kerja dan hasil kinerja. Hal ini mampu menggerakkan kesadaran pada diri masing-masing guru dan karyawan untuk bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.</p> <p>d. Kepala sekolah memberikan contoh kepala warga sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja melalui perilaku bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama. Dengan menggunakan kedua perilaku tersebut, kepala sekolah mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan dinamis, sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan menjadi tanggungjawab bersama dan dapat berjalan lancar.</p>	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rasulullah, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik melalui dukungan secara lisan dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3.	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Kepala sekolah menggunakan cara berdiskusi bersama dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi sekolah untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan. Diskusi dilakukan bersama dengan orang-orang yang terlibat dalam permasalahan tersebut. Apabila permasalahan bersifat personal maka diselesaikan dengan diskusi secara personal, tetapi apabila permasalahan bersifat kelompok maka diselesaikan dengan diskusi bersama para pimpinan sekolah yang kemudian dilanjutkan dengan rapat dinas.</p> <p>b. Penerimaan kepala sekolah terhadap saran dan kritik dari warga sekolah dapat</p>	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah,

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
		<p>membantu kepala sekolah untuk memberikan perbaikan pada kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Dengan menerima saran dan kritik dari warga sekolah, kepala sekolah telah mampu melatih warga sekolah untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Munculnya saran menunjukkan bahwa terjadi proses berfikir untuk memberikan kritik terhadap kebijakan yang ada, sehingga pemberian kritik tersebut akan membawa seseorang untuk berfikir mencari penyelesaian masalah yang ada.</p> <p>c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap ide-ide baru yang ditawarkan oleh warga sekolah. Selama ide tersebut bersifat konstruktif dan membantu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu, kepala sekolah memberikan dorongan terhadap warga sekolah untuk mengembangkan ide-ide yang dimilikinya. Dukungan dan dorongan diberikan kepala sekolah dengan cara menindaklanjuti setiap ide yang ditawarkan oleh warga sekolah saat rapat dinas. Apabila anggota rapat menyetujui ide tersebut maka dibagi <i>job description</i> untuk mewujudkannya bersama.</p> <p>d. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan dukungan dan fasilitas kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru dan karyawan untuk mengikuti MGMP dan memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dalam menggunakan komputer. Kepala sekolah memberikan arahan agar guru yang mengajar menggunakan <i>power point</i> sebagai media untuk menyampaikan materi pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan anjuran agar mengarahkan peserta didik untuk lebih aktif dalam mencari informasi.</p>	<p>menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah, menerima ide baru dan mendorong warga sekolah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pembinaan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.</p>
4.	Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan dilakukan kepala sekolah melalui kebebasan yang diberikan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kebebasan untuk mengikuti diklat, <i>workshop</i>, penataran dan studi lanjut, selama kegiatan tersebut tidak mengganggu sistem pembelajaran sekolah. Selain itu, kepala sekolah sering</p>	<p>Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah</p>

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
		<p>mengadakan <i>workshop</i> yang disesuaikan dengan kebutuhan guru dan karyawan.</p> <p>b. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan <i>reward</i> bagi warga sekolah yang berprestasi. <i>Reward</i> diberikan dalam ucapan selamat untuk dan terima kasih, pemberian piagam penghargaan dan piala atau medali. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah sebagai wujud penghargaan bagi mereka yang berprestasi dan mendorong yang lain untuk ikut berprestasi.</p> <p>c. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan teguran secara lisan kepada warga sekolah yang melakukan kesalahan. Teguran diberikan cara sopan dan santun kepada pihak yang bersangkutan. Sistem peneguran dilakukan secara bertahap, yakni <i>pertama</i>, diajak mengobrol biasa. <i>Kedua</i>, dipanggil ke ruang kepala sekolah. <i>Ketiga</i>, dipanggil ke ruang kepala sekolah dengan cara pemanggilan menggunakan orang lain.</p> <p>d. Kepala sekolah membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi yang harmonis kepada warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan cara sering berinteraksi kepada warga sekolah dengan kata-kata yang ramah, mengikuti agenda rutin yang telah disepakati bersama dan terjun langsung pada pelaksanaan program-program pendidikan yang melibatkan warga sekolah. Dengan terciptanya komunikasi dan silaturahmi, kepala sekolah dapat merangkul warga sekolah untuk berkerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan.</p>	<p>dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan <i>reward</i> kepada warga sekolah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga sekolah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.</p>

b. Kasus 2 (SMP Negeri 1 Tulungagung)

- 1) Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan mengevaluasi kelebihan dan kelemahan lembaga yang selanjutnya di diskusikan bersama, mengarahkan pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah yang berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian keteladanan ala Rosululloh secara lisan maupun tindakan dan keterlibatan langsung pelaksanaan visi dan misi sekolah, menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian mutu pendidikan melalui program pendidikan.
- 2) Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik baru dan memberikan kebebasan, serta kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi menyusun program pendidikan, memberikan inspirasi melalui cerita orang-orang sukses dan para pejuang, mendorong guru dan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan hasil

kerja, memberikan contoh melalui keterlibatan langsung dan memberikan apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas, serta mendukung program guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

- 3) Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dilakukan dengan menganalisis permasalahan dengan berpijak pada standar mutu pendidikan kemudian dilanjutkan diskusi dengan staf, penerimaan terhadap saran dan kritik yang terbukti kebenarannya, pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide baru yang berasal dari warga sekolah dan pemberian kesempatan bagi guru dan karyawan untuk mengikuti pembinaan internal dan eksternal guna mengembangkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- 4) Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial, serta pembinaan sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, pemberian *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi sebagai sarana untuk memberikan semangat bekerja

sama, pemberian teguran secara santun dan bertahap bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi dalam berbagai kesempatan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan kasus 2 maka dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 2
Matrik Analisis Temuan Penelitian Kasus 2 (SMP Negeri Tulungagung)

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
1.	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan cara penggalian ide atau gagasan tentang kelebihan yang dapat dikembangkan menjadi <i>icon</i> sekolah dan kelemahan yang dapat diperbaiki untuk dijadikan potensi baru. Ide atau gagasan digali melalui komunikasi non formal oleh para staf kepada warga sekolah. Hasil dari ide warga sekolah digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan visi dan misi yang dilakukan oleh tim perumus visi dan misi sekolah. Dari hasil tim perumus kemudian dirapatkan kembali dalam rapat dinas dan dikukuhkan sebagai visi dan misi sekolah.</p> <p>b. Untuk mengarahkan pelaksanaan visi dan misi agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah bekerja sama dengan pelaksana bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat untuk menyusun program-program pendidikan yang disesuaikan dengan 8 standar mutu pendidikan.</p> <p>c. Kepala sekolah menggunakan teknik keteladanan ala Rosululloh dan keterlibatan langsung untuk pelaksanaan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memberikan contoh sebelum menggerakkan warga sekolah untuk melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga terlibat langsung dalam setiap program pendidikan yang direncanakan sesuai dengan visi dan misi sekolah.</p> <p>d. Untuk mewujudkan pelaksanaan visi dan misi yang menyeluruh, kepala sekolah menggerakkan warga sekolah untuk bekerja sama mengikuti setiap program pendidikan. Hal ini dilakukan kepala sekolah melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh staf kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat. Dengan terciptanya kerja sama dalam suatu program pendidikan maka itu sama artinya dengan bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan.</p>	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan mengevaluasi kelebihan dan kelemahan lembaga yang selanjutnya di diskusikan bersama, mengarahkan pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah yang berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian keteladanan ala Rosululloh secara lisan maupun tindakan dan keterlibatan langsung pelaksanaan visi dan misi sekolah dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian mutu pendidikan melalui program pendidikan.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
2.	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Dalam upaya menciptakan lingkungan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan, kepala sekolah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi saat <i>input</i> peserta didik, proses pengelolaan peserta didik yang berkualitas, memberikan <i>output</i> berkualitas melalui sistem penilaian dan evaluasi. Selain itu, kepala sekolah memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada staf kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi merencanakan dan melaksanakan program pendidikan.</p> <p>b. Dalam membangun motivasi warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memberikan cerita orang-orang sukses dan para pejuang kepada warga sekolah. Dengan memberikan cerita tersebut, kepala sekolah mampu memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk bergerak maju meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>c. Dorongan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan karyawan mampu menciptakan suasana nyaman dalam bekerja. Terciptanya kenyamanan dalam bekerja membuat guru dan karyawan mengalami peningkatan dalam semangat kerja dan hasil kerja. Perubahan ini mendukung terjadinya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.</p> <p>d. Kepala sekolah dalam memberikan contoh kepada warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui keterlibatan langsung pada program sekolah dan pemberian apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas. Apresiasi diberikan dalam bentuk ucapan yang dapat mendorong guru atau karyawan untuk meningkatkan kemampuannya. Selain itu, kepala sekolah mendukung program pendidikan yang direncanakan oleh guru dan karyawan. Dukungan diberikan dalam bentuk pengarahan dan bimbingan untuk mendorong guru dan karyawan bekerja keras mensukseskan program tersebut.</p>	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik baru dan memberikan kebebasan, serta kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi menyusun program pendidikan, memberikan inspirasi melalui cerita orang-orang sukses dan para pejuang, mendorong guru dan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja, memberikan contoh melalui keterlibatan langsung dan memberikan apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas, serta mendukung program guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3.	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide	<p>a. Untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dari upaya pencapaian mutu, kepala sekolah mendiskusikan permasalahan tersebut dengan para staf. Diskusi dilakukan dengan cara mencari tahu sumber dari permasalahan dan</p>	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
	kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>dilanjutkan dengan melakukan analisis yang berpijak pada 8 standar mutu pendidikan. Apabila permasalahan tersebut menyangkut warga sekolah maka kepala sekolah akan menyelesaikan permasalahan tersebut dalam rapat dinas.</p> <p>b. Kepala sekolah memiliki keterbukaan terhadap saran dan kritik yang diberikan oleh warga sekolah. Saran dan kritik yang diterima adalah saran dan kritik yang dapat membawa sekolah menuju peningkatan mutu pendidikan. Penerimaan saran dan kritik dilakukan oleh kepala sekolah apabila saran dan kritik yang diberikan terbukti kebenarannya setelah dilakukan klarifikasi kepada guru dan karyawan yang lain.</p> <p>c. Penerimaan terhadap ide-ide baru yang ditawarkan oleh warga sekolah menjadi pendukung kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penerimaan terhadap ide ditunjukkan dengan pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide tersebut. Dukungan dan fasilitas diberikan oleh kepala sekolah secara menyeluruh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian program yang berasal dari ide tersebut.</p> <p>d. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti bimbingan teknologi, MGMP dan pembiasaan sistem pengajaran menggunakan komputer. Dengan pemberian kesempatan tersebut, kepala sekolah juga memberikan dukungan dan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran kelas yang berbasis komputer.</p>	<p>pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dilakukan dengan menganalisis permasalahan dengan berpijak pada standar mutu pendidikan kemudian dilanjutkan diskusi dengan staf, penerimaan terhadap saran dan kritik yang terbukti kebenarannya, pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide baru yang berasal dari warga sekolah dan pemberian kesempatan bagi guru dan karyawan untuk mengikuti pembinaan internal dan eksternal guna mengembangkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.</p>
4.	Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan	<p>a. Bimbingan dan pembinaan kepada guru dan karyawan untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan dilakukan kepala sekolah melalui bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan pembinaan rutin dan pemberian kebebasan untuk mengikuti bimbingan teknologi, diklat, penataran dan studi lanjut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki yang guru dan karyawan.</p> <p>b. Kepala sekolah memiliki kebijakan khusus bagi warga sekolah yang berprestasi. Kebijakan tersebut ditunjukkan melalui pemberian ucapan</p>	<p>Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial, serta pembinaan</p>

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Keterangan
		<p>selamat, piagam, piala atau mendali dan pemasangan hasil karya di sudut sekolah sebagai wujud penghargaan. Selain itu, untuk guru yang memiliki prestasi akan diikutkan menjadi nominasi guru berprestasi. Kebijakan ini diberikan oleh kepala sekolah sebagai upaya untuk memberikan semangat kepada warga sekolah agar bersedia bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>c. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah memiliki kebijakan khusus bagi guru atau karyawan yang melakukan kesalahan dan kebijakan tersebut dilakukan dengan teguran lisan secara sopan. Kebijakan diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan dan secara bertahap, yakni <i>pertama</i>, kepala sekolah mengajak berbicara santai dengan yang bersangkutan. <i>Kedua</i>, mengingatkan dalam rapat dinas secara umum tanpa sebut nama. <i>Ketiga</i>, pembinaan melalui ceramah rohani. <i>Keempat</i>, dipanggil untuk menghadap kepala sekolah di ruang kepala sekolah. <i>Kelima</i>, melaporkan yang bersangkutan ke Dinas Pendidikan.</p> <p>d. Membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi yang erat menjadi salah satu cara kepala sekolah untuk menggerakkan warga sekolah agar berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah dengan kebiasaan berkeliling ke seluruh lingkungan sekolah dan mengajak mengobrol warga sekolah yang ditemui, terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah dan mengikuti seluruh program pendidikan yang dilaksanakan oleh warga sekolah.</p>	<p>sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, pemberian <i>reward</i> bagi warga sekolah yang berprestasi sebagai sarana untuk memberikan semangat bekerja sama, pemberian teguran secara santun dan bertahap bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi dalam berbagai kesempatan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.</p>

2. Analisis Lintas Kasus

Dari hasil analisis kasus individu di atas maka dilanjutkan dengan analisis lintas kasus dari setiap pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi, serta berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga sekolah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan mengevaluasi kelebihan dan kelemahan lembaga yang selanjutnya di diskusikan bersama,

mengarahkan pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah yang berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian keteladanan ala Rosululloh secara lisan maupun tindakan dan keterlibatan langsung pelaksanaan visi dan misi sekolah, menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian mutu pendidikan melalui program pendidikan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung dapat diketahui dari cara pengambilan keputusan secara konsensus, yakni pengambilan keputusan dengan cara berdiskusi. Hal tersebut tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi berdasarkan kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi, misi dan standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian contoh dalam pelaksanaan visi dan misi, serta menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam program pendidikan.

Berdasarkan persamaan temuan di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan pertama adalah kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada hasil diskusi

bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan secara lisan dan tindakan, serta menggerakkan warga sekolah ikut serta untuk meningkatkan mutu pendidikan.

- b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rosululloh, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik melalui dukungan secara lisan, serta memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik baru dan memberikan kebebasan, serta kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi menyusun program pendidikan, memberikan inspirasi melalui cerita orang-orang sukses dan para

pejuang, mendorong guru dan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja, memberikan contoh melalui keterlibatan langsung dan memberikan apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas, serta mendukung program guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan motivasi ekstrinsik, menumbuhkan motivasi intrinsik dan memupuk motivasi *excellent*. Hal tersebut dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif dari para pejuang Islam maupun nasional, pemberian contoh dalam pengelolaan organisasi dan memberikan dorongan untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan persamaan temuan di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan kedua adalah kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang Islam maupun nasional, pemberian contoh dalam menjalankan

organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja yang dapat dinilai dari hasil kerja yang lebih baik dari hasil kerja pada umumnya.

- c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah, menerima ide baru dan mendorong warga sekolah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pembinaan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dilakukan dengan menganalisis permasalahan dengan berpijak pada standar mutu pendidikan kemudian dilanjutkan diskusi dengan staf, penerimaan terhadap saran dan kritik yang terbukti kebenarannya, pemberian dukungan

dan fasilitas untuk mewujudkan ide baru yang berasal dari warga sekolah dan pemberian kesempatan bagi guru dan karyawan untuk mengikuti pembinaan internal dan eksternal guna mengembangkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat afiliatif, yakni pemberian jalan bagi bawahannya untuk bertindak. Hal ini dapat diketahui dari sikap kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah dengan cara diskusi, menerima terhadap saran dan kritik yang berguna bagi sekolah, menerima ide baru dengan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide, memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan.

Berdasarkan persamaan penelitian di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan ketiga adalah kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran dan kritik yang berguna bagi sekolah, menerima ide baru yang berguna bagi sekolah, memberikan dukungan dan fasilitas untuk

mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

- d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan

Dari hasil analisis kasus 1 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan *reward* kepada warga sekolah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga sekolah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara dari hasil analisis kasus 2 diperoleh temuan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tulungagung tergambarkan dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial, serta pembinaan sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, pemberian *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi sebagai sarana untuk memberikan semangat bekerja sama, pemberian

teguran secara santun dan bertahap bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi dalam berbagai kesempatan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat koersif, yakni pemberian tindakan yang tegas terhadap bawahan yang disesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada seluruh warga sekolah.

Berdasarkan persamaan temuan di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan keempat adalah kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tergambar dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan *reward* bagi warga sekolah yang memiliki prestasi melebihi rata-rata, memberikan teguran secara lisan dengan cara yang santun untuk mengingatkan warga sekolah yang melakukan

kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada seluruh elemen yang ada di sekolah.

3. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis lintas kasus di atas maka dapat disusun proposisi penelitian, sebagai berikut:

- a. Jika kepala sekolah menyusun visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, membuat program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan maka kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan misi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.
- b. Jika kepala sekolah menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, memberikan contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja maka kepala sekolah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.
- c. Jika kepala sekolah membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan maka kepala

sekolah dalam mengembangkan ide kreatif untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

- d. Jika kepala sekolah memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah maka kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

4. Temuan Akhir Penelitian

Dari hasil analisis lintas kasus dan proposisi di atas maka di dapatkan temuan akhir penelitian, sebagai berikut:

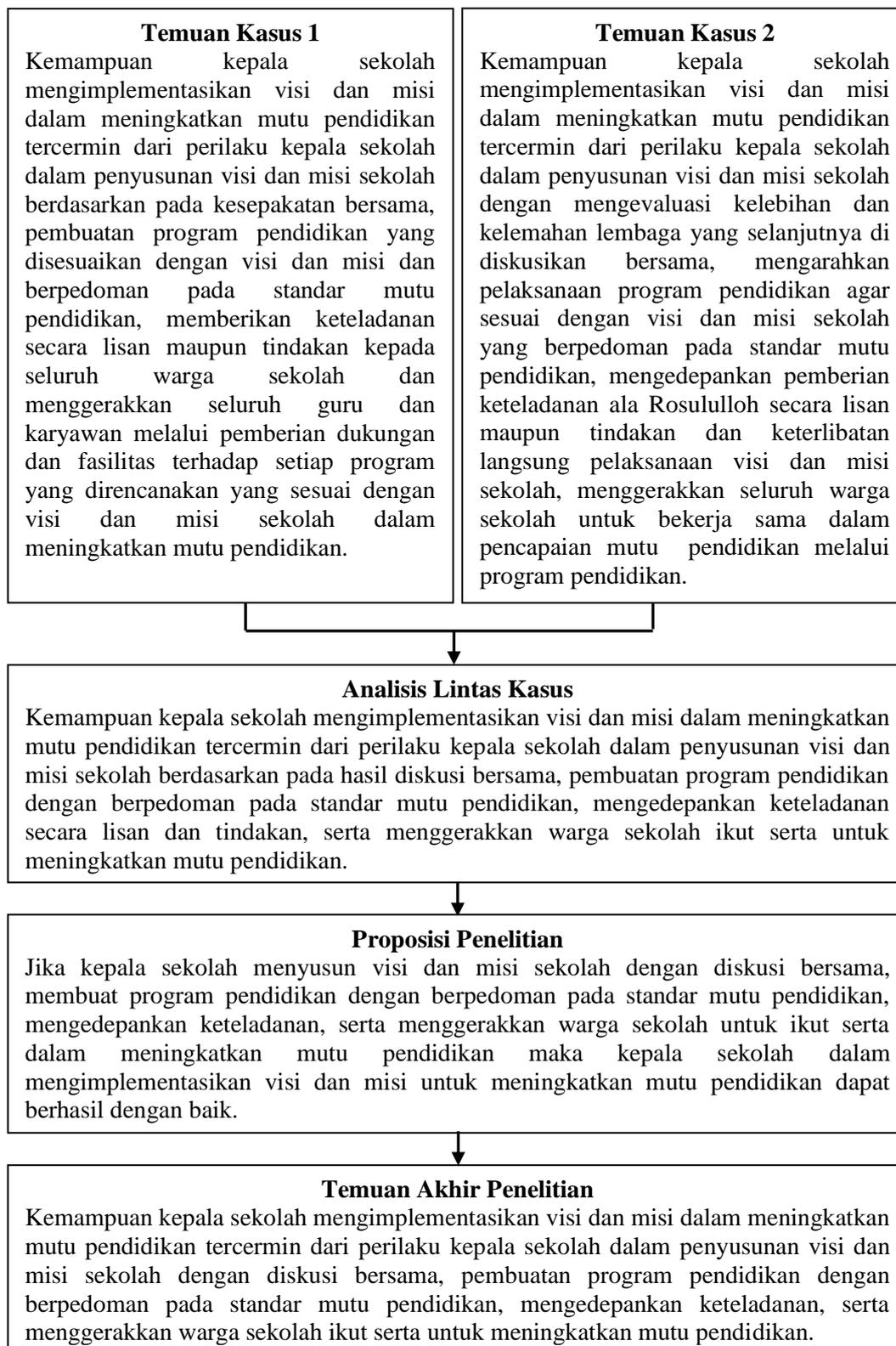
- a. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung dapat diketahui

dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

- c. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan.
- d. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah.

Untuk mempermudah pemahaman terhadap analisis data lintas kasus dalam penelitian ini maka digambarkan dalam gambar, berikut ini:

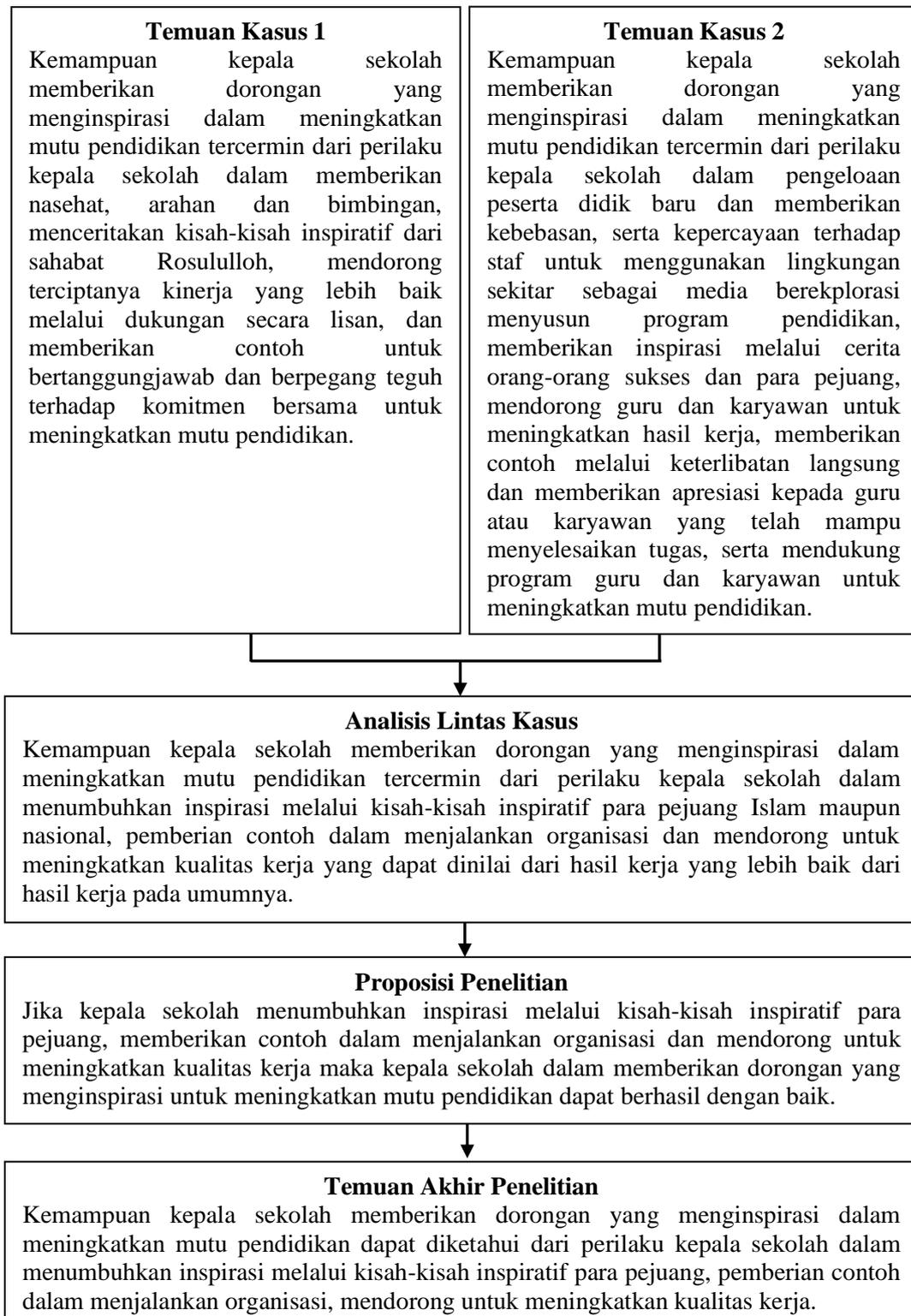
1. Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 1



Gambar 4. 42

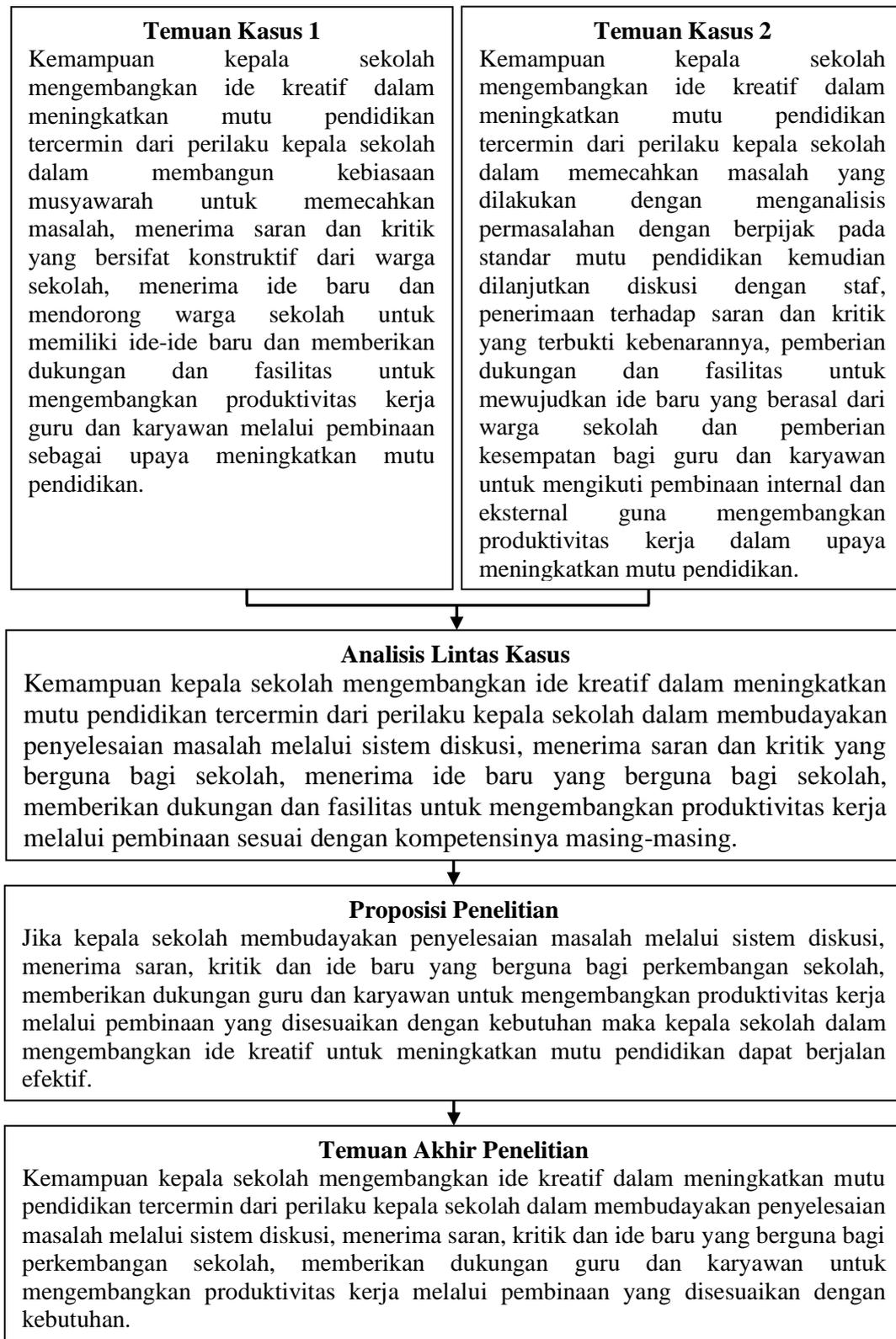
Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 1

2. Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 2



Gambar 4. 43
Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 2

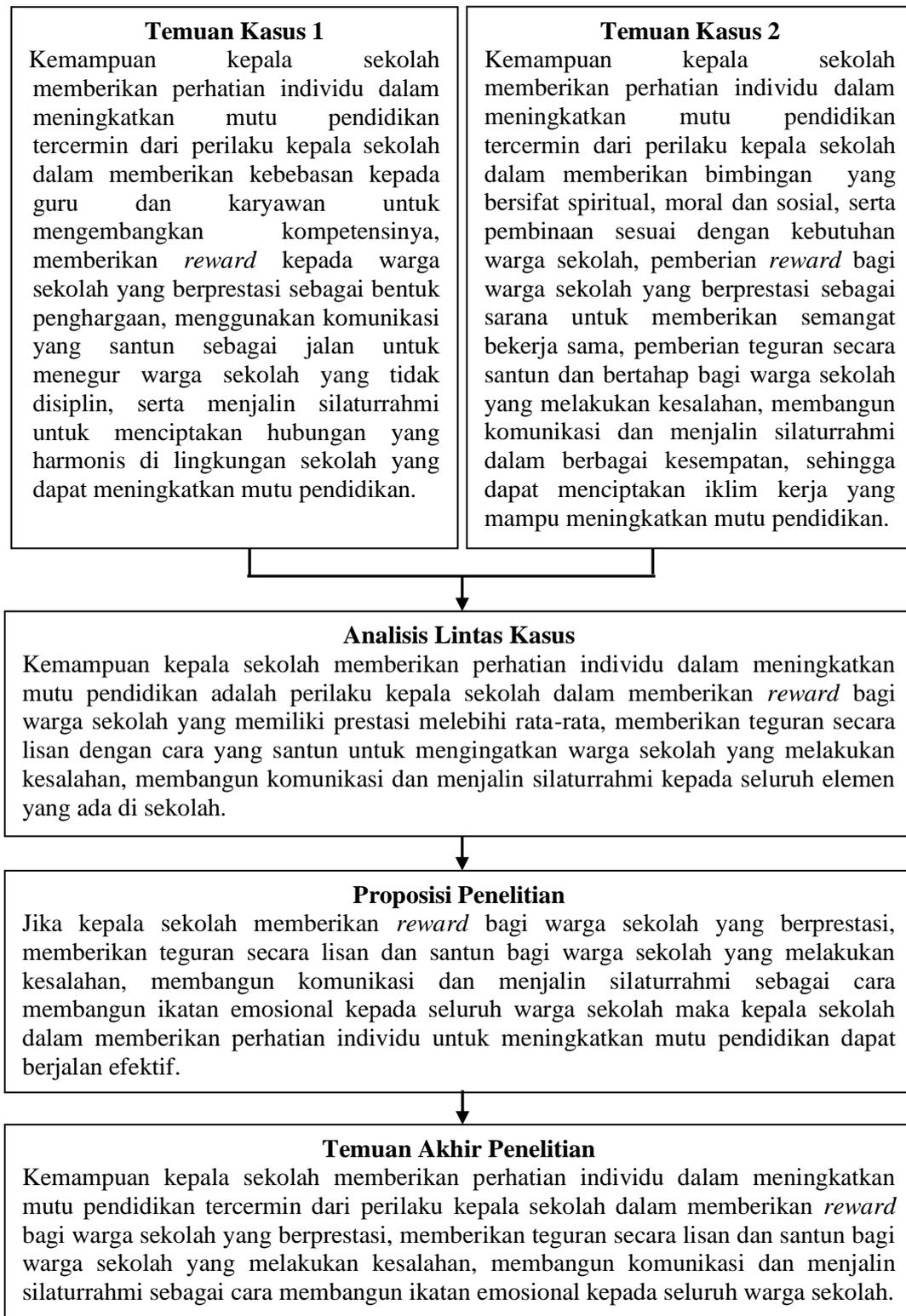
3. Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 3



Gambar 4. 44

Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 3

4. Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 4



Gambar 4. 45
Analisis Lintas Kasus Pertanyaan 4