



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MEMBENTUK MOTIVASI KERJA GURU
(Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)**

TESIS

HERU SUBANDONO

NPM 1006804230

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MEMBENTUK MOTIVASI KERJA GURU
(Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)**

TESIS

HERU SUBANDONO

NPM 1006804230

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MEMBENTUK MOTIVASI KERJA GURU
(Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

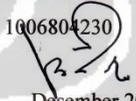
HERU SUBANDONO

NPM 1006804230

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Heru Subandono
NPM : 1006804230
Tanda Tangan : 
Tanggal : Desember 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Heru Subandono
NPM : 1006804230
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam
Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di
Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat).

Telah berhasil dipertahankan di hadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administration pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim,MPA ()
Pembimbing : Prof. Dr. Martani Huseini ()
Penguji : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA ()
Sekretaris Sidang : Teguh Kurniawan, S.Sos. MSc. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2011

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat). Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administration pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, Msc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- (2) Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc, selaku Ketua Program Pasca Sarjana, Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- (3) Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ., selaku Pembimbing Akademik.
- (4) Prof. Dr. Martani Huseini, selaku dosen pembimbing yang telah dengan selalu siap menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- (5) Keluarga Besar Yayasan Bina Insan Mandiri sebagai yayasan pemerhati anak jalanan dan kaum termarjinal, yang menjadi naungan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat atau yang dikenal dengan nama Sekolah Master Depok, Propinsi Jawa Barat.
- (6) Keluarga Besar Sekolah Master Depok, Propinsi Jawa Barat, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
- (7) Seluruh Staf Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- (8) Istri saya Ery F Budiawaty, yang sering saya tinggal di rumah, dalam rangka kuliah, penelitian sampai menyusun tesis ini.
- (9) Teman-teman seperjuangan, kelas Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial

dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, angkatan tahun 2010, yang selalu memberi semangat dalam menyusun tesis ini.

(10) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberi dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, serta tidak mengesampingkan rasa hormat, tesis ini penulis sajikan dengan berharap agar dapat memperluas cakrawala ilmu pengetahuan serta memberi manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, terutama bagi penulis sendiri.

Jakarta, Desember 2011

Penulis,

Heru Subandono



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heru Subandono

NPM : 1006804230

Program Studi : Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Januari 2012

Yang menyatakan



(Heru Subandono)

ABSTRAK

Nama : Heru Subandono
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat).

Peran seorang Kepala sekolah dalam memimpin sebuah organisasi sekolah, salah satunya adalah membentuk motivasi kerja guru. Sebuah arah pemikiran yang menjadi langkah awal dalam penyusunan tesis ini. Untuk menghasilkan pemahaman yang akurat berkaitan dengan pemikiran tentang kepemimpinan seorang Kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru, dilaksanakan penelitian dengan metode *Mixed-Method* pada suatu sekolah. Dalam membentuk motivasi kerja guru oleh seorang Kepala sekolah, dapat dikaji ketika Kepala sekolah melaksanakan aktivitas kepemimpinannya, yang meliputi: Bentuk aktivitas dan suasana persekolahan yang diciptakan, aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja, dan akhirnya terfokus pada aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif, dalam membentuk motivasi kerja guru. Pengkajian beberapa aktivitas kepemimpinan ini kemudian menjadi tujuan dalam pelaksanaan penelitian ini. Kategori perkembangan organisasi sekolah yang masih sederhana, berdampak pada aktivitas kepemimpinan dan penciptaan suasana persekolahan yang saling terkait, yaitu: Memperkokoh Keorganisasian, Membangun Komunikasi, Penguatan Pilar Manajemen, Mewujudkan Penjaminan, Membangun Kemitraan dan Mengembangkan Wirausaha. Kemudian dalam kaitannya dengan penciptaan suasana kerja seorang Kepala sekolah dapat melaksanakan: Menanamkan Energi Berpikir Positif, Membentuk Sistem Kerja, dan Merealisasikan Program Penjaminan. Di tahapan akhir penelitian diperoleh data dua aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru, yaitu: Membangun Komunikasi dan Program Penjaminan.

Kata Kunci : Kepemimpinan dan Motivasi

ABSTRACT

Name : Heru Subandono
Thesis Title : Principal Leadership Motivation In Work Form Teacher
(Case Studies in the School Master Depok West Java
Province).

A principal role in leading a school organization, one of which is to form work motivation of teachers. A direction of thought that became the initial step in the preparation of this thesis. To produce an accurate understanding relating to the concept of a principal's leadership in shaping the work motivation of teachers, conducted the research with mixed-method methods in a school. In establishing the work motivation of teachers by a school principal, may be assessed when implementing principal activities of its leadership, which include: Form of activity and created an atmosphere of schooling, activity of principal leadership in creating a working atmosphere, and finally focused in school leadership activities are most effective , in shaping the work motivation of teachers. Assessment of some activity then becomes the purpose of leadership in the implementation of this study. Categories of school organizational development is still modest, impact on the activity of school leadership and the creation of an atmosphere of inter-related, namely: Organizational Strengthening, Developing Communication, Strengthening the Pillars of Management, Achieve Guarantee, Building Partnerships and Expanding Entrepreneurship. Then in connection with the creation of a working atmosphere principal can implement: Embedding Energy Positive Thinking, Shaping Work System and Realizing Guarantee Program. In the final stages of the study obtained data two principal leadership activity is most effective in shaping the work motivation of teachers, namely: Building Communication and Guarantee Program.

Key Word: Leadership and Motivation

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pertanyaan penelitian.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.5. Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
1.6. Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2. KERANGKA TEORI.....	13
2.1. Satuan Pendidikan Sebagai Sebuah Organisasi.....	13
2.2. Kepemimpinan Dalam Organisasi.....	14
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.2.2. Teori-teori Tentang Kepemimpinan.....	16
2.2.3. Tipe Kepemimpinan.....	19
2.2.4. Beberapa Strategi Dalam Aktivitas Kepemimpinan.....	20
2.2.4.1. Membuat Visi dan Misi.....	20
2.2.4.2. Membangun Komunikasi.....	22
2.2.4.3. Penggunaan Pendekatan Kepemimpinan.....	23
2.2.5. Peran Pemimpin.....	25
2.3. Motivasi.....	26
2.3.1. Pengertian Motivasi.....	26
2.3.2. Teori-teori Tentang Motivasi.....	30

2.3.3. Motivasi Kerja	34
2.3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	35
2.3.5. Memebentuk Sebuah Motivasi	38
2.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah	39
2.4.1. Memahami Kepemimpinan Kepala Sekolah	39
2.4.2. Menjadi Kepala Sekolah Yang Efektif	40
2.4.3. Beberapa Pekerjaan Penting Kepala Sekolah	43
2.5. Beberapa Pemahaman Tentang Pendidikan di Indonesia..	50
2.5.1. Pembiayaan Pendidikan	50
2.5.2. Tingkat Pendidikan Masyarakat	50
2.5.3. Status Pendidikan.....	50
BAB 3. METODE PENELITIAN	52
3.1. Metode	52
3.2. Obyek Penelitian.....	52
3.3. Jenis Data.....	52
3.4. Sumber Data	53
3.5. Teknik Pengambilan Data.....	53
3.5.1. Wawancara	54
3.5.2. Dokumentasi	54
3.5.3. Observasi.....	54
3.5.4. Kuesioner	54
3.6. Teknik Analisa Data	55
3.7. Validasi Temuan Penelitian	55
3.8. Pelaksanaan Penelitian.....	56
BAB 4. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	58
4.1. Keprihatinan Menjadi Sejarah Awal Sekolah.....	58
4.2. Organisasi Orang Yang Mau Bekerja Dan Siap Bekerjasama	58
4.2.1. Struktur Organisas	58
4.2.2. Staf Pengajar	59
4.3. Mendorong Visi menjadi Aksi.....	60

4.4. Peluang dan Tantangan Sumber Daya	61
4.4.1. Peserta Didik	62
4.4.2. Sarana dan Prasaran.....	62
4.4.3. Kegiatan Persekolahan	63
4.4.4. Sistim Pembelajaran	66
4.4.5. Pendanaan dan Hubungan Kerjasama	68
4.5. Rencana PKBM Ke Depan	69
BAB 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
5.1. Keorganisasian Sekolah Master Depok	71
5.2. Strategi Pelaksanaan Kepemimpinan.....	72
5.3. Daya Dukung Suasana Persekolahan Dalam Mewujudkan Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	91
5.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Suasana Kerja.....	106
5.5. Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Paling Efektif Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru	113
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	126
6.1. Kesimpulan	126
6.2. Saran	126
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Hasil penelitian terdahulu.....	10
Tabel 4.1 : Data perkembangan siswa sementara PKBM Bina Insan Mandiri Tahun pelajaran 2010/2011	62
Tabel 5.1 : Daftar nama guru (alumni sekolah Master) yang sedang mendapat beasiswa kuliah di Perguruan tinggi	112
Tabel 5.2 : Daftar nama guru (alumni sekolah Master) yang telah lulus dari perguruan tinggi dan ketika kuliahnya mendapat beasiswa	113
Tabel 5.3 : Rekapitulasi prosentase jawaban responden tentang aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang berkaitan dengan keorganisasian sekolah	114
Tabel 5.4 : Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan membangun komunikasi	117
Tabel 5.5 : Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Penguatan Pilar Manajemen	119
Tabel 5.6 : Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Program Penjaminan	122
Tabel 5.7 : Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Membangun Kemitraan.....	123
Tabel 5.8 : Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Mengembangkan wirausaha.....	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1: Struktur Organisasi Sekolah Master 67



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa Pendidikan Nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Sebagai langkah dalam mewujudkan visi ini salah satu misinya adalah meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global.

Dijelaskan pula dalam rangka reformasi di Indonesia, Undang-Undang Nomor 20. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan indikasi adanya pemahaman tuntutan pembaharuan, salah satunya adalah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dan Otonomi Perguruan Tinggi. Esensinya adalah dipercayakannya kewenangan kemandirian dalam mengatur dan mengurus rumah tangga sekolah dan perguruan tinggi, sehingga penataan manajemen pendidikan, dalam berbagai jalur dan jenjang yang sebelumnya merupakan wewenang pusat kemudian kewenangan bergeser pada sekolah atau perguruan tinggi, dengan tetap di bawah koordinasi dan pengawasan pemerintah di atasnya. Salah satu bentuk manajemen yang dilaksanakan ditingkat sekolah, sebagai pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah, adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), sebagai salah satu bentuk desentralisasi kewenangan dijelaskan dengan pendapat (Koswara dan Triatna 2009:305), bahwa MPMBS yaitu model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah, diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Sehingga dengan

MPMBS diharapkan sekolah akan dapat memberdayakan kemampuannya dalam mengembangkan pendidikan.

Menyikapi wacana di atas maka sekolah akan menjadi tempat yang menentukan dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan. Konsekwensinya kepala sekolah memegang peranan penting dan memiliki tanggung jawab yang amat besar dalam meningkatkan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, didukung oleh pendapat Purwanto (2009;101), yang menyatakan bahwa, di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah. Sehingga dapat diambil pengertian, dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan, dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah memiliki pengaruh.

Seorang Kepala sekolah adalah pemimpin dari sebuah organisasi, yaitu pemimpin organisasi sekolah, sehingga dalam kaitanya dengan segala akitvitas yang berhubungan dengan sekolah adalah merupakan aktivitas kepemimpinan, dengan fungsi tertentu. Tentang fungsi kepemimpinan Koonts, dalam (Wahjosumidjo, 2008:105), memberikan pendapat bahwa:

The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability.

Yang maknanya kurang lebih: Fungsi kepemimpinan, adalah untuk mendorong atau membujuk semua bawahan pengikut untuk berkontribusi bersedia untuk tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan maksimal mereka. Mengacu pada definisi dari Koonts, dapat dipahami bahwa agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan meyakinkan bawahan (Wahjosumidjo, 2008:118), lebih lanjut menjelaskan dalam salah satu dari kesimpulan yang telah disusun, bahwa: agar guru, staf, dan siswa melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap Kepala sekolah

bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan.

Terdapat sekolah yang berdiri dengan diawali sikap keprihatinan dari kepala sekolahnya. Yaitu keprihatinan terhadap keadaan anak-anak jalanan yang kian banyak, dan perlu mendapat perhatian pendidikannya. Rintisan pelaksanaan pendidikannya adalah dengan penyelenggaraan pesantren kilat, yang berlangsung di sebuah masjid, selanjutnya tertuang pemikiran untuk tidak hanya pembekalan agama, tetapi pembekalan pendidikan umum yang dapat bermanfaat sebagaimana pendidikan formal. Kemudian terdapat dan berdiri Lembaga pendidikan yang gratis, untuk anak-anak jalanan dan anak keluarga miskin. Lembaga pendidikan itu adalah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Bina Insan Mandiri atau yang lebih dikenal dengan sebutan Sekolah Masjid Terminal Depok, propinsi Jawa Barat, yang sekarang terwujud dalam tingkatan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan kesetaraan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA), di bawah naungan Yayasan Bina Insan Mandiri Depok. Perjalanan sejarah sekolah yang sangat membutuhkan peran kepemimpinan Kepala sekolah, dengan segala kemampuan dan manajemennya, meskipun belum seperti pendapat Koonts, tentang fungsi kepemimpinan di atas.

Walaupun berangkat dari keprihatinan dalam segala pendukung sekolah, tetapi penghargaan maupun prestasi yang berhasil diraih oleh Kepala sekolah Master dapat membanggakan semua pihak. Hal ini terbukti dengan secara pribadi Kepala sekolah Master memperoleh satu penghargaan Tingkat Nasional, satu penghargaan tingkat Kota, dan empat jenis penghargaan dari Lembaga-lembaga yang kompeten. Ditambah dengan penghargaan yang diperoleh secara kelembagaan, yaitu: lima jenis penghargaan yang diperoleh dari tingkat Nasional, dua jenis penghargaan dari tingkat Propinsi dan tujuh penghargaan yang diraih pada tingkat Kabupaten dan Kota. Penghargaan Kepala Sekolah dan prestasi Sekolah Master itu dapat dilihat pada tabel di bagian lampiran dari tesis ini.

Menyikapi uraian di atas maka keterbatasan dalam segala pendukung sekolah tidak menjadikan seorang kepala sekolah untuk tidak berprestasi, berarti menjadi seorang Kepala sekolah disamping memiliki peran sentral dalam

berlangsung atau tidaknya pendidikan pada suatu sekolah, juga merupakan motivator dan inspirator yang sangat bermanfaat sekali untuk mencapai tujuan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Di lain pihak terdapat faktor yang juga menjadi salah satu penentu keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah yaitu guru. Guru mempunyai tugas untuk mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai bagian dari kualitas guru. Bahkan secara lebih luas (Kunandar, 2010:37) berpendapat Guru sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan dituntut untuk mampu mengimbangi bahkan melampaui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat. Tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat pelibatan guru dalam proses belajar mengajar di sekolah (Sulthon, 2009:5). Bahkan kualitas pendidikan dan lulusan dari suatu sekolah seringkali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan pada proses belajar mengajar, yang menjadi tanggung jawabnya.

Ada sekolah yang mempunyai prestasi belajar siswanya tinggi, ada pula sekolah yang nilai prestasi belajar siswanya biasa-biasa saja dan ada juga sekolah yang prestasi belajar siswanya kurang. Sekolah dengan siswa yang berprestasi biasa-biasa dan sekolah dengan siswa berprestasi kurang dituntut untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarannya. Dalam hal ini guru adalah bagian dari proses, sehingga antusias kerjanya sangat berhubungan. Maka dipandang perlu melakukan upaya peningkatan antusias kerja guru pada suatu sekolah. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan meningkatkan motivasi kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat (Malayu, 2010:92) yang menjelaskan bahwa Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Dalam motivasi terdapat suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang dapat mempengaruhi kinerjanya secara positif atau negatif. Hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Ketika seseorang bekerja kurang bergairah atau tanpa motivasi, keinginan untuk memperoleh hasil yang baik sepertinya patut diragukan, dan sebaliknya bekerja dengan gairah atau motivasi kerja yang tinggi harapan untuk memperoleh hasil yang baik banyak menjadi pemahaman orang. Bagi guru, motivasi yang dimilikinya, dilapangan dipercaya akan dapat menggerakkan atau memacu peserta didiknya agar timbul kemauan dan keinginan untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tujuan pendidikan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan dan ditetapkan sekolah.

Sebuah motivasi erat kaitannya dengan tujuan, harapan atau cita-cita seseorang. Makin berharga sebuah tujuan makin kuat pula motivasi, jadi motivasi sangat bermakna bagi tindakan seseorang. Berdasarkan pemahaman ini, kegunaan atau fungsi dari motivasi dalam kehidupan seseorang sebagai pendorong agar melaksanakan sesuatu, menentukan arah perbuatan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja, mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, dan sarana pengembangan prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sulthon (2009:16) tanpa adanya semangat kerja yang tinggi, guru tidak akan dapat menjalankan tugas-tugas profesionalnya secara baik. Motivasi guru mengacu pada tingkah laku saat mengajar di kelas. Tingkah laku merupakan sesuatu yang sangat penting dalam penciptaan suasana belajar mengajar yang kondusif. Motivasi guru yang terealisasi dalam penampilan kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Motivasi guru akan baik jika guru telah dapat melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran,

kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggungjawab terhadap tugasnya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan guru yang termotivasi dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Artinya, pekerjaannya diselesaikan dengan standar yang benar, dalam skala waktu yang telah ditentukan, dan melaksanakan dengan perasaan senang.

Pengamatan di lapangan sering dijumpai guru yang mengajar terlihat kurang atau tidak bergairah. Ironisnya tidak jarang guru seperti ini dibiarkan oleh kepala sekolah dan rekan guru lainnya. Sepintas bisa dianggap cara mengajar guru adalah wajar-wajar saja, seolah-olah tidak ada yang perlu dirisaukan. Tetapi apabila terhadap guru yang sebelumnya tidak pernah berperilaku demikian, maka ini dapat dipastikan guru tersebut sedang mengalami sesuatu. Sehingga perlu sekali dibangkitkan kembali motivasi tenaga kerja dalam diri guru ini. Misalnya dengan perangsang. Perangsang tersebut akan menjadi mesin penggerak motivasi, sehingga menimbulkan perubahan perilaku bagi yang bersangkutan. Menurut Iskandar Agung (2010:81), kepala sekolah hendaknya mampu memotivasi dan menggerakkan staf sekolah (guru) untuk berkreasi. Dari pendapat ini berarti rangsangan untuk menggerakkan kreasi dan motivasi bisa berasal dari kepala sekolah.

Sebagai seorang pendidik, pengajar dan pelatih, guru diharapkan memiliki motivasi, yaitu motivasi untuk mengajar, mendidik, dan melatih. Motivasi kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah. Agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu itu seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan Frederick Herzberg, dalam (Ardana dkk.,2008:34).

Sementara itu dalam bahasan lain, Victor Vroom, dalam (Ardana dkk., 2008:39) mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan teori Harapan (Ekspektasi). Teori ini menggambarkan bahwa kuatnya kecenderungan seseorang untuk melakukansuatu tindakan tertentu bergantung pada kekuatan yang berupa harapan, bahwa hasil tindakannya tersebut akan diikuti oleh suatu *out put* tertentu dan daya tarik *out put* tersebut. Lebih lanjut teori ini berdalih bahwa motivasi ditentukan oleh pemahaman seseorang individu terhadap hubungan antara usaha dengan kinerja, dan oleh keinginan atau dambaan terhadap hasil (*outcomes*) yang dikaitkan dengan berbagai tingkat kerja. Dalam tataran praktis teori ini mengatakan bahwa seorang karyawan termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila seseorang itu yakin bahwa upayanya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, penilaian kinerja yang baik akan mendorong ganjaran (bonus, gaji, promosi) dari organisasi.

Dalam observasi pada Sekolah Masjid Terminal Depok, diperoleh informasi bahwa kaitanya dengan faktor Eksternal yang berupa gaji serta dorongan motivasi dari teori harapan yang berupa bonus, guru pada sekolah tersebut hanya dibayar uang transport ketika yang bersangkutan datang dan memberikan materi pelajaran, dan tidak berlaku kalau tidak mengajar. Tetapi jika diperhatikan prestasi guru dan prestasi siswa yang pernah diraih, sangat membanggakan. Guru pada Sekolah Master berhasil meraih satu prestasi tingkat Propinsi dan Certificate EAGLE Metro TV dalam Film Director, Sekolah Master Anak Jalanan. Dibuktikan lagi dengan prestasi siswa yang membanggakan juga, yaitu: Siswa Sekolah Master diantaranya pernah meraih empat prestasi lomba Tingkat Nasional. Hal yang berkaitan dengan prestasi guru dan prestasi siswa Sekolah Master ini dapat dilihat pada tabel di bagian Lampiran tesis ini.

Kepemimpinan kepala sekolah di satuan pendidikan memiliki fungsi yang strategis untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan program yang telah ditetapkan. Satuan pendidikan sebagai suatu sistem dengan Kepala sekolah yang menjadi pemimpinnya, Kepala sekolah harus mampu bersikap manusiawi untuk mempersatukan kelompok yang ada di satuan pendidikan yang dipimpinnya, dan menggerakkannya ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Untuk mampu mendorong motivasi guru melaksanakan tugas dengan baik, sehingga mampu

menjalankan visi dan misi sekolah, serta mampu meningkatkan prestasi belajar siswa sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, adalah merupakan tugas yang cukup berat dari seorang pemimpin (Kepala Sekolah), apalagi apabila segala sumberdaya yang dimiliki sekolah yang bersifat terbatas. Akhirnya sebagaimana pendapat Ardana, dkk (2008:29) menjelaskan bahwa salah satu tugas menantang seorang pemimpin/ manajer adalah menggaransi bahwa tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan kepada anggota organisasi dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan, untuk mewujudkan keinginan tersebut para manajer harus mampu mendesain suasana yang dapat memotivasi orang lain.

Mengingat sangat pentingnya peran kepala sekolah dalam menciptakan situasi dan kondisi belajar, demi mencapai tujuan pendidikan di sekolah, serta peran Kepala sekolah dalam mendesain suasana yang dapat memotivasi seluruh warga sekolah khususnya guru, maka akan sangat bermanfaat sekali untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Untuk itulah penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)”.

Untuk lebih memfokuskan masalah, peneliti menitikberatkan pada studi tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru. Studi tentang kepemimpinan kepala sekolah, diteliti dengan mengadakan observasi, survey dan wawancara mendalam dengan berbagai responden, serta dalam rangka memperkuat analisis ditentukan pendapat atau persepsi guru yang berada di bawah kepemimpinannya.

Pada suatu sisi Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat dominan berkaitan dengan berlangsungnya proses belajar dan mengajar di sekolah. Sehingga kepemimpinannya memberikan indikasi yang melibatkan berbagai unsur, dan menuntut adanya kriteria yang tertentu untuk mencapai kepemimpinannya yang efektif. Namun disisi lain terdapat sekolah yang memiliki keterbatasan kemampuan dalam memberikan fasilitas kepada guru, tetapi guru pada sekolah tersebut masih memiliki motivasi untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Permasalahan tersebut yang mendorong penulis untuk mengetahui tentang beberapa hal yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam kaitannya dengan pembentukan motivasi guru pada sekolah yang dipimpinnya.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Dari pokok permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Bentuk aktivitas dan suasana persekolahan seperti apakah yang diciptakan oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah?
2. Bagaimana aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja?
3. Bagaimana bentuk aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif, dalam membentuk motivasi kerja guru ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ini memiliki tujuan :

1. Untuk mengetahui bentuk-bentuk aktivitas dan suasana persekolahan yang diciptakan Kepala sekolah, dalam memimpin sekolah.
2. Untuk mengetahui aktifitas kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja, sehingga dapat mewujudkan kepemimpinannya.
3. Untuk mengetahui bentuk aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan tersebut di atas maka hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu :

1. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolah secara optimal sesuai dengan sumber daya yang ada di sekolah.
2. Sebagai bahan pengembangan pada ilmu kepemimpinan yang terus menjalani perubahan dan perkembangan.

3. Sebagai masukan kepada guru agar dapat memiliki persepsi yang baik terhadap bentuk organisasi di sekolahnya, sehingga dapat berdampak pada peningkatan motivasi kerjanya.
4. Sebagai pertimbangan bagi *Stakeholder* bersama dengan seluruh komponen sekolah dalam menciptakan situasi sekolah yang kondusif, melalui peningkatan motivasi sumber daya manusia pada sekolah yang bersangkutan.
5. Sebagai bahan masukan kepada Pihak terkait (Dinas Pendidikan), agar dapat menindaklanjuti hasil penelitian, untuk menetapkan langkah-langkah strategis guna memperbaiki dan mengembangkan iklim organisasi di sekolah, serta memberikan upaya peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

1.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai gambaran yang dapat merupakan sebuah motivasi, untuk melaksanakan penelitian dengan tema Kepemimpinan Kepala sekolah ini, telah dipahami beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat diketahui dari Tabel 1.1, berikut ini:

Tabel 1.1. Hasil Penelitian Terdahulu.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	Peranan Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor dalam meningkatkan kinerja guru di SD plus Al Firdaus Surakarta Tahun Pelajaran 2004 / 2005	Kualitatif	Merekomendasikan bahwa Meningkatnya kinerja guru SD plus Al Firdaus Surakarta ternyata banyak dipengaruhi oleh peran Kepala Sekolah.
2.	Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap Guru Terhadap Pekerjaan dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri di	Kuantitatif	Merekomendasikan Pertama, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru, Kedua, terdapat hubungan positif yang signifikan antara sikap guru terhadap pekerjaan

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil
	Kabupaten Pandeglang, (2004).		dengan kompetensi profesional guru, Ketiga, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru.
3.	Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri 4 Surakarta), Tesis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. (2005)	Kualitatif	Merekomendasikan Kepala SMA Negeri 4 Surakarta dalam hal ini Bapak Drs. Soedjinto SF., MM. cukup baik dalam menerapkan pendekatan proses dan pendekatan budaya lokal cukup efektif dalam mewujudkan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Hal ini nampak dari prestasi yang mengalami peningkatan baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik.
4.	Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Situs SD Negeri Bekonang 02 Kecamatan Mojolaban Sukoharjo) tahun 2006.	Deskriptif Kuantitatif	Merekomendasikan Kepala sekolah memiliki efektivitas yang tinggi terhadap kinerja guru.

Dalam berbagai metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian dengan tema Kepemimpinan Kepala sekolah, terdapat cukup banyak variasi kesimpulan sebagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Sehingga penulis secara mandiri mencoba kembali meneliti pada waktu situasi dan tempat yang berbeda.

1.6. Sistematika Penulisan

Pada tesis ini secara berurutan disusun sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan Latar belakang, Pertanyaan penelitian, Tujuan penelitian, Manfaat Penelitian, Hasil Penelitian Terdahulu dan Sistematika penulisan.

- Bab 2 : KERANGKA TOERI
Kerangka Teori pada yang ada dalam Bab ini, akan dibicarakan beberapa hal tentang: Definisi Konsep, Pemahaman Keterkaitan Antar Konsep, dan Beberapa Permasalahan Tentang Pendidikan di Indonesia.
- Bab 3 : METODE PENELITIAN
Bab ini membahas tentang Metode Penelitian, Obyek Penelitian, Jenis Data, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, Validasi dan Pelaksanaan Penelitian.
- Bab 4 : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN
Untuk Bab ini, secara rinci akan dideskripsikan temuan dilapangan tentang obyek penelitian.
- Bab 5 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Bab ini menjelaskan tentang penganalisaan data yang diperoleh dari penelitian serta pembahasannya.
- Bab 6 : KESIMPULAN DAN SARAN
Menggambarkan tentang kesimpulan yang diperoleh dari analisa dan pembahasan, yang selanjutnya membuat saran dengan dasar hasil penelitian.

BAB 2

KERANGKA TEORI

Harapan masyarakat terhadap pelaksanaan pendidikan, pada umumnya telah bergeser dari hanya sekedar memperoleh pendidikan gratis ke peningkatan mutu pendidikan, pemerataan pendidikan dan selanjutnya terserapnya lulusan pendidikan pada dunia kerja. Sekolah sebagai tempat pelaksanaan pendidikan, memiliki tantangan untuk mewujudkan harapan masyarakat, dengan menyelenggarakan pendidikan yang murah, merata dan bermutu. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi pada suatu sekolah diyakini memiliki peran sentral dalam menjembatani penciptaan pendidikan murah, merata dan bermutu tersebut. Oleh karena itu dalam kerangka teori ini berusaha dijelaskan tentang berbagai hal yang terkait dengan pelaksanaan kepemimpinan Kepala sekolah.

2.1. Satuan Pendidikan Sebagai Sebuah Organisasi

Dalam suatu sekolah terdapat aktivitas berbagai komponen pendukung pendidikan. Komponen pendukung pendidikan itu bisa Kepala sekolah selaku pimpinan, serta guru selaku pengajar, pendidik dan pelatih, maupun staf sebagai pegawai ketatalaksanaan, dan siswa selaku peserta didik. Diantara mereka terjadi saling berhubungan dan berinteraksi, berdasarkan struktur dan pola yang tertentu. Definisi organisasi menurut Lubis dan Huseini (2009:5) adalah: suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Sementara itu Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, menegaskan bahwa satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Satuan pendidikan dapat terwujud sebagai suatu sekolah, kursus, kelompok belajar, ataupun bentuk lain, baik menempati bangunan tertentu maupun yang tidak. Apabila mengkaji dari definisi organisasi dan penegasan tentang satuan pendidikan diatas, maka sekolah atau pusat kegiatan belajar

masyarakat sebagai sebuah satuan pendidikan dengan aktifitas sekelompok orang yang terfokus pada pendidikan, dapat dikatakan sebagai organisasi pendidikan.

2.2. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Untuk menjelaskan tentang konsep umum kepemimpinan dalam organisasi, berikut ini akan dituliskan :

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Seiring dengan banyaknya kajian dan penelitian tentang fenomena kepemimpinan, maka definisi tentang kepemimpinan juga terjadi banyak fenomenanya. Tentang definisi kepemimpinan ini Yukl (2010:4), menuliskan :

- a. Kepemimpinan adalah “perilaku individu...yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” (Hemphill & Coons,1957,h. 7)
- b. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin” (D.Katz & Kahn,1978, h. 528)
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang...memobilisasi ...sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya: (Burns,1978,h. 18).
- d. Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran” (Rauch & Behling, 1984, H. 46)
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan” (Jacobs & Jaques, 1990, h. 281)
- f. Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk bertindak diluar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif” (E. H. Schein, 1992, h. 2)
- g. “Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerjasama bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya” (Drath & Palus, h. 4)
- h. “Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu” (Richards & Eagel, 1986, h. 4)
- i. Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi...” (House et.Al.,1999, h. 184)
- j. Sementara itu Yukl (2010) memiliki pendapat sendiri bahwa :
Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam pendapat lain Lussier, Robert N. and Achua Christopher F (2001:6), menjelaskan bahwa: *Leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objective through change*. Maksudnya kurang lebih: Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Kemudian Fred F. Fielder dalam Rosmiati Tati,dkk (2009:125), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan Ralp. M Stoqdill, dalam Rosmiati Tati,dkk (2009:125), memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sementara itu George R, Terry dalam Kartono Kartini (2010:57), berpendapat bahwa: kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Suhendra,K (2008:65), mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar melakukan kegiatan yang diarahkan oleh seorang pemimpin. Disisi lain Rosmiati Tati, dkk (2009:125), memberikan argumentasi bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan Kartono (2010:153), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Selanjutnya dikatakan pemimpin harus mahir melaksanakan kepemimpinannya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain: Pertama: kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. Kedua: seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang

dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Ketiga: kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Apabila disesuaikan dengan kepemimpinan sebagai salah satu kata kunci pada penelitian ini, maka definisi kepemimpinan menurut Gerry Yukl yang akan dipakai sebagai alat pengkajian. Dengan pemikiran bahwa pemimpin selaku pelaksana kepemimpinan di sekolah adalah Kepala Sekolah sehingga seperti dalam definisinya Yukl, Kepemimpinan itu merupakan proses kepala sekolah dalam mempengaruhi, memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan serta bagaimana tugas dilaksanakan secara efektif yang selanjutnya termasuk proses kepala sekolah dalam memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2. Teori-Teori Tentang Kepemimpinan

Menurut Lussier, Robert N and Achua Christopher F (2001:36), tentang teori kepemimpinan dikemukakan pendapat bahwa:

Teori Kepemimpinan adalah sebuah penjelasan tentang beberapa aspek kepemimpinan, teori-teori memiliki nilai praktis karena mereka digunakan untuk lebih memahami, memprediksi, dan mengendalikan kepemimpinan yang sukses. Klasifikasi teori kepemimpinan, meliputi: Sifat, perilaku, kontinjensi, dan integratif. Teori kepemimpinan sifat: Teori yang berusaha menjelaskan karakteristik khas accounting untuk efektivitas kepemimpinan. Teori kepemimpinan perilaku: Teori-teori yang mencoba menjelaskan gaya khas digunakan oleh para pemimpin yang efektif, atau untuk menentukan sifat dari pekerjaan mereka. Teori kepemimpinan kontinjensi: Teori yang berusaha menjelaskan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan pemimpin, pengikut dan situasi. Teori kepemimpinan integratif: Teori yang berusaha untuk menggabungkan sifat, perilaku, dan teori kontinjensi untuk menjelaskan sukses, pemimpin-pengikut mempengaruhi hubungan.

Sedangkan beberapa teori yang dijelaskan oleh Miftah Thoha (2010:32) diantaranya:

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut teori ini bahwa untuk mengetahui tentang kepemimpinan harus dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Penekanannya ialah tentang sifat-sifat yang membuat seseorang sebagai pemimpin. Menurut teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri dari zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada zaman itu bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Seperti halnya teori *The Great Man* yang menyatakan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin seseorang itu akan menjadi pemimpin apakah seseorang itu mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

Teori Great Man baru dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi, yang menegaskan bahwa dalam kenyataannya sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Oleh karenanya perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, tidak menekankan apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dapat disimpulkan bahwa diantara sifat-sifat yang cenderung mempengaruhi timbulnya kepemimpinan antara lain adalah kecerdasan, inisiatif, keterbukaan, antusiasme, kejujuran, simpati, dan kepercayaan pada diri sendiri. Namun tidak semua sifat-sifat tersebut bisa diterapkan pada semua bidang, terutama pada organisasi, dikatakan bahwa keberhasilan seorang manajer tidak semata-mata dipengaruhi oleh sifat-sifat tadi, artinya tidak selalu ada hubungan sebab akibat dari sifat yang diteliti diatas dengan keberhasilan seorang manajer.

Akhirnya kesimpulan dari teori sifat ini diketahui bahwa tidak selalu ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, sehingga mendorong Keith Davis yang disarikan oleh Miftah Thoha (2010:33) merumuskan empat sifat umum yang mempengaruhi terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- 1) *Kecerdasan*, Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- 2) *Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- 4) *Sikap sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin itu mempunyai perhatian dan kalau mengikuti istilah penemuan michigan pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

b. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Miftah Thoha (2008;41), menjelaskan bahwa *Path-Goal Theory*, teori ini sebenarnya dimulai oleh Georgepoulos dan kawan-kawan, kemudiannya dalam pengembangannya yang modern diungkapkan oleh Martins Evans dan Robert House. *Path-Goal Theory*, versi House dalam Miftah Thoha (2008:42), memasukan empat tipe, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjalankan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

2.2.3. Tipe Kepemimpinan

Dalam membahas tipe kepemimpinan dirujuk uraian pendapat yang ditulis Siagian (2003:31). Penjelasan Siagian tentang tipe kepemimpinan meliputi lima tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe yang otokratik
2. Tipe yang paternalistic
3. Tipe yang kharismatik
4. Tipe yang *laissez faire*, dan
5. Tipe yang demokratik

Secara lebih lanjut, penjelasan tentang lima tipe kepemimpinan ini Siagian menguraikannya sebagai berikut:

a. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Perintah pemimpin tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

b. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini lebih mengutamakan kebersamaan. Tipe ini memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan adil dan setara mungkin.

c. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Dalam tipe ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, segan dan patuh pada orang-orang yang dipimpinya. Adapun keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan tipe ini adalah akhlak yang terpuji.

d. Kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*)

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya mengfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Dalam kepemimpinan ini apabila tidak ada seorangpun dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan maka tidak ada kegiatan organisasi.

e. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

2.2.4. Beberapa Strategi Dalam Aktivitas Kepemimpinan

2.2.4.1. Membuat Visi dan Misi

Pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya tidak lepas dari daya dukung yang memiliki dasar dan sumber kekuatan, untuk mewujudkan prakarsa menjadi kenyataan. Salah satu dari sumber kekuatan itu adalah visi.

a. Pengertian visi

Wahyudi (2009:19) menuliskan tentang definisi dari visi adalah :

1. Visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dasyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat (Gaffar,1994).
2. Gagasan visi muncul dari pimpinan, karena visi merupakan atribut kepemimpinan suatu lembaga yang memberikan arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang (Quigley, 1993).
3. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menarik bagi organisasi (Nanus, 1992).

Dalam kata lain sebuah organisasi yang memiliki visi berarti memiliki kekuatan untuk memperoleh masa depan yang dicita-citakan sebuah organisasi.

b. Elemen-elemen visi

Sifat dasar visi adalah kemungkinannya untuk memberi inspirasi yang berpusat pada visinilai dan dapat diwujudkan disertai gambaran serta artikulasi yang unggul. Keberadaanya memiliki elemen-elemen. Quigley 1993, dalam (Wahyudi 2009:28) berpendapat bahwa : Elemen dari *The leader's Vision and Valeus* adalah (1) visi sebagai sumber kekuatan yang fundamental, (2) nilai-nilai sebagai landasan visi, (3) misi dan tujuan-tujuan, (4) strategi-strategi dan taktik. Visi sebagai sumber kekuatan yang fundamental, maksudnya adalah visi merupakan atribut kepemimpinan suatu institusi yang membuat arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang. Nilai-nilai sebagai landasan visi, maksudnya nilai-nilai pada organisasi, sebagai aturan atau panduan dimana organisasi mendesak kesadaran anggota-anggotanya berperilaku konsisten dengan perintah dan perkembangan.

c. Misi

Misi merupakan rumusan tentang kejelasan nilai-nilai eksplisit tindakan yang akan dilakukan pemimpin dalam rangka prediksi keberhasilan. Sehingga sebuah misi sebaiknya memiliki konsistensi yang menyebar dalam organisasi dan tidak berganti-ganti.

d. Visi dan Misi yang baik

Wahyudi (2009:26) memiliki pendapat bahwa visi yang baik adalah :

Pertama, sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi saat inidan dapat memberikan prediksi yang realistis dan informative tentang apa yang dapat diraih dimasa mendatang. Kedua, dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Ketiga, menjernihkan maksud dan

arah, persuasif serta dapat dipercaya. Keempat, mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. Kelima, jelas dan mudah dipahami. Keenam, merefleksikan keunikan organisasi. Ketujuh, bersifat ambisius.

Misi yang baik seyogyanya mengandung unsur strategi dan taktik. Dalam hal ini Handoko 1992, dalam (Wahyudi 2009:22) berpendapat bahwa Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan visi. Sedangkan Taktik Wahyudi (2009:22) berpendapat rencana *action* jangka pendek dan dilanjutkan dengan evaluasi yang kontinyu serta perubahan-perubahan dalam pengendalian.

Menyikapi uraian diatas, dengan sebuah visi dan misi sekolah memiliki sebuah tantangan dan inspirasi serta “*action*” nyata, yang dapat menjadi legitimasi dalam berjuang mewujudkan cita-cita organisasi.

2.2.4.2. Membangun Komunikasi

Menyampaikan Informasi merupakan salah satu bentuk komunikasi yang dapat membentuk kesejukan dalam keberlangsungan organisasi. Dalam hal ini Wahab (2009:144) berpendapat, tanpa komunikasi organisasi tidak dapat berjalan. Informasi merupakan jantung kualitas organisasi, dapat diibaratkan pada organisasi perusahaan, walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan dapat memberikan manfaat sesuai dengan yang diharapkan. Dalam pendapatnya Wahab (2009:144) lebih lanjut menjelaskan bahwa: Dalam proses komunikasi itu paling tidak ada dua tindakan yang terjadi, masing-masing (1) penciptaan pesan dan (2) penafsiran pesan. Informasi yang disebarkan perlu dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya.

Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran consulting baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan

simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.2.4.3. Penggunaan Pendekatan Kepemimpinan

Dinamika manusia yang kemudian menampakkan diri pada dinamika organisasi dan dinamika masyarakat sebagai keseluruhan, merupakan faktor pendorong bagi berbagai jenis kemajuan yang dicapai manusia. Dorongan untuk maju timbul karena hasrat dan keinginan manusia untuk meningkatkan kemampuannya dalam usaha memuaskan berbagai jenis kebutuhannya yang semakin lama semakin kompleks, termasuk sarana dan prasarana.

Berbarengan dengan peningkatan kebutuhan maka semakin tinggi hasrat manusia untuk memasuki berbagai jenis organisasi. Maka semakin berkembang persepsi yang berkisar pada pandangan bahwa kehidupan organisasi perlu dijamin adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Dalam hubungan para anggota dalam organisasi, sering dirumuskan bahwa hak organisasi diperoleh melalui penunaian kewajiban oleh para anggotanya dan sebaliknya hak para anggota organisasi merupakan kewajiban organisasi untuk memenuhinya. Pandangan ini biasanya mengejawantahkan pada tuntutan adanya kepemimpinan yang demokratik dalam organisasi yang bersangkutan.

Oleh karena itu, melalui pendekatan tingkah laku kita dapat menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan mencari jawaban serta menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Pendekatan teori perilaku ini diantaranya :

a. Pendekatan Teori Perilaku (Behavior Theory)

Perilaku kepemimpinan terdiri atas dua komponen pokok yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan, sebagaimana pendapat Halpin (1971), dalam (Sulthon 2009:75) dijelaskan sebagai berikut :

Initiating structure refers to the leader's behavior in delineating the relationship between him self and members of the workgroup, and in endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and methods of procedure. Considering refers to behavior indicative of friendship between the leader and the members of his staff.

Maknanya kurang lebih : Memulai struktur mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dan anggota kelompok kerja, dan dalam berusaha untuk membangun pola yang didefinisikan dengan baik organisasi, saluran komunikasi, dan metode prosedur. Menimbang mengacu pada perilaku menunjukkan persahabatan antara pemimpin dan anggota stafnya.

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan integrasi antara pimpinan dengan pengikutnya, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otoratik, sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang menampilkan gaya demokratik atau partisipatif.

Untuk memperoleh kemampuan dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Disamping itu diperlukan pula adanya bawahan atau sekelompok orang yang mencari kepemimpinannya. Sifat-sifat kepemimpinan itu mencakup : pengetahuan, kecerdasan, imanjinasi, kepercayaan diri, integrasi, kemampuan berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental dan emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme dan keberanian.

b. Pendekatan Teori Situasi (Situation Theory)

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Menurut teori ini, pemimpin yang efektif mempunyai pengaruh motivasi yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

Pendekatan perilaku tidak mencoba untuk mencari jawaban sifat- sifat pemimpin, tetapi akan mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas. Tidak seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin dengan efektif.

2.2.5. Peran Pemimpin

Gerry Yukl (2010:523), berpendapat bahwa terdapat Sepuluh fungsi kepemimpinan, yang paling penting untuk memperkuat kerja kolektif dalam tim dan organisasi, yaitu :

Membantu menterjemahkan makna dari peristiwa, Menciptakan kesejajaran atas sasaran dan strategi, Membangun komitmen dan optimism tugas, Membangun saling mempercayai dan kerjasama, Memperkuat identitas kolektif, Mengatur dan mengkoordinasikan aktifitas, Mendorong dan memudahkan pembelajaran kolektif, Mendapatkan sumberdaya dan dukungan yang diperlukan, Mengembangkan dan member kewenangan kepada orang lain, Mempromosikan keadilan social dan moalitas.

Pemimpin merupakan “ perancang, pengajar dan pelayan” yang memiliki porsi dan peran penting dalam memberikan inspirasi karyawan untuk belajar. Bagi sebagian orang menilai seorang pemimpin sebagai seorang pengawas atas kinerja para karyawannya. Pemimpin juga terkadang memainkan peran lain yaitu sebagai kritikus yang mengevaluasi atas hasil akhir yang didapat dari aktivitas karyawan.

Demikian pula dalam upaya membangun semangat kerja guru di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah tersebut memiliki peranan yang penting. Ia dapat menentukan apakah semangat kerja para guru yang dipimpinya menjadi tinggi atau rendah. Semangat kerja para guru akan menjadi tinggi apabila ia dapat memainkan peranan kepemimpinan secara efektif, dan sebaliknya semangat kerja guru akan menjadi lemah apabila ia tidak dapat memainkan peran kepemimpinannya secara efektif (Sulthon,M 2009:67).

Pada sisi lain terdapat karakteristik penilaian dan peran pemimpin yang berbeda, yaitu hasil akhir, kemampuan dan aktivitas yang dilakukan karyawan. Sebagian pemimpin berfokus pada hasil akhir sebagai ukuran kinerja karyawan, melalui pencapaian target dan total pendapatan yang karyawan kumpulkan. Tidak

jarang pengukuran aktivitas karyawan menjadi tolok ukur kinerja karyawan dan peran pemimpin.

Kontrol atau pengawasan merupakan kecakapan yang dilakukan pimpinan sebagai bahan evaluasi, dengan kata lain, peran kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan keahlian dan kemampuan individu. Diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Dalam konteks control atau pengawasan kecakapan peran pemimpin dapat dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal, training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan.

Sehingga seorang pemimpin harus dapat memiliki fungsi kepemimpinan seperti pendapat Kartono(2010:93), bahwa fungsi kepemimpinan adalah: Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan, waktu, dan perencanaan.

Pimpinan yang berperan sebagai pemberi umpan balik atau arahan lebih menyerupai seorang pelatih, menekankan pengembangan kinerja karyawan. Ketika karyawan belajar mengapa tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian karyawan diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bekerja dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para pimpinan dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya.

2.3. Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Mokowits marle J, dalam (Hasibuan 2010:96), mengatakan “ *Motivation is usually defined the initiative and direction of behavior and the study of motivation is in effect of course of behavior* “, maksudnya motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku, dan pelajaran

motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Sementara itu Barelson Steiner dalam (Kartono 2010:107), memiliki pendapat: *A motive is an inner state that energizes activities or moves (hence motivation) and that directs or channels behavior towards a goal.* Maksudnya kurang lebih bahwa Motiv adalah satu keadaan batiniah yang memberikan energy kepada aktivitas-aktivitas atau menggerakannya – karena itu menjadi motivasi- mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku pada satu tujuan. Di lain buku, Lussier, Robert N. and Achua Christopher F (2001:78), berpendapat bahwa *Motivation : anything that affects behavior in pursuing a certain outcome. Motivation process : people go from need to motive to behavior to consequence to satisfaction or dissatisfaction.* Maksudnya kurang lebih Motivasi: apa saja yang mempengaruhi perilaku dalam mengejar hasil tertentu, sedangkan Proses motivasi: orang pergi dari kebutuhan untuk motif, untuk perilaku, untuk konsekuensi, untuk kepuasan atau ketidakpuasan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (2007:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Ardan dkk, dalam Ardana Komang (2008:30), Motivasi adalah suatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu.

Terjemahan secara bebas, motivasi adalah pendorong yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) berasal baik dari dalam maupun dari luar individu; 2) dapat menimbulkan perilaku bekerja; dan 3) juga dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya perilaku bekerja tadi. Suhendra K., (2008:53), membuat definisi bahwa motivasi adalah upaya memberi dorongan aktif kepada para karyawan, disertai alasan-alasan pentingnya suatu kegiatan pencapaian tujuan bagi para karyawan yang sejalan dengan kepentingan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, pengertian motivasi yang akan digunakan untuk mendukung pelaksanaan penelitian tesis ini adalah pengertian dari Lussier, Robert N. and Achua Christopher F (2001:178), yang berpendapat bahwa *Motivation : anything that affects behavior in pursuing a certain outcome.*

Maknanya kurang lebih Motivasi: apa saja yang mempengaruhi perilaku dalam mengejar hasil tertentu.

Menurut pendapat Robbins dan Culter (2004) dalam (Ardana 2008:30), Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi, untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu tertentu. Maksudnya motivasi dengan intensitas yang cukup akan memberikan arah pada individu untuk melakukan sesuatu secara tekun dan kontinyu. Kaitanya dengan intensitas terdapat factor pendorong dalam diri seseorang Indriyo Gito Sudarmo dan Nyoman Sudita (1997) dalam (Ardana Komang, 2008:30), berpendapat bahwa Motivasi adalah : Faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku untuk memenuhi tugas tertentu.

Proses motivasi dalam menimbulkan dan mengaktifkan perilaku tadi dengan menggunakan intensitas dan mengaktifkan perilaku sehingga dengan demikian perilaku tadi terjadi secara persisten dan mengarah pada tujuan tertentu. Jadi adanya motivasi merupakan indikator kesungguhan dan kontinuitas perilaku yang mengarah pada obyek tertentu. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa motivasi kerja guru didefinisikan sebagai proses yang memperhitungkan intensitas (kesungguhan dan ketekunan), arah, dan persisten usaha individu dalam mencapai tujuan.

Sedarmayanti (2010:233) berpendapat bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi sangat penting, merupakan dorongan dan daya penggerak yang mempengaruhi tingkah laku tertentu, serta usaha menumbuh kembangkan bagi kehidupan pribadi yang bersangkutan. Ketika sebuah motivasi menimbulkan suatu dorongan aktivitas, berkaitan dengan hal ini Siagian Sondang P (2004:138) berpendapat, Motivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan

organisasi sebelumnya. Jika motivasi rendah maka sulit diharapkan produktifitas kerja yang tinggi. Dalam kehidupan keorganisasian motivasi individu menjadi penggerak bagi usaha untuk melaksanakan tugas dengan ikhlas dan bersemangat sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan dapat maksimal, dengan demikian tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Bagi guru, tujuan motivasi adalah menimbulkan gairah , seperti pendapat Sahertian Piet A., (2008:3) yang mengatakan Gairah dan semangat kerja yang tinggi memungkinkan guru dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang menyenangkan peserta didik. Sehingga dapat menggerakkan atau memacu peserta didiknya agar timbul kemauan dan keinginan untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tujuan pendidikan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan dan ditetapkan sekolah. Disamping itu sebuah motivasi erat kaitannya dengan tujuan, harapan atau cita-cita seseorang. Makin berharga sebuah tujuan makin kuat pula motivasi, jadi motivasi sangat bermakna bagi tindakan seseorang. Berdasarkan pemahaman ini, kegunaan atau fungsi dari motivasi dalam kehidupan seseorang sebagai pendorong agar melaksanakan sesuatu, menentukan arah perbuatan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja, mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, dan sarana pengembangan prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2010:92), motivasi mempersoalkan cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras, dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bawahan agar mau bekerja keras perlu adanya cara untuk mendorong gairah kerjanya. Bawahan yang memiliki gairah kerja, terdorong oleh suatu motivasi yang telah diciptakan oleh atasan, dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Artinya, pekerjaan diselesaikan dengan standar yang benar, dalam skala waktu yang telah ditentukan, dan melaksanakan dengan perasaan senang. Sehingga terdapat suatu dorongan yang dapat menimbulkan motivasi, selanjutnya dapat membuat pegawai bekerja keras melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Motivasi yang tinggi yang disertai dengan kemampuan atau kedewasaan kerja

yang tinggi, membuat atasan tidak banyak melakukan pembinaan dan pengawasan kepada yang bersangkutan.

Kadang-kadang dijumpai guru yang mengajar terlihat kurang atau tidak bergairah padahal sebelumnya guru yang bersangkutan selalu semangat dalam bekerja. Salah satu faktor yang mungkin terjadi penyebab berubahnya perilaku guru antara lain adalah faktor kejenuhan. Kejenuhan bisa menghinggapi siapa saja, dan lumrah sepanjang masih dapat dikendalikan. Bila kejenuhan yang dihadapi guru sampai pada tingkat frustrasi, maka bukan lagi lumrah, dan perlu penanganan segera. Bila tidak akan menimbulkan dampak negatif pada guru itu sendiri, beserta didik, dan bagi lembaga pendidikan. Ada indikasi lain yang tidak kalah menonjol dalam membangun semangat kerja guru, yaitu memberi perangsang. Perangsang tersebut akan menjadi mesin penggerak motivasi, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku bagi yang bersangkutan.

Konsep motivasi sering kali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan pelatihan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang dalam proses pelatihan yang berkualitas.

Keadaan pribadi serta daya dorong atau penggerak motivasi memiliki implikasi pada tingkat kemampuan dan motivasi kerja di lapangan, Apabila yang mengalami hal ini adalah guru, maka dikenal empat kelompok guru. Kelompok pertama adalah kelompok guru yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja tinggi. Kelompok kedua adalah kelompok guru yang memiliki kemampuan tinggi tetapi motivasi kerjanya rendah. Kelompok ketiga adalah kelompok guru yang memiliki kemampuan rendah tetapi motivasi kerjanya tinggi. Kelompok keempat adalah kelompok guru yang kemampuan dan motivasi kerjanya rendah.

2.3.2. Teori-Teori Tentang Motivasi

Hasibuan (2010:104) menjelaskan bahwa ada beberapa macam teori motivasi diantaranya yaitu :

a). Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mula dipelopori oleh Abraham Maslow pada tahun 1954. Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu terwujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan mengikut Maslow (1954) adalah keperluan: 1. Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), sex dan keperluan ragawi lain, 2. Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, 3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan, 4. Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti status, pegakuan, dan perhatian, 5. Aktualisasi-diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri. Teori Maslow mempunyai dua implikasi penting kepada pengurusan organisasi. Pertama, pihak pengurusan perlu mengetahui bila kepuasan hierarki keperluan pekerja bermula dan berakhir supaya mereka dapat merancang sesuatu untuk memotivasikan pekerjanya. Kedua, adalah wajar jika keperluan tahap rendah seperti keperluan fisiologi dan keselamatan pekerja telah dipenuhi oleh pihak pengurusan organisasi terlebih dahulu supaya pekerjanya menjadi lebih bermotivasi, kreatif dan produktif.

b). Teori Dua Faktor Herzberg

Kajian yang dilakukan oleh Herzberg, Mausner dan Synderman menghasilkan teori dua faktor. Maksud dua faktor tersebut ialah faktor yang memberi kepuasan (*motivator*) dan faktor yang tidak memberi kepuasan (*hygiene*). Kehadiran faktor *motivator* akan menyebabkan seseorang itu merasai kepuasan kerja, dan ketiadaannya tidak semestinya membawa kepada ketidakpuasan kerja. Sebaliknya tidak adanya faktor *hygiene* pula akan menyebabkan ketidakpuasan kerja tetapi kenyataannya tidak semestinya membawa kepuasan kerja.

3). Teori X dan Teori Y McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai Teori X dan Teori Y. Dalam teori X, rancangan tradisional, McGregor berasumsi bahwa “manusia, pada dasarnya tidak senang bekerja dan tidak bertanggung jawab dan harus dipaksa bekerja. Teori Y, rancangan modern, adalah didasarkan kepada asumsi bahwa “manusia pada dasarnya suka bekerja sama, tekun bekerja dan bertanggung jawab”

Dari rancangan Teori X, manusia adalah satu diantara unsur-unsur produksi selain uang, material serta peralatan, yang kesemuanya harus dikendalikan oleh manajemen. Manusia adalah sejenis makhluk hedonistis dan cenderung kepada kesenangan serta penderitaan, tidak senang bekerja dan akan menghindari kerja jika dapat. Karena kebencian terhadap kerja, sebagian besar orang-orang harus dipaksa dan diancam dengan hukuman agar membuatnya mengerahkan upaya yang mencukupi untuk mewujudkan tujuantujuan organisasi. Dalam masyarakat materialistis dengan taraf hidup yang relatif rendah dan kekurangan lapangan kerja, teori manajemen ini cenderung untuk diterapkan dengan baik, tetapi dalam masyarakat yang kurang materialistis dengan taraf hidup yang lebih tinggi serta peluang-peluang yang lebih besar untuk memperoleh pekerjaan, rancangan negatif dari teori X akan menemui kegagalan. Teori Y McGregor, seperti teori X, dimulai dengan asumsi bahwa manajemen bertanggungjawab atas pengorganisasian unsur-unsur produksi, yaitu uang, bahan-bahan, peralatan dan karyawan tetapi kesamaan itu berakhir di sini. Teori Y mengemukakan, motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggungjawab dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kesemuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya. Tugas mutlak dari manajemen menurut teori Y adalah mengatur kondisi-kondisi organisasi dan metode-metode operasi agar karyawan dapat mencapai tujuan-tujuannya sendiri dengan mengarahkan upaya-upayanya sendiri ke arah tujuan-tujuan organisasi.

4). Teori Kebutuhan Akan Prestasi Mc. Clelland

Kebutuhan akan prestasi, walaupun tidak dikemukakan secara tegas dalam hierarki kebutuhan Maslow, namun mendasari kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Begitu pula motivator Herzberg menekankan pengakuan akan prestasi itu penting bagi kekuasaan. Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi-seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Teori ini menjelaskan bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasi akan menunjukkan ketutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan.

Kemudian Indrawijaya (2009:74) menyimpulkan terdapat dua kelompok teori motivasi, yaitu :

A. Teori motivasi Instrumental

Adalah teori yang berpendapat bahwa harapan akan imbalan atau hukuman merupakan pendorong bagi tindakan seseorang.

1. Teori tukar-menukar, Dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar-menukar atau jual beli antara pemimpin organisasi dengan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Pekerja menyerahkan pikiran dan tenaga, pimpinan memberikan imbalan. Terdapat hubungan besar sumbangan besar pula imbalanya.
2. Teori harapan, Motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Interaksinya dirumuskan :
 - a. $P = f(M \times K)$
Prestasi (P), adalah fungsi perkalian Motivasi (M) dengan Kemampuan (K).
 - b. $M = f(V_t \times H)$
Motivasi adalah fungsi perkalian Valensi setiap pelaksanaan pekerjaan (V_t) dengan Harapan (H).
 - c. $V_t = f(V_r \times I)$
Valensi setiap pelaksanaan pekerjaan (V_t) adalah fungsi perkalian Valensi imbalan yang diberikan (V_r) dengan Instrumentalitas (I).

B. Teori Motivasi Kebutuhan

Teori ini menitik beratkan pembahasan pada pengenalan dorongan dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

1. Teori Dua Faktor Herzberg.

Yang perlu mendapat perhatian kaitanya dengan motivasi adalah factor lingkungan (*Hygiene Factor*) dan Pekerjaan itu sendiri (*Motivators*).

2. Teori kebutuhan untuk berprestasi

Dalam diri manusia terdapat tiga motif (menurut McClelland), yaitu :

- a. Motif berprestasi (*Need for achievement*).
- b. Motif untuk beraviliasi (*Need for affiliation*).
- c. Motif berkuasa (*Need for power*).

Santosa Djoko, (2009:19), berpendapat bahwa bawahan yang perlu dimotivasi adalah :

- a. Orang yang belum matang (*Immature*).
- b. Orang yang belum efektif (*More eektif*).
- c. Orang yang cukup (*Proficient*).
- d. Orang yang matang (*Mature*).

Dengan demikian guru diharapkan merupakan orang yang karena profesinya sanggup menimbulkan dan mengembangkan motivasi untuk kepentingan proses aspek-aspek pembelajaran di dalam kelas yang keberadaan siswanya berbeda-beda secara individual, misalnya perbedaan minat, bakat, kebutuhan, kemampuan, latar belakang sosial dan konsep-konsep yang dipelajari. Dengan motivasi dari guru merupakan faktor yang berarti dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

2.3.3. Motivasi Kerja

Secara umum Motivasi kerja adalah : Kekuatan-kekuatan atau tenaga-tenaga yang dapat memberikan dorongan kepada kegiatan kerja seseorang.

Dalam suatu sekolah motivasi kerja seorang guru erat kaitanya dengan kegiatan guru dalam proses belajar mengajar, tentu saja tidak terlepas dari lingkungan organisasi serta usaha pihak organisasi untuk meningkatkan ketrampilan-ketrampilannya. Sehingga dalam kaita dengan tugasnya, motivasi kerja guru adalah motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas guru yaitu suatu keadaan atau kondisi yang mendorong dan mengarahkan individu dalam melaksanakan tugasnya secara tekun dan kontinyu.

Proses pendidikan merupakan proses moral yang tidak dilandasi oleh kepentingan untuk mendapatkan keuntungan materi atau *profit margin* semata, melainkan dilandasi oleh tujuan sosial. Indikator motivasi ada tiga macam. Pertama motivasi yang berhubungan dengan evaluasi terhadap kemampuannya. Dalam hal ini berusaha untuk meningkatkan kemampuan dirinya dan selalu berupaya untuk menampilkan perilaku yang mengekspresikan kemampuan yang tinggi dalam mengajar. Dalam rangka menampilkan perilaku yang dapat mengekspresikan kemampuan tinggi ini yang bersangkutan selalu berupaya untuk terus menerus meningkatkan kemampuan akademik dengan cara terus belajar dan kemampuan berkomunikasinya., Upaya tersebut menyangkut pemenuhan terhadap kebutuhan kompetensi dan berhubungan dengan minat keilmuan, minat persuasif dan bakat berkomunikasi. Kedua yaitu motivasi yang berorientasi pada pelaksanaan tugas secara sempurna khususnya menyangkut anak didik. Dalam hal ini aktivitas guru memberikan pelayanan yang optimal kepada siswanya. Ketiga ialah motivasi yang berhubungan dengan tanggungjawab moral, sehingga dengan demikian yang bersangkutan dalam melakukan aktivitas mengajarannya selalu didasari oleh kaidah-kaidah atau tuntutan moral. Atas dasar hal demikian guru akan merasa berdosa/bersalah jika tidak melakukan tugasnya. Oleh karena yang bersangkutan akan meningkatkan kemampuan secara optimal dengan persiapan peningkatan ilmu yang akan dikomunikasikan kepada siswanya. Aktivitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Semangat dan tidaknya guru dalam melakukan pekerjaan tersebut diantaranya dipengaruhi oleh suasana batin, yaitu bahagia atau tidaknya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diembannya. Dilain pihak dikatakan pula bahwa kontribusi semangat kerja, yang dalam hal ini adalah semangat mengajar guru terhadap prestasi belajar tidak perlu diragukan.

2.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ardana Komang (2008:31), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi :

- a. Karakteristik individu
 1. Minat
 2. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan

3. Kebutuhan individual
 4. Kemampuan atau kompetensi
 5. Pengetahuan tentang pekerjaan
 6. Emosi, suasana hati, perasaan, keyakinan dan nilai-nilai.
- b. Faktor-faktor pekerjaan :
1. Faktor lingkungan pekerjaan
 - a. Gaji dan benefit yang diterima
 - b. Kebijakan perusahaan
 - c. Supervisi
 - d. Hubungan antar manusia
 - e. Kondisi pekerjaan seperti : jam kerja lingkungan fisik dll.
 - f. Budaya organisasi
 2. Faktor-faktor dalam Pekerjaan:
 - a. Sifat pekerjaan
 - b. Rancangan tugas pekerjaan
 - c. Pemberian pengakuan terhadap prestasi
 - d. Tingkat/besarnya tanggungjawab yang diberikan
 - e. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan
 - f. Adanya kepuasan dari pekerjaan.

Sementara itu Yunus (2007:18), mengemukakan sejumlah faktor-faktor dalam pekerjaan yang mempengaruhi motivasi kerja individu sebagai berikut:

- a. Rasa aman (*security*), yaitu adanya kepastian karyawan untuk memperoleh pekerjaan tetap, memegang jabatan di perusahaan selama mungkin seperti yang mereka harapkan.
- b. Kesempatan untuk maju (*type of work*), yaitu adanya kemungkinan untuk maju, naik tingkat, memperoleh kedudukan dan keahlian.
- c. Tipe pekerjaan (*type of work*), yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan minat karyawan.
- d. Nama baik tempat bekerja (*company*), yaitu perusahaan (sekolah) yang memberikan kebanggaan karyawan bila bekerja di perusahaan atau sekolah tersebut.
- e. Rekan kerja (*Co worker*), yaitu rekan kerja yang sepaham, yang cocok untuk kerja sama.
- f. Upah (*pay*), yaitu penghasilan yang diterima.
- g. Penyelia (*Supervisor*), yaitu pemimpin atau atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya.
- h. Jam kerja (*work hours*), yaitu jam kerja yang teratur atau tertentu dalam sehari.
- i. Kondisi kerja (*working condition*), yaitu seperti kebersihan tempat kerja, suhu, ruangan kerja, ventilasi, kegaduhan suara, bau, dan sebagainya.
- j. Fasilitas (*benefit*), yaitu kesempatan cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dan sebagainya.

Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberikan motivasi selalu memiliki reputasi, dan memang sudah selayaknya demikian. Salah satu melemahnya kinerja pegawai, banyaknya korupsi, dan kurang terpusatnya perhatian guru terhadap tugas karena harus mencari pendapatan adalah karena belum terpenuhinya kebutuhan secara layak untuk dirinya dan keluarga.

Pegawai punya rasa takut kehilangan pekerjaan. Sumber uang dari bekerja merupakan perangsang kerja yang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup. Uang merupakan kebutuhan yang paling fundamental dan paling kuat diantara naluri-naluri biologis lainnya. Cara peningkatan motivasi antara lain ganjaran dan hadiah (reward and bonus) atau intensif dapat juga diberikan dalam bentuk penghargaan dengan pujian, piagam, fasilitas, kesempatan, promosi, dan sebagainya. Bila dipandang perlu mungkin dapat juga digunakan hukuman pedagogis (punishment, fena).

Dilain pihak menurut Gail dan Kinman (2001) dalam (Sudirman 2011:43), elemen dari motivasi intrinsik diantaranya : 1). Ketertarikan pada pekerjaan; 2). Keinginan untuk berkembang; 3). Senang pada pekerjaannya; dan 4). Menikmati pekerjaannya. Sedangkan Mc. Clelland dalam (Hasibuan (2010:112) berpendapat bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement=n Ach*), 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation=n. Af*), 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Ke tiga kelompok tersebut secara ringkas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement=n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n. Af ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

2.3.5. Membentuk Sebuah Motivasi

Ardana Komang (2008:31), mempunyai pendapat bahwa proses timbulnya motivasi itu meliputi :

- a. Kebutuhan yang belum terpenuhi.
- b. Mencari dan memiliki cara-cara untuk memuaskan kebutuhan
- c. Perilaku yang diarahkan pada tujuan
- d. Evaluasi prestasi
- e. Imbalan atau hukuman
- f. Kepuasan
- g. Menilai kembali kebutuhan yang belum terpenuhi.

Di pihak lain Santosa Djoko, (2009:83), berpendapat bahwa dalam memotivasi bawahan ada beberapa petunjuk dan langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin :

- a. Pemimpin memahami perilaku bawahan.
- b. Pemimpin berorientasi pada kerangka acuan orang.
- c. Pemimpin memahami bahwa motif yang sama akan bisa menimbulkan reaksi berbeda
- d. Setiap orang tidak sama dalam memuaskan kebutuhan.
- e. Pemimpin memakai segi-segi pekerjaan dan daya dorongnya.

- f. Memberi keteladanan sebanyak mungkin.
- g. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk, misalnya :
 - 1. Menciptakan iklim
 - 2. Membuat pekerjaan sendiri
 - 3. Memberi ganjaran
 - 4. Berbuat dan bersikap adil
 - 5. Umpan balik yang mendorong
 - 6. Bergaul dengan bawahan.
- h. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Selanjutnya dikatakan bahwa motivasi perlu ada dan perlu diciptakan, oleh setiap pemimpin. Caranya ada dua yaitu

- 1. Cara Negatif
Contoh: Kekerasan, Hukuman, pukulan, tendangan terhadap yang bersangkutan.
- 2. Cara Positif
Contoh: Menjelaskan, mengusahakan, menekankan, memperlakukan, meyakinkan dan memberi penghargaan, dalam hal tertentu terhadap bawahan.

Berdasarkan uraian ini penulis dapat memperoleh pengertian bahwa motivasi itu dapat dibentuk.

2.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.4.1. Memahami Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan tempat aktivitas pendidikan, pengajaran dan pelatihan. Dalam kaitanya dengan pengembangan pendidikan dapat berupa pengembangan fisik dan non fisik. Untuk pengembangan fisik dapat berupa bangunan dan sarana prasarana, sedang non fisik dapat berupa pengembangan sumber daya manusianya. Kaitanya dengan Sumberdaya manusia Sedarmayanti berpendapat :

Sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. (Sedarmayanti,2010:169).

Sekolah merupakan sebuah organisasi, pemimpinnya adalah Kepala sekolah. Dengan demikian apabila dikaitkan dengan pendapat Sedarmayanti di

atas maka Kepala Sekolah sebagai pemimpin organisasi di sekolah dapat mempengaruhi kehandalan Sumber daya manusia di suatu sekolah. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya harus memiliki ketrampilan. Kompetensi ketrampilan yang diperlukan kepala sekolah menurut Wiles yang dikutip oleh Kusmintardjo (1989) dalam (Wahyudi 2009:33), meliputi : *Skill in leadership, skill in human relationship, sklii in group process, skill in personal administration, and skill in evaluation*. Maksudnya kurang lebih adalah : Keterampilan dalam kepemimpinan, keterampilan dalam hubungan manusia, ketrampilan dalam proses kelompok, keterampilan dalam administrasi pribadi, dan keterampilan dalam evaluasi.

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam memimpin akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sebagaimana pendapat Suhardan (2010:73), bahwa Kepemimpinan Pembelajaran merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf edukatif.

2.4.2. Menjadi Kepala Sekolah yang Efektif

Dalam rangka mencapai aktifitas kepemimpinan yang efektif. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagaimana pendapat Mulyasa (2004:19), bahwa: Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan. Sedangkan sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Menurut Morris (1985) dalam (Sulthon, M 2009:69), mendeskripsikan bahwa karakteristik yang diperlukan bagi pemimpin yang efektif adalah :

Effective educational leader should have a clear understanding of their fuctions; a desire for knowledge of group dynamics; be academically and professionally honest; have a desire to cut red tape; be understanding; patient, immaginative and innovative; must exhibit the virtues of honesty, integraty, cooperation, and concern for others; ...and must be adaptable.

Maknanya kurang lebih : Pemimpin pendidikan yang efektif harus memiliki pemahaman yang jelas tentang fungsi mereka, sebuah keinginan untuk pengetahuan tentang dinamika kelompok; secara akademis dan profesional yang jujur, memiliki keinginan untuk memotong pita merah, dapat memahami, pasien, imaginative dan inovatif; harus menunjukkan nilai-nilai kejujuran, integritas, kerjasama, dan kepedulian terhadap orang lain; ... dan harus beradaptasi.

Kepala Sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang dalam kinerjanya melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Tanggung jawab Kepala Sekolah menurut Kimbrough and Burket (1990) dalam (Wahyudi 2009:35), meliputi : *1. Instruction and Curriculum, 2. Pupil Personal, 3. Community and school relations, 4. Staff personal, 5. Organization and structure of the school and school program, physical facilities.* Maknanya kurang lebih 1. Instruksi dan Kurikulum, 2. Murid pribadi, 3. Hubungan masyarakat dan sekolah, 4. Staf pribadi, 5. Organization dan struktur sekolah dan program sekolah, fasilitas fisik.

Kepemimpinan yang berorientasi kepuasan personal seringkali disukai bawahan. Oleh karenanya, modal kepala sekolah yang utama adalah perlunya kepala sekolah memiliki pengetahuan kepemimpinan baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan suatu program sekolah dan pendidikan secara luas. Selain itu kepala sekolah harus menunjukkan sikap kepedulian, semangat bekerja, disiplin tinggi, keteladanan dan hubungan manusiawi dalam rangka perwujudan iklim kerjanya sejuk dan kondusif.

Kepala Sekolah selaku top manager sekolah dalam rangka meningkatkan proses belajar mengajar senantiasa check and recheck program yang dijalankan oleh para guru. Hal ini dapat dilakukan dengan supervisi kelas, membina dan memberi saran-saran positif kepada guru dan karyawannya. Untuk memperluas pandangan, tidak ada salahnya kepala sekolah melakukan tukar pikiran, sumbangan saran dan studi banding antar sekolah untuk menyerap manajemen kepemimpinan sekolah lain yang lebih baik.

Kepala Sekolah harus mempelajari secara seksama baik kebijakan pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Agar tidak terjadi tumpang tindih dalam bekerja Kepala Sekolah hendaknya memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah, memiliki pemahaman

dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran, memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang dan mampu memprediksi masa depan, memiliki kemampuan mengidentifikasi masalah dan keutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah, serta mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan serta mengkonseptualisasikan arah baru untuk perubahan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. Kepala Sekolah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Dalam hal ini Kepala Sekolah jangan sekali-kali menerapkan konsep conflict management, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan.

Dengan perilaku kepala sekolah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya mutu mengelola intitusi pendidikan yang efektif, diantaranya : memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya; memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu; mengunikasikan pesan mutu; menjamin bahan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi; memimpin mengembangkan staf; bersikap hati-hati untuk tidak menyerahkan orang lain ketika masalah muncul tanpa melihat bukti karena banyak problem muncul dari kebijakan lembaga dan bukan dari kesalahan staf; mengarahkan inovasi dalam organisasi; menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal; memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya irganisasi; membangun kelompok kerja aktif; dan membangun mekanisme yang sesuai untuk memntau atau mengevaluasi keberhasilan. Secara singkat untuk menjadi Kepala Sekolah yang efektif memerlukan prasyarat yang tidak ringan. Selain berpengetahuan luas, mampu memberi keteladanan dan beretos kerja tinggi, yang tidak boleh dilupakan Kepala Sekolah selaku menejer di satuan

pendidikan (sekolah) harus mampu membangun kekompakan kerja secara internal dan juga mampu membangun sinergi kerja dengan pihak luar sekolah yang terkait.

Melalui pendekatan kerja yang harmonis dengan membuka diri dan selalu tanggap akan perubahan merupakan modal yang pokok dalam mewujudkan sekolah yang efektif, berwawasan ke depan yang lebih baik. Agar iklim kerja kondusif dan tercipta harmonis kerja suatu sekolah sangat perlu dibangun keterbukaan, obyektifitas evaluasi, dan tentunya upaya mewujudkan kesejahteraan anggota perlu diagendakan. Berilah reward yang pas untuk guru, karyawan yang benar-benar mereka pantas untuk menerima hadiah tersebut begitu pula sebaliknya berikanlah punish yang seimbang dan sesuai dengan kadar kesalahannya dengan pendekatan kaedah pendidikan.

Dengan pendekatan manusiawi, saling asah-asih dan asuh sangat diyakini kepemimpinan kepala sekolah/satuan pendidikan akan efektif dan hal ini sangat menunjang pencapaian tujuan sekolah yang telah digariskan. Paradigma bahwa kepala sekolah “raja kecil” yang bisa bertindak semauanya terhadap menejemen sekolah, guru-guru dan karyawan harus mulai dikikis. Saatnya kepala sekolah memposisikan diri sebagai orang tua yang bijak dan arif dalam menyikapi berbagai dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah.

2.4.3. Beberapa Pekerjaan Penting Kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan pelaku kepemimpinan yang utama di sekolah. Jabatan kepala sekolah memerlukan persyaratan universal yang harus dipenuhi. Persyaratan tersebut meliputi keahlian atau kemampuan dasar dan sifat atau watak. Selain persyaratan universal juga terdapat persyaratan khusus yang meliputi berbagai macam kemampuan seperti penguasaan terhadap tugas dan keterampilan professional dan kompetensi administrasi dan pengawasan. Dalam kepemimpinan situasional, Tracey (1974), dalam Wahjosimidjo (2004:3850) menjelaskan bahwa kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional dapat dijelaskan seperti berikut :

1. Keahlian atau kemampuan dasar

Menurut Tracey (1974), seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo (2004:385) menjelaskan keahlian atau kemampuan dasar sebagai kelompok

kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin yang mencakup: *technical, human dan conceptual skill (the basic and developable skills)*.

1) *Technical skill* yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, atau teknik – teknik yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus. *Technical skills* menunjukkan kecakapan yang berhubungan dengan barang, sedangkan 2) *Human skills* menunjukkan keterampilan dengan orang atau manusia. *Human skills* yaitu kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok yang dipimpinnya. 3) *Conceptual skill* yaitu kemampuan pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

2. Kualifikasi pribadi

Menurut Tracey (1974), seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo (2004:386) Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki kepala sekolah yang meliputi:

- a. Mental, unggul dalam intelegensi, mampu memberikan pertimbangan individu yang bagus, memiliki kecakapan dalam menghadapi persoalan-persoalan abstrak, kecakapan menghadapi, dan bekerjasama dengan orang lain, kesanggupan untuk mempengaruhi orang lain, unggul didalam kemampuan menulis dan berbicara.
- b. Fisik, stamina fisik yang sangat penting agar mampu memenuhi tuntutan tugas. Kesiagaan, energi dan antusiasme sehari-hari memerlukan kesehatan prima.
- c. Emosi, sepantasnya pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan memiliki daya tahan atau bersikap sabar terhadap kegagalan atau hambatan.
- d. Berwatak sosial.
- e. Kepribadian (*personality*), seorang pemimpin dikatakan memiliki kepribadian apabila pemimpin atau kepala sekolah selalu bersikap dan berperilaku; berpikir dan berbuat secara sistematis dan teratur, harus mengetahui modal atau asset yang dimilikinya dengan segala keterbatasannya; selalu sadar, simpatik dan loyal dengan bawahannya; cukup yakin untuk menghindarkan tuntutan bawahan sejalan terhadap kemauan; cukup matang untuk tidak merasa atau menjadi kecil dalam menghadapi gertakan atau kritik, membuat senang bawahan, menolong bawahan sehingga merasa memperoleh kemudahan, memberikan dorongan dan menerima bawahan, menciptakan satu lingkungan yang dapat dipercaya, keterbukaan dan rasa hormat terhadap individu.

Mulyasa (2009:98), menjelaskan bahwa beberapa pekerjaan seorang Kepala sekolah minimal:

a. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan

metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003:57).

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan. (Mulyasa, 2003:62).

g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

h. Kepala sekolah sebagai pembentuk Motivasi Kerja Guru

Kepala Sekolah dalam memotivasi para guru hendaknya dapat menyediakan peralatan, menciptakan lingkungan sekolah yang baik, memberikan kesempatan guru untuk mengembangkan karir, sehingga memungkinkan guru untuk meningkatkan semangat kerjanya. Sedangkan guru sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Tindakan Kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan:

1. Menetapkan sistem manajemen terbuka yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik yang muncul dari semua pihak lingkungan baik dari guru, karyawan serta siswa. Manajemen terbuka ini memberikan kewenangan kepada para guru untuk memberikan saran bahkan kritik yang membangun bagi sekolah.
2. Kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggungjawab dengan para guru agar guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama.
3. Kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepala sekolah menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan yaitu kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pimpinan, tugas dan tempat kerja. Kepala sekolah juga melakukan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat bawahannya.
4. Kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti: kegiatan briefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personel, *workshop*, *outbond*. Melalui program-program tersebut

maka diharapkan guru-guru mampu mengembangkan proses kerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan.

5. Kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat continue dan menyeluruh yaitu pengawasan yang meliputi seluruh aspek antara lain: personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan-hambatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah berdasarkan pada tujuan sekolah, agar pekerjaan atau kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui hambatan ataupun kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan
6. Kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilakukakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi oleh guru dalam melakukan tugasnya. (Suyanto dan Djihad Hisyam, 2000: 47).

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong guru agar mau dan mampu meningkatkan motivasi kerja yaitu:

- 1). Kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan
- 2). Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan tentang hasil setiap pekerjaannya.
- 3). Pemberian hadiah lebih baik dari ada hukuman, maupun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 4). Memperhatikan kondisi fisiknya, rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, sehingga setiap pegawai memperoleh kepuasan dan penghargaan. (Yunus 2007:23).

Berdasarkan uraian diatas motivasi kerja guru dapat dibentuk, dengan menggunakan berbagai strategi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Kartono, Kartini (2010:17), berpendapat bahwa :

Aspek terpenting dari bekerja adalah motivasi kerja, yaitu motivasi untuk mendapatkan nilai-nilai ekonomi tertentu dalam wujud gaji, honorarium, premi, bonus, kendaraan dan rumah dinas dll. Juga bisa berwujud nilai-nilai sosial. Nilai sosial atau nilai inmateriil antara lain berupa: Penghargaan, respek, kekaguman kawan-kawan, status sosial, prestise dan martabat diri.

Motivasi kerja itu tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materiil, tetapi juga bersifat non materiil.

Dalam hal ini pembentukan motivasi kerja guru dapat mempertibangkan aspek-aspek sebagai berikut. a. Melakukan Pendekatan Personal Berdasarkan hasil analisis lapangan, b. Memberikan Keteladanan dan Bisa Mengobarkan

Semangat c. Berani Menghadapi Tantangan d. Berpikir Positif dan Kreatif Selalu melihat sesuatu dengan pikiran positif. e. Membuat Tim Kerja yang kuat.

Guru yang bekerja penuh semangat dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi berimplikasi pada pelaksanaan dan penyelesaian kerja secara baik yang mampu mengantarkan peserta didik mencapai tujuan belajarnya. Segenap pikiran, ide, waktu, dan tenaga tercurahkan pada pelaksanaan pekerjaan. Hal ini akan dilakukan dengan rasa senang, bertanggung jawab dan penuh keikhlasan. Bagi seorang guru motivasi sangat penting, karena dengan motivasi diharapkan setiap guru mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Singkatnya antara motivasi dan kinerja guru mempunyai hubungan yang sangat erat.

Motivasi mencakup beberapa aspek yang dapat menimbulkan motif bagi seseorang untuk berbuat atau melakukan sesuatu pekerjaan secara bersungguh-sungguh. Dalam uraian singkat ini akan mengkaji motivasi mengajar, dengan aspek-aspek sebagai berikut:

a. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan sikap/perilaku yang memiliki motivasi yang tinggi dalam mengajar. Indikator guru yang memiliki tanggungjawab adalah melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, dan mengembangkan segala kemampuan untuk mencapai tujuan pengajaran.

b. Minat terhadap tugas

Guru yang mempunyai motivasi yang tinggi mempunyai komitmen dan daya tarik serta mencintai pekerjaannya sebagai guru. Dengan demikian segala ide, gagasan, waktu dan tenaganya selalu terfokus pada tugasnya sehingga berhasil mentransfer ilmu pengetahuan, keterampilan serta membentuk perilaku positif peserta didik seperti yang diharapkan. Indikator guru yang mempunyai minat terhadap tugas adalah menguasai keterampilan mengajar dan terampil dalam menerapkannya, tekun dalam melaksanakan tugasnya, dan berusaha meningkatkan kualitas pekerjaannya yang berarti segala ide, gagasan, waktu, dan tenaga digunakan secara kontiniu menganalisis kelebihan dan kelemahan materi, pendekatan, metode, teknik, strategi, dan media pembelajaran yang digunakan dalam membelajarkan peserta didik.

c. Penghargaan terhadap tugas

Guru yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam mengajar akan selalu memberikan penghargaan terhadap tugasnya. Indikator guru yang memberikan penghargaan terhadap tugasnya adalah bangga terhadap hasil pekerjaannya, dan optimis terhadap hasil terbaik dari pekerjaannya.

Pada lain situasi guru dihadapkan pada beberapa situasi misalnya : Sidjabat, B S. (1993:27), Guru harus mengembangkan nilai kerjasama dalam tim. Sedangkan Isjoni (2009:31), menulis bahwa dengan keterbatasan sebuah profesi mereka (guru) harus bekerja untuk membuat orang menjadi orang, ini menjadi sebuah fenomena biasa, namun menjadi luar biasa pada saat mereka dihadapkan pada tuntutan dihadapkan pada tuntutan hidup lainya seperti kekayaan, kenyamanan dan keamanan kerja. Sehingga dalam situasi seperti di atas dapat pula dijadikan pertimbangan dalam membentuk motivasi kerja guru.

2.5. Beberapa Pemahaman Tentang Pendidikan di Indonesia

2.5.1. Pembiayaan pendidikan

Masalah yang klasik dari pelaksanaan pendidikan adalah pembiayaan. Meskipun pemerintah telah menetapkan program Wajib belajar dan Pendanaan Pendidikan, sampai pada kebijakan pendidikan gratis untuk jenjang pendidikan dasar. Namun sebagian anggota masyarakat masih harus berjuang dan merasa belum mampu untuk bersekolah. Sebagai akibat selanjutnya adalah melemahnya keinginan sbagian masyarakat untuk bersekolah.

2.5.2. Tingkat Pendidikan masyarakat

Tingkat pendidikan yang berhasil ditamatkan masyarakat sangat bervariasi, bahkan ada kecenderungan dimasing-masing tingkatan terjadi ketimpangan kuantitas yang cukup mencolok. Masyarakat berpendidikan sarjana menempati jumlah paling sedikit, justru masyarakat berpendidikan rendah yang jumlahnya paling banyak di Negara ini.

2.5.6. Status Pendidikan

Dalam praktek pelaksanaan pendidikan, terdapat penggolongan yang dikategorikan dengan istilah pendidikan formal, non-formal dan informal. Pendidikan formal memiliki satutus pengakuan yang tertinggi dimasyarakat, terutama dalam dunia kerja tetapi pendidikan non-formal dan informal berada

pada tingkatan dibawah pendidikan formal. Sebagai alasan yang sering menjadi sebuah kesimpulan, bahwa sebagian masyarakat tidak berpendidikan pada kategori formal disebabkan semata-mata karena ketidakmampuan, terutama biaya. Oleh karena itu diperlukan solusi yang adil dalam memberikan legitimasi lulusan, baik yang berasal dari pendidikan formal, pendidikan non-formal, maupun pendidikan informal.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Metode

Pada penelitian Tesis berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat) ini, menggunakan metode *Mixed-method*. Penggunaan metode *Mixed-method* atau dikenal juga dengan *multi methodology* merupakan penggabungan dua metode penelitian yaitu penggabungan metode kualitatif dan kuantitatif.

Metode kualitatif dilaksanakan dengan harapan mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan, serta mampu mendeskripsikan data, fakta dan keadaan yang terjadi secara rinci, yang dijalani dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya, sedangkan penggunaan metode kuantitatif peneliti berharap dapat memberikan langkah penguatan analisis dari data kualitatif.

3.2. Obyek Penelitian

Merujuk pada masalah atau tema penelitian maka yang menjadi obyek pada penelitian ini adalah :

1. Aktivitas atau kegiatan kepemimpinan Kepala sekolah, subyeknya adalah Kepala sekolah.
2. Motivasi kerja guru, subyeknya adalah guru.
3. Deskripsi berbagai hal, yang berkaitan dengan Sekolah Masjid Terminal Depok.

3.3. Jenis Data

Sebagian besar jenis data dalam penelitian ini adalah berbentuk data kualitatif, sedangkan data kuantitatif disiapkan hanya sebagai penguat analisa saja. Sehingga secara terperinci data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data dan informasi tentang keadaan umum sekolah yang menjadi obyek penelitian yaitu Sekolah Masjid Terminal Depok.
2. Data dan informasi yang berkaitan dengan aktivitas kepala sekolah dalam memimpin dan mengembangkan Sekolah Masjid Terminal Depok.

3. Data dan informasi yang berkaitan dengan aktivitas kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru, di Sekolah Masjid Terminal Depok.
4. Data dan informasi yang berkaitan dengan persepsi guru, tentang aktivitas kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru.
5. Data dan informasi tentang motivasi kerja guru yang mengajar di Sekolah Masjid Terminal Depok.

3.4. Sumber Data

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada penelitian adalah sumber data. Sumber data merupakan kumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Dalam penelitian ini sumber data, diperoleh dari subyek yang bila diperhatikan dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu :

- a. Sumber data person di sini adalah orang-orang yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan seluruh guru yang mengajar di Sekolah Masjid Terminal Depok.
- b. Sumber data dari tempat penelitian adalah tempat yang diamati ketika melakukan penelitian. Dalam hal ini adalah Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat.
- c. Sumber data berupa dokumen, yakni arsip-arsip dan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini adalah arsip-arsip dan data umum yang berhubungan dengan keberlangsungan proses belajar mengajar.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah, baik secara langsung, maupun tidak langsung. Secara langsung artinya mengetahui kepemimpinan Kepala Sekolah langsung kepada kepala sekolah yang bersangkutan, sedangkan secara tidak langsung adalah mengetahui kepemimpinan Kepala sekolah melalui pendapat para guru yang dipimpinnya. Demikian pula metode pengumpulan data yang digunakan, dapat dilakukan dengan wawancara, observasi maupun angket.

Penelitian ini bersifat *Mixed Method* dengan pendekatan studi kasus, serta teknik penyajiannya menggunakan studi deskriptif analitik, artinya menganalisis data apa adanya dengan dasar dari data kualitatif, yang diperkuat dengan berpikir induktif dan pemahaman teori, serta diperkuat dengan analisis data kuantitatif

untuk menjelaskan fenomena dan aspek tertentu. Untuk memperoleh data dan informasi yang valid, penulis melaksanakan pengumpulan dengan teknik :

3.5.1. Wawancara

Wawancara secara umum diartikan sebagai usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula. Penulis mengadakan wawancara untuk mendapatkan data, keterangan, pendirian atau pandangan dari pribadi dan individu yang diwawancarai. Dalam rangka memperdalam atau sebagai pembanding dengan pendapat lainnya sehingga didapatkan kebenaran yang lebih valid. Teknik wawancara yang digunakan terdiri dari 2 (dua) macam yaitu :

- a. Wawancara dengan menggunakan panduan berupa pertanyaan terstruktur;
- b. Wawancara tanpa menggunakan panduan, hal ini dikandung maksud agar percakapan atau wawancara dapat mengalir alami, sehingga dapat menggali informasi secara mendalam sebagai pelengkap wawancara yang menggunakan panduan. Data hasil wawancara akan merupakan data skunder.

3.5.2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya yang berkaitan dengan penelitian, yang dalam hal ini adalah semua arsip atau data pada lokus sekolah, yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Data ini merupakan upaya pelengkap terhadap data dari teknik wawancara, sehingga data akan berupa data sekunder.

3.5.3. Observasi

Kegiatan ini dilakukan dengan pengamatan fenomena-fenomena yang dapat dilihat langsung dilapangan, hal ini sebagai upaya dalam menggali informasi sebanyak-banyaknya yang berkaitan dengan penelitian,

3.5.4. Kuesioner

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan yang sudah disediakan atau ditentukan pilihan jawabannya, yakni ditujukan kepada responden yang menjadi unit analisis. Data ini akan berupa data primer.

Dalam penelitian ini kuesioner untuk responden adalah berupa Instrumen angket tertutup, dengan menggunakan lima alternatif jawaban yang harus diisi atau dijawab oleh responden. Alternatif jawaban itu adalah (1) tidak pernah dilakukan, (2) jarang dilakukan (3) kadang-kadang dilakukan, tetapi sering tidak dilakukan, (4) sering dilakukan (5) selalu dilakukan.

3.6. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, data dan informasi berupa hasil observasi, hasil wawancara, hasil studi dokumentasi dan hasil angket. Selanjutnya dalam pengolahannya data dan informasi tersebut disajikan secara deskriptif dan dilakukan analisis, yang langkahnya meliputi: (a) reduksi data (b) display data (c) verifikasi data dan mengambil kesimpulan.

- a. Reduksi data : dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, agar ditemukan hal-hal yang pokok dari obyek yang diteliti sesuai dengan fokus penelitian.
- b. Display data : hal-hal pokok yang didapat dari tahap reduksi data, selanjutnya dirangkum secara sistematis sehingga mudah diketahui maknanya.
- c. Verifikasi data : yaitu melakukan pengujian terhadap kesimpulan yang telah diambil dengan data pembandingan yang bersumber dari hasil pengumpulan data dan penunjang lainnya.

3.7. Validasi Temuan Penelitian

Kegiatan validasi temuan hasil penelitian, akan dilaksanakan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Kredibilitas, istilah ini dalam penelitian kualitatif disebut juga validasi internal, hal ini merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan, dan menggambarkan konsep peneliti dengan konsep yang diperoleh dari responden atau nara sumber. Pada tahapan kredibilitas ini, akan dilakukan kegiatan :
 - a. Triangulasi, yaitu kegiatan yang berupa koreksi kebenaran data, prosesnya adalah membandingkan antara data yang diperoleh dengan sumber lain, seperti nara sumber yang dianggap kompeten, dalam hal ini adalah unsur Dinas pendidikan kota Depok, yang berkaitan dengan PKBM Sekolah Master Depok, dan perwakilan pengurus yayasan.

- b. Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*), yaitu kegiatan yang berupa diskusi dengan nara sumber yang kompeten tetapi tidak berkepentingan dengan penelitian, tentang hasil pengumpulan data lapangan, sekaligus meminta saran dan masukan kritis.
 - c. *Member chek*, yaitu kegiatan yang berupa penyimpulan secara bersama dengan setiap responden, setelah melakukan wawancara, hal ini dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data.
2. Transperabilitas, merupakan tahapan yang maknanya bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan ditempat dan dalam situasi lain yang berbeda. Kegiatan ini sering disebut juga validasi eksternal.
 3. Dependabilitas, kegunaan tahapan ini adalah untuk menguji konsistensi hasil penelitian, artinya untuk mengetahui dapat dan tidaknya hasil temuan diulang untuk meneliti ditempat lain.
 4. Konfirmabilitas, kegiatan pada tahapan ini berkaitan dengan obyektivitas hasil penelitian, yang pelaksanaannya dapat dilakukan dengan melakukan pemeriksaan ulang, sekaligus pengecekan untuk memberikan keyakinan bahwa hal-hal yang dilaporkan dapat dipercaya dan sesuai dengan situasi nyata dilapangan.

3.8. Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian, dengan lokasi di Sekolah Masjid Terminal Depok ini, dilaksanakan selama kurun waktu tiga bulan. Tahapan-tahapan kegiatannya meliputi :

1. Tahap Pra Lapangan

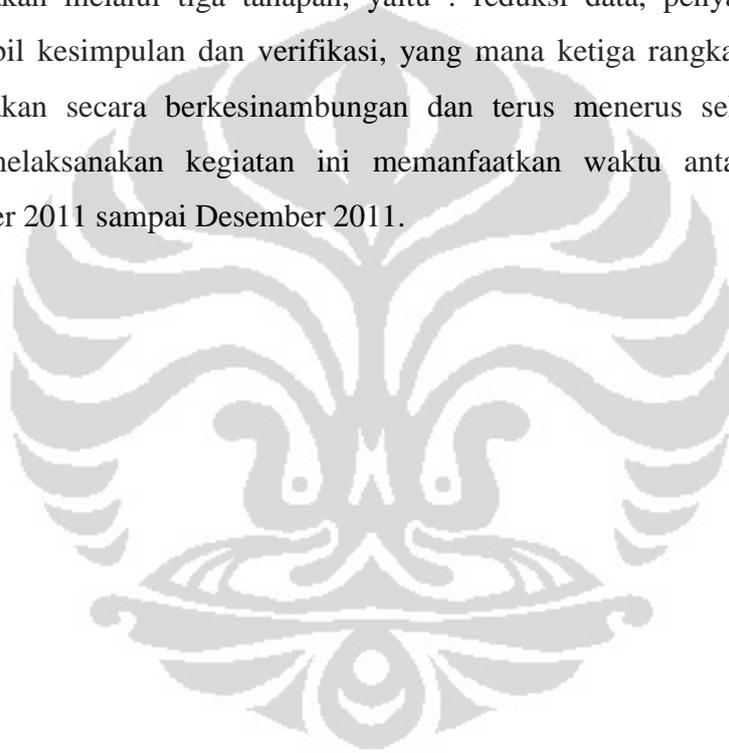
Tahap pralapangan dilaksanakan dalam akhir September 2011 sampai awal Oktober 2011. Kegiatan yang dilaksanakan adalah mempersiapkan segala rencana yang dibutuhkan sebelum peneliti terjun ke lapangan. Kegiatan ini antara lain : menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perijinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Dengan memanfaatkan waktu antara awal Oktober 2011 sampai dengan akhir Nopember 2011, pada tahapan ini akan dilaksanakan kegiatan : Memahami latar penelitian dan persiapan diri, terjun ke lapangan, dan berperan serta sambil mengumpulkan data.

3. Tahap Analisa Data

Tahap ini merupakan tahapan akhir, yaitu : menyusun data, dengan tujuan mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, tema atau kategori tertentu, dengan maksud mempermudah dalam tafsir data. Pada tahapan ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu : reduksi data, penyajian data, serta mengambil kesimpulan dan verifikasi, yang mana ketiga rangkaian kegiatan ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus selama penelitian. Untuk melaksanakan kegiatan ini memanfaatkan waktu antara akhir bulan Nopember 2011 sampai Desember 2011.



BAB 4

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Keprihatinan Menjadi Sejarah Awal Sekolah

Sekolah Master Depok lahir berawal dari rasa keprihatinan terhadap adanya gejala perubahan sosial masyarakat yang semakin terlihat nyata di kota Depok. Salah satu gejala perubahan sosial masyarakat yang teramati adalah keberadaan anak-anak jalanan, terlantar, dan menggelandang atau mengamen, mengasong, di fasilitas-fasilitas umum masyarakat yang ada di kota Depok. Fasilitas-fasilitas umum yang keberadaan mereka dapat dengan mudah terlihat adalah masjid, pasar, jalan raya serta terminal dan stasiun yang letaknya relatif mudah untuk dijangkau ataupun menjangkau pusat kota Jakarta. Anak-anak tersebut rata-rata tidak bersekolah.

Salah seorang yang termasuk memiliki rasa keprihatinan akan keberadaan anak-anak jalanan di kota Depok adalah Bapak Nurrohim. Dengan melihat keberadaan mereka yang tidak mengenyam pendidikan, maka timbul pemikiran untuk membentuk sebuah wadah pendidikan gratis bagi anak-anak jalanan yang terlihat di sekitar kota Depok tersebut. Untuk mewujudkan pemikirannya itu diawali dengan mendirikan sebuah yayasan, yang bernama Yayasan Bina Insan Mandiri. Sebuah yayasan yang berawal dari emperan masjid Al-Mutaqin Terminal kota Depok, dengan ruang gerak bidang pendidikan, pembinaan, bakti sosial, dakwah, kesehatan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Yayasan ini resmi berdiri pada tahun 2000 dengan nama lengkap Yayasan Bina Insan Mandiri Depok (Yabim Depok). Selanjutnya dengan bernaung di bawah Yayasan Bina Insan Mandiri Depok ini, tahun 2002 memulai kegiatan pendidikan dengan mendirikan PKBM Bina Insan Mandiri Depok, yang lebih dikenal dengan sebutan Sekolah Master Depok.

4.2. Organisasi Orang Yang Mau Kerja dan Siap Bekerjasama

4.2.1. Struktur Organisasi

Sebagai sebuah organisasi, PKBM Bina Insan Mandiri Depok memiliki struktur organisasi. Adapun struktur organisasi PKBM Bina Insan Mandiri Depok adalah sebagai berikut:

Pelindung	: Yayasan Bina Insan Mandiri
Pembina Teknis	: Penilik PLS Dikmas
Penasehat	: Drs. Poerwandriyono
Ketua PKBM	: Nurrohim, Amd
Sekretaris PKBM	: Toni Zuhendra
Bendahara PKBM	: Akhmad Khaerudin Jufri
Koordinator Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	: Ma'rifah
Koordinator Sekolah Dasar (SD)	: Lianti
Koordinator Sekolah Menengah Pertama (SMP)	: M. Natsir Maulana Ghifar
Koordinator Sekolah Menengah Atas (SMA)	: Rio Januari

Sumber : Profil PKBM Bina Insan Mandiri; Tahun 2011.

Apabila dicermati, struktur organisasi PKBM Bina Insan Mandiri Depok, tergolong sebagai organisasi yang masih sederhana. Kesederhanaan organisasi dapat terlihat pada beberapa keadaan, misalnya : Terdapat sentralisasi yang tertumpu pada seseorang, Belum tampak departemenisasi, Ketua sebagai pemimpin masih bisa mengenal pajabat dibawahnya.

4.2.2. Staf Pengajar

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, diketahui bahwa PKBM Bina Insan Mandiri Depok saat ini memiliki sekitar 47 orang staf pengajar. Terdapat empat kategori staf pengajar di PKBM Bina Insan Mandiri Depok, yaitu:

a. Guru Karir

Guru karir merupakan guru yang memang direkrut oleh Yabim untuk mengajar di PKBM Bina Insan Mandiri Depok. Pada umumnya guru karir ini adalah lulusan dengan gelar SPd. Atau sarjana pendidikan. Terdapat sekitar 5 (lima) guru karir yang direkrut untuk mengajar. Mereka tidak dibayar, akan tetapi Yabim memberikan kompensasi sebesar 20 ribu rupiah sebagai uang transportasi (uang jalan) mereka menuju Yabim. Pemberian uang jalan ini diberikan setelah mereka selesai mengajar. Jika pada hari tersebut terdapat lebih dari satu pertemuan, maka mereka akan dibayar sesuai kelipatan pertemuan mereka.

b. Guru Bina

Guru bina merupakan guru yang disiapkan oleh pemerintah kota Depok untuk memberikan pengajaran di PKBM Bina Insan Mandiri Depok . Ada sekitar 10 orang guru bina. Karena mereka bersal dari dinas pendidikan kota Depok, maka mereka juga diberi gaji oleh pemerintah kota Depok. Guru bina merupakan sebuah bentuk kepedulian dari pemerintah kota Depok untuk memberikan dan menyediakan pendidikan yang terarah dan berkualitas.

c. Relawan Tetap

Relawan tetap merupakan tenaga andalan Sekolah Master, relawan tetap merupakan para alumnus Yabim yang menjadi staf pengajar setelah mereka mendapatkan ijazah kelulusan mereka. Rasa ikhlas dan pengabdian menjadi dasar para relawan sebagai wujud kecintaanya kepada almamater yang telah membesarkannya.

d. Guru tamu

Guru tamu merupakan staf pengajar yang berasal dari kerjasama program magang antara Yabim dengan berbagai Universitas di Jabodetabek. Jumlahnya tidak terdata dan selalu bergantian tiap bulannya. Banyak dari mereka yang mencari data untuk skripsi ataupun untuk praktek mengajar bagi mereka yang nantinya ingin berkarir sebagai seorang guru.

Sekolah Master Depok sangat membuka kesempatan bagi mereka yang ingin mengabdikan dirinya sebagai seorang pengajar yang rela tanpa dibayar ataupun bagi mereka yang ingin melakukan penelitian guna menyelesaikan tugas akhir skripsi ataupun tesis. Untuk menjadi seorang guru di sana sangat mudah, tanpa perlu melewati birokrasi yang panjang. Cukup datang dan mengisi lembar guru dan bisa langsung mengajar sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan mereka dalam menagajar.

4.3. Mendorong visi menjadi aksi

Visi yang dimiliki PKBM Bina Insan Mandiri Depok adalah Meningkatkan sumber daya muslim untuk menyiapkan kebangkitan umat menuju umat yang sejahtera dibawah naungan Al-Qur'an dan sunah. Selanjutnya untuk mewujudkan visi ini, PKBM melaksanakan misi : 1. Menyiapkan masyarakat yang mandiri, handal melalui keterampilan tepat guna dan berhasil guna

berdasarkan Al-Qur'an dan sunah. 2. Menyelenggarakan pendidikan yang murah dan berkualitas sehingga meningkatkan kualitas Sumber Daya Muslim. 3. Memberikan pelayanan di bidang kesehatan, sosial dan ekonomi yang berorientasi pada peningkatan taraf hidup masyarakat muslim yang dhu'fa.

Bagi PKBM Bina Insan Mandiri Depok, visi dan misi saja belum cukup, dalam upaya memberikan pewarnaan bagi terlaksananya persekolahan secara menyeluruh, maka ditempuh dengan penambahan kalimat komunikatif, yang memberikan kemampuan yang dapat merubah dari sekedar visi dan misi, yaitu menjadi sebuah aksi. Kalimat komunikatif tersebut adalah Sekolah Master, Sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan. Kalimat ini selalu dituliskan ketika menulis Sekolah Master. Sehingga visi yang diciptakan perwujudannya tidak hanya dengan misi, tetapi digerakan dengan kalimat "Sekolah Master, sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan", yang berakibat dapat memacu aksi yang lebih militan dalam mencapai tujuan.

Tujuan yang ingin dicapai dari didirikannya PKBM Bina Insan Mandiri Depok, dapat dijelaskan dalam dua kategori, yaitu :

a. Tujuan Umum

Meningkatkan kecerdasan bangsa menuju masyarakat yang mandiri dan berbudi pekerti.

b. Tujuan Khusus

1. Menyiapkan masyarakat yang mandiri.
2. Menyiapkan insan yang handal melalui keterampilan tepat guna dan berhasil guna. Sedangkan sasaran yang menjadi target program ini adalah :
 - a. Para pemuda potensial yang memiliki keinginan untuk belajar.
 - b. Masyarakat dengan ekonomi menengah kebawah yang belum tersentuh dan sadar akan pentingnya pendidikan baik formal maupun non formal.
 - c. Para kaum dhuafa yang mengalami kesulitan dalam mendapatkan pelayanan kesehatan yang baik, kegiatan ekonomi yang memadai serta kebutuhan sosial yang menyangkut hajat hidup mereka.

4.4. Peluang dan Tantangan Sumber Daya

Kepemilikan sumber daya yang menjadi bagian dari kekayaan dari Sekolah Master, dapat merupakan peluang tetapi bisa juga sebuah tantangan. Dari

hasil survey, sumber daya sekolah master merupakan peluang sekaligus juga tantangan dapat diuraikan dengan terlebih dahulu memahami penjelasan berikut :

4.4.1. Peserta Didik

PKBM Bina Insan Mandiri memiliki konsentrasi pembinaan peserta didik dengan karakteristik anak yang benar-benar memerlukan perhatian pendidikannya, yaitu Anak-anak terlantar, anak-anak jalanan, anak-anak pengasong, anak-anak pengamen, yatim, piatu dan yatim-piatu, anak-anak dhua'afa atau anak berlatar belakang orang tua tidak mampu.

Berdasarkan data yang berhasil dihimpun, mereka ini tergabung dalam kelompok belajar sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.1: Data Perkembangan Siswa Sementara PKBM Bina Insan Mandiri
Tahun Pelajaran 2010/2011

TINGKAT PENDIDIKAN	KELAS	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
PAUD	A,B,C	45	59	104
	JUMLAH	45	59	104
SD	I	33	27	60
	II	22	20	42
	III	17	8	25
	IV	21	20	41
	V	18	13	31
	VI	24	19	43
	JUMLAH	135	107	242
SMP	VII	41	25	66
	VIII	56	46	102
	IX	96	55	151
	JUMLAH	193	126	319
SMA	X	78	61	139
	XI	61	62	123
	XII	127	93	220
	JUMLAH	266	216	482

Jumlah sementara seluruh siswa dan siswi pada tahun pelajaran 2010 / 2011, pada bulan Nopember tahun 2011 adalah 1147, Laki-Laki: 639, Perempuan: 508.

Sumber, Data Profil Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), Bina Insan Mandiri, telah dolah kembali.

4.4.2. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana belajar yang telah ada dalam pelaksanaan program pendidikan di PKBM Bina Insan Mandiri adalah :

- a. Delapan ruang belajar

- b. Satu ruang tutor dan tempat rapat
- c. Satu ruang adminitarasi
- d. Satu gedung penyimpanan alat
- e. Satu ruang koperasi
- f. Satu ruang pusdiklat
- g. Sepuluh unit komputer
- h. Enam buah mesin jahit
- i. Alat peraga untuk anak
- j. Alat-alat percetakan dan sablon

4.4.3. Kegiatan Persekolahan

Kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di Sekolah Master, terbagi dalam empat program, yaitu :

1. Program Kelas Akademis

Program ini merupakan program sekolah layaknya sekolah umum biasa dimana siswa dapat belajar sama seperti anak-anak lain di sekolah pada umumnya, walaupun dengan segala keterbatasan yang ada. Program ini merupakan pendidikan kesetaraan yang bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Non Formal dan Informal. Salah satu tujuan program akademis ini adalah mempersiapkan siswa didik agar dapat melanjutkan kejenjang perguruan tinggi. Program akademis pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Bina Insan Mandiri dibagi sesuai batasan usia, menjadi sebagai berikut :

a. PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini)

Pendidikan usia Dini merupakan wadah yang strategis dalam pembinaan anak yang berumur 0 sampai 5 tahun. Pendidikan yang ditanamkan pada usia ini diharapkan akan dapat mempengaruhi kepribadian anak pada usia selanjutnya.

Kehadiran PAUD di PKBM Bina Insan Mandiri Depok, yang dikelola oleh YABIM bertujuan untuk membantu para orang tua murid yang memiliki keterbatasan ekonomi dan pengetahuan cara mendidik anak, untuk dapat dengan sadar menanamkan nilai-nilai luhur kehidupan sesuai dengan masa perkembangannya. Dengan harapan hasilnya anak akan tumbuh dan berkembang sebagaimana dicita-citakan oleh orang tuannya. Sampai sat ini jumlah seluruh siswa PAUD ada 104 siswa.

b. Sekolah Dasar Persamaan Paket A

Program Sekolah Dasar Persamaan Paket A di PKBM Bina Insan Mandiri ini memiliki siswa sebanyak 242 siswa dan siswi. Mereka rata-rata berusia antara 6-12 tahun. Pada jenjang ini dasar-dasar pendidikan mulai diajarkan.

c. Kejar Paket B Setara SMP dan SMP Terbuka

Kejar Paket B setara SMP dan SMP Terbuka diselenggarakan oleh PKBM Bina Insan Mandiri sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan pendidikan jenjang dasar. Pada jenjang ini memiliki tujuan memberikan bekal pengetahuan serta keterampilan bagi siswa SMP, dengan harapan pola pikir siswa menjadi siap dalam menyongsong masa depan.

Program Kejar Paket B diselenggarakan mandiri oleh PKBM Bina Insan Mandiri, sedangkan SMP Terbuka mengacu dan bergabung dengan sekolah induknya, yaitu SMP Negeri 10 Depok. Jumlah seluruh siswa yang mengikuti program SMP sebanyak 319 siswa yang terdiri dari anak jalanan, pengamen, pengasong dan masyarakat yang tidak mampu.

d. Kejar Paket C Setara SMA dan SMA Terbuka

Kejar paket C merupakan suatu program yang dirancang untuk meningkatkan pola pikir dan kualitas bagi para siswa yang kebingungan ketika harus memilih antara dunia usaha dan atau belajar ke Perguruan Tinggi, ditengah keterbatasan yang ada. Oleh karena itu pada program ini PKBM Bina Insan Mandiri mempersiapkan para siswa didik untuk dua kemungkinan yaitu menempuh jenjang perguruan tinggi sesuai minat dan kemampuan mereka khusus dalam segi akademis, dan pembekalan ketrampilan.

Sedangkan SMA Terbuka diselenggarakan di PKBM Bina Insan Mandiri Depok ini sebagai langkah khusus dalam pembekalan akademis siswa menuju persiapan diri untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi. Sehingga Administrasi kesiswaan dan kurikulumnya mengacu pada sekolah induk yaitu SMA Negeri 5 Depok. Program Paket C Setara SMA dan SMA Terbuka ini, jumlah siswa mencapai 482 siswa.

2. Program Kelas Bisnis

Kelas Bisnis merupakan kelas khusus di PKBM Bina Insan Mandiri yang memberikan pengembangan potensi kewiraswastaan siswa. Memberikan motivasi-motivasi berwirausaha adalah salah satu strateginya.

Warga belajar lulusan kelas ini, nantinya diharapkan memiliki kemampuan bisnis dengan baik, serta dapat mandiri berwirausaha dan bahkan membuka lapangan kerja bagi orang lain.

3. Program Kelas Seni

Program Kelas Seni merupakan wahana yang dikembangkan dalam proses pendidikan di PKBM Bina Insan Mandiri Depok, sebagai langkah untuk menampung para siswa yang memiliki bakat dibidang seni.

Pendidikan Seni yang dikembangkan pada PKBM ini adalah :

a. Seni Musik

Seni music yang dikembangkan pada PKBM Bina Insan Mandiri Depok ini, disamping seni modern, juga dikembangkan Seni Musik Barang Bekas (transhiek). Bentuk seni “transhiek” ini adalah seni musik yang mempermainkan instrument musik yang berasal dari barang-barang bekas, seperti tong, botol, gallon, besi tua dan lain-lainya.

b. Pelatihan Lukisan Gombal

Kegiatanya adalah pelatihan melukis dengan menggunakan kain sisa atau bekas, dapat pula pada kain perca, yang merupakan limbah dari penjahit. Barang-barang ini dianggap sebagai sampah, namun akan menjadi media melukis pada pelatihan melukis yang diselenggarakan di PKBM Bina Insan Mandiri Depok ini.

c. Pelatihan Batik

Pelatihan batik diselenggarakan sebagai langkah menuju pemberdayaan dan kemandirian. Sebab jumlah siswa perempuan di PKBM ini cukup banyak. Dengan harapan setelah para siswa berhasil menyelesaikan belajar di PKBM ini, mereka mampu mandiri melalui pemebudayaan diri dalam membuat batik.

4. Program Tambahan

Program tambahan diselenggarakan dalam bentuk *lab skill*, yaitu program dengan fokus kegiatan pembekalan ketrampilan-ketrampilan tertentu. Program ini memiliki tujuan untuk membentuk siswa yang memiliki semangat dalam

menjalani kehidupan, memiliki jiwa kreatif, bersikap positif, jujur, terampil dan inovatif.

Beberapa jenis kegiatan Program Tambahan pada PKBM ini adalah : Pelatihan Tekhnisi HP, Pelatihan Komputer, Pelatihan Salon, Pelatihan Menjahit, Pelatihan Sablon dan Percetakan, Pelatihan Kewirausahaan, Pelatihan Tata Boga, Pelatihan Diorama dan Pelatihan Perbengkelan.

4.4.4. Sistem Pembelajaran

Pola pembelajaran yang diberikan di PKBM Bina Insan Mandiri Depok pada dasarnya tidak hanya diperuntukkan untuk anak jalanan, akan tetapi juga diperuntukkan untuk mereka yang memang ingin mendapatkan pembelajaran dan pendidikan non-formal.

Hingga saat ini setidaknya PKBM Bina Insan Mandiri Depok memiliki sekitar 2000 (dua ribu) peserta didik, yang terdiri atas:

1. 500 (lima ratus) anak Jalanan yang berada di sekitar kota Depok dan sekitarnya; dan
2. Sisanya adalah golongan masyarakat yang berada di bawah garis kemiskinan.

Para peserta didik ini merupakan golongan dari mereka yang tidak mampu yang menginginkan suatu wadah pendidikan gratis. Pada umumnya mereka sekolah sambil bekerja. Sehingga waktu belajar yang ada di PKBM ini sangat disesuaikan dengan kebutuhan para anak jalanan. Adapun jam belajar pada PKBM Bina Insan Mandiri Depok adalah sebagai berikut:

Pagi Paket A dan B

- | | | |
|----------------|-----|---------------------|
| 1. Hari Senin | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |
| 2. Hari Selasa | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |
| 3. Hari Rabu | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |
| 4. Hari Kamis | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |
| 5. Hari Jum'at | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |
| 6. Hari Sabtu | Jam | : 08.00 – 12.00 WIB |

Siang Paket C

- | | | |
|----------------|-----|---------------------|
| 1. Hari Senin | Jam | : 13.00 – 17.00 WIB |
| 2. Hari Selasa | Jam | : 13.00 – 17.00 WIB |

- 3. Hari Rabu Jam : 13.00 – 17.00 WIB
- 4. Hari Kamis Jam : 13.00 – 17.00 WIB
- 5. Hari Jum'at Jam : 13.00 – 17.00 WIB
- 6. Hari Sabtu Jam : 13.00 – 17.00 WIB

Malam Paket B dan C

- 1. Hari Jum'at Jam : 20.00 – 21.00 WIB
- 2. Hari Sabtu Jam : 20.00 – 21.00 WIB
- 3. Hari Minggu Jam : 20.00 – 21.00 WIB

Penentuan jam belajar ini sangat disesuaikan dengan kebutuhan para anak jalanan beserta jadwal guru yang sedang bertugas. Para anak jalanan ini melakukan pendidikan mulai dari tahap pendaftaran hingga ia lulus tidak dipungut biaya.

Pendaftaran dilakukan selama satu tahun penuh selama 24 jam perharinya. Artinya PKBM Bina Insan Mandiri Depok menerima pendaftaran setiap saat. Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, pendaftaran tidak dipungut biaya serupiah pun. Mereka hanya mengisi borang pendaftaran dan bisa langsung belajar besok harinya, atau bahkan sejak hari pendaftaran tersebut. Pada tahap pendaftaran dilakukan secara pribadi oleh anak jalanan. Jarang dari mereka yang ditemani oleh orang tua atau keluarganya. Sebagian besar dari mereka bahkan lebih banyak yang belajar diam-diam tanpa sebelumnya mendapatkan izin dari orang tua, yang diakibatkan mereka harus bekerja untuk membantu keuangan keluarga.

Begitu pula dalam penentuan kelasnya, PKBM Bina Insan Mandiri Depok tidak melakukan tes formal untuk menempatkan tingkatan kelas para anak jalanan. Model penempatan yang dilakukan adalah dengan melihat ijazah akhir dari para anak jalanan. Jika ijazah terakhir mereka adalah Sekolah Dasar (SD) maka mereka akan ditempatkan di kelas Paket B yang setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), begitu juga jika ijazah terakhir mereka adalah SMP maka mereka akan di tempatkan di Paket C yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Jika sejak awal belum pernah menginjak pendidikan formal, maka akan dilihat dan ditanya mau masuk tingkat mana yang disesuaikan dengan usia anak jalannya.

Lulusan dari PKBM Bina Insan Mandiri Depok sekitar 500 orang pertahunnya. Dengan rincian, Paket A sebanyak 50 orang, paket B sebanyak 150 orang, dan Paket C sekitar 300 orang. Para lulusan ini akan mendapatkan sebuah Ijazah yang format dasarnya tidak jauh berbeda dengan ijazah pendidikan Formal pada umumnya. Para alumnus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan dirinya. Mereka diperkenankan melamar pekerjaan ke dunia luar atau bahkan tetap menetap dan menjalankan usaha dari sektor riil yang dimiliki oleh Yabim Depok.

4.4.5. Pandanaan dan Hubungan Kerjasama

Untuk dapat melakukan pengelolaannya, PKBM Bina Insan Mandiri Depok tentunya memerlukan yang akan dipergunakan untuk membiayai segala bentuk biaya operasional. Adapun yang menjadi pokok sumber pendanaan dari PKBM Bina Insan Mandiri Depok, antara lain:

a. Swadaya Masyarakat

Masyarakat memegang peranan yang penting terhadap pendanaan PKBM Bina Insan Mandiri Depok. Hampir sebagian besar pembiayaan PKBM Bina Insan Mandiri Depok merupakan dan bersumber dari biaya sumbangan swadaya masyarakat di sekitar Kota Depok. Baik masyarakat maupun para supir angkot turut serta mengumpulkan dana sumbangan guna membiayai pendanaan PKBM Bina Insan Mandiri Depok. Selain itu, banyak masyarakat kompleks mewah di sekitar Terminal Depok yang turut serta menjadi donatur tetap untuk pendanaan operasional PKBM Bina Insan Mandiri Depok.

b. Pemerintah Kota Depok

Pemerintah Kota Depok juga turut serta memberikan bantuan, baik berupa bantuan dana maupun bantuan bahan buku bacaan. Hanya saja hingga saat ini, bantuan dari pemerintah kota Depok dianggap masih sangat kurang dan hanya membiayai sekitar 20% dari biaya operasional. Oleh karena itu, guna memenuhi 100% anggarannya, Yabim juga harus bekerja sama dengan berbagai perusahaan.

c. Corporate Social Responsibility (CSR)

Yabim juga bekerja sama dengan berbagai perusahaan guna mendapatkan bantuan dana segar. Selain itu perusahaan juga dapat memenuhi kewajibannya melakukan CSR. Inilah kerjasama mutualisme antara Yabim Depok dengan

berbagai perusahaan guna memenuhi sisa pengeluaran dana operasional yang kurang.

Terdapat beberapa perusahaan dan departemen pemerintahan yang turut serta bekerja sama dengan Yabim Depok, antara lain adalah sebagai berikut:

1. PT. Excelcomindo Pratama Tbk;
2. Departemen Komunikasi dan Informatika;
3. Dharma Wanita Persatuan;
4. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang memberikan bantuan berupa balai pengobatan dan dokter keluarga kepada anak jalanan dan masyarakat sekitar terminal Depok.
5. Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat (LBH Masyarakat) yang memberikan bantuan advokasi hukum kepada para anak jalanan dan masyarakat sekitar berupa penyuluhan dan pendampingan bantuan hukum.
6. Pengelolaan Sektor Riil

Umber dana juga berasal dari sektor riil yang dikelola oleh para alumni PKBM Bina Insan Mandiri Depok. Banyak diantara lulusan mereka yang meneruskan usaha sektor riil Yabim, misalnya saja usaha jahit dan percetakan yang semuanya dilakukan oleh para alumni dan masyarakat sekitar.

4.5. Rencana PKBM Kedepan

PKBM Bina Insan Mandiri, merencanakan pengembangan kegiatan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sektor usaha sebagai pengembangan usaha sekaligus pusat pelatihan warga belajar PKBM Bina Insan Mandiri.
- b. Mengembangkan sentra-sentra kerajinan sebagai sarana pengembangan kreatifitas yang bernilai ekonomi sehingga dapat menopang sektor usaha kecil dan menengah yang hasilnya untuk membantu operasional pendidikan PKBM Bina Insan Mandiri.
- c. Meningkatkan kualitas pembelajaran PKBM Bina Insan Mandiri melalui pengembangan kemitraan dengan berbagai instansi sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi warga belajar.

- d. Meningkatkan tata kelola PKBM menuju akreditasi sehingga menjadi PKBM percontohan nasional. (Sumber, Profil PKBM Bina Insan Mandiri).
- e. Mewujudkan PKBM menjadi model pendidikan alternatif untuk masyarakat marjinal, yang dapat diterapkan untuk masyarakat marjinal dikota-kota, daerah pesisir, pantai, dan pedalaman.



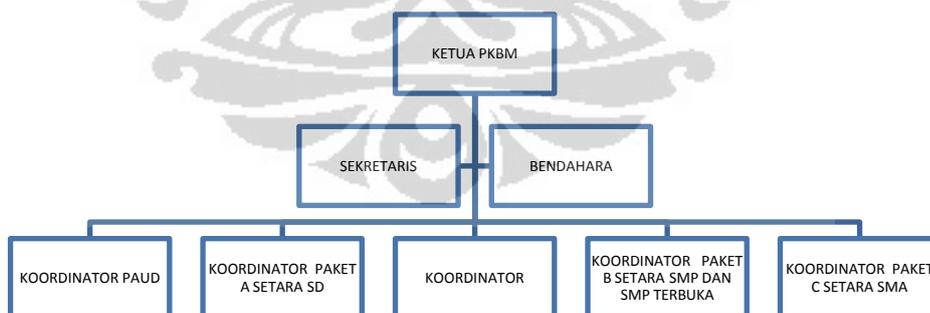
BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya. Bagian-bagian yang akan dipaparkan adalah Keorganisasian Sekolah Master Depok, Strategi Pelaksanaan Kepemimpinan, Daya Dukung Suasana Sekolah Dalam Mewujudkan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Suasana Kerja, Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Paling Efektif Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru. Untuk memberikan bahasan pada bagian-bagian tersebut sangat terkait dengan gambaran umum lokasi penelitian yang telah dipaparkan pada Bab IV.

5.1. Keorganisasian Sekolah Master Depok

Yayasan Bina Insan Mandiri Depok, mewujudkan salah satu kegiatan sosialnya dalam bentuk Penyelenggaraan Pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan yang diprogramkan, secara penuh dipercayakan keberhasilannya kepada PKBM Bina Insan Mandiri atau yang dikenal dengan sebutan Sekolah Master, dalam bentuk kepanitiaan yang terstruktur seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 5.1: Struktur Organisasi Sekolah Master

Sumber : Profil Sekolah Master, telah diolah kembali

Kegiatan yang dapat diprediksi berkaitan bagan struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Ada elemen- elemen kunci yang diperhatikan oleh Yayasan dan Kepala sekolah ketika hendak mendesain struktur organisasi. Elemen kunci tersebut diantaranya adalah : Spesialisasi pekerjaan, sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Koordinatorisasi atau departemenisasi, dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama, misalnya proses, tingkatan atau hasilnya. Kemudian Rantai komando, garis kewenangan, yang mengidikasikan kewenangan langsung atau kewenangan untuk saling berkoordinasi. Di samping itu rentang kendali, maknanya menyangkut tentang jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang Kepala sekolah secara efisien dan efektif. Selanjutnya adalah sentralisasi, yaitu sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Dan yang terakhir adalah Formalisasi, ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

Pada sisi lain struktur organisasi pada gambar 5.1, yang dimiliki oleh Sekolah Master, tergambar bahwa organisasi Sekolah Master terkesan masih dalam bentuk kepanitiaan, belum terbentuk cabang-cabang departemen, sentralisasi pada satu pucuk diatas yaitu kepada pemimpin dan diantara anggota masih saling mengenal. Dari keadaan ini maka organisasi Sekolah Master masih tergolong organisasi sederhana. Struktur organisasi yang sederhana memberikan pencerminan kecepatan, kefleksibelan, ketidakhahalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Hanya saja begitu organisasi telah berkembang, sangat diperlukan perubahan.

5.2. Strategi Pelaksanaan Kepemimpinan

Kesan berawal dari emperan masjid, adalah nuansa yang tidak bisa terhindar dari realita, ketika seseorang berkunjung di Sekolah Master Depok. Seperti yang dikemukakan Kepala Sekolah dalam hasil wawancara, *“Berangkat dari itu emperan masjidlah kita mulai, makanya dibilang Sekolah Master sekolah masjid terminal”*. Sekolah ini sangat menyatu dengan keberadaan Masjid Al-Mutaqin yang ada di kawasan terminal Depok.

Sekolah ini menempati tanah Wakaf pada sisi Utara masjid Al-Mutaqin, pada areal seluas kurang-lebih 1.000 meter persegi. Dari hasil pengamatan, dapat digambarkan bahwa sekolah ini masih sederhana, infrastruktur sekolah dalam

wujud bangunan semi permanen, sarana dan prasarana pendidikan yang masih harus membutuhkan pembenahan menuju kesempurnaan. Namun semua keadaan ini tidak menghentikan pemimpin atau Kepala sekolahnya untuk berhenti beraktivitas.

Konsep dasar kepemimpinan adalah pengembalian amanah dan partisipasi, bukan perolehan kekuasaan dan masa bodoh. Disamping itu, anggota juga harus rela untuk diatur, mendukung dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Seimbang dengan amanah yang diembannya, Kepala sekolah juga memiliki kewenangan, yaitu memiliki kekuasaan untuk memerintah, mengarahkan, membimbing, mengkoordinir, memotivasi, mengatur serta mengembangkan organisasi.

Sebagai contoh seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk diri dan organisasinya, tetapi itu tidak memadai apabila pemimpin itu tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Oleh karena itu Yayasan Bina Insan Mandiri memberikan kepercayaan kepada seorang Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, sangat wajar kalau harus orang yang partisipatif serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain, dalam rangka mencapai tujuan dan mengembangkan organisasi yang dipimpinya, dengan berawal dari keprihatinan.

Karakteristik organisasi sekolah merupakan pembiasaan, perilaku dan tingkah laku suatu sumberdaya dalam badan atau institusi terhadap kondisi yang ada diluar maupun di dalam institusi, artinya dalam dunia persekolah ada sekolah yang selalu fokus kepada pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar, yang hanya dari dalam organisasi, dan jarang melakukan kegiatan yang mengarah pada pengembangan potensi yang merambah keluar sekolah. Ada pula Kepala sekolah yang kebijakannya justru lebih banyak mengarah pada pengembangan potensi kearah luar sekolah, sementara kegiatan belajar mengajar cenderung kurang diperhatikan. Tetapi ada pula Kepala sekolah yang kebijakan pengembangan ke dalam dan kebijakan pengembangan ke luar seimbang. Untuk sekolah Master, sebagaimana dikatakan Kepala sekolah dapat dimengerti bahwa: *Harus kita libatkan semua, bahwa ini kita jadikan isu bersama, menjadi sebuah gerakan*

kesadaran, gerakan sosial, dalam arti yang bersifat kolektif gitu, jangan individu lagi gitu,...

Apa bila dikaitkan dengan perilaku dan tingkah laku badan/ instansi sekolah sebagai sebuah organisasi, maka pendapat Kepala sekolah Master memiliki indikasi organisasi pendidikan era sekarang, yaitu organisasi yang dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Sehingga organisasi sekolah yang memiliki keseimbangan pengembangan internal dan eksternal yang dianggap memiliki konsistensi bagi pengembangan organisasi dan dapat bertahan. Pada bahasan ini dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi sekolah Master menciptakan keseimbangan pengembangan internal dan eksternal.

Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan perkembangan organisasi dalam rangka mempertahankan kehidupan organisasi dan menghadapi persaingan organisasi di masa depan. Sehingga seorang pemimpin organisasi memiliki pemikiran bagi kehidupan organisasi sekarang (saat sedang berjalan), dan organisasi di masa yang akan datang.

Dalam rangka pengembangan organisasi dimasa depan, dari hasil wawancara, Kepala sekolah Master berkeinginan bahwa :

Jadi kedepan saya akan mengembangkan ini biar menjadi model pak, model pendidikan alternatif untuk masyarakat marjinal, tapi nanti dapat diterapkan dikota-kota masyarakat marjinal daerah pesisir, pantai, dan pedalaman.

Menyimak hasil wawancara tersebut, maka dapat dimengerti bahwa Kepala sekolah Master memiliki cita-cita ke depan untuk organisasi yang dipimpinya. Artinya sebagai pemimpin visioner, yaitu mengembangkan organisasinya menjadi organisasi pendidikan alternatif, yang akan merupakan model pendidikan alternatif untuk masyarakat marjinal, dan dapat diterapkan bagi masyarakat marjinal di Kabupaten dan Kota baik di wilayah Pesisir pantai maupun Pedalaman pulau.

Dalam keberlangsungan kegiatan organisasi adakalanya terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan hilangnya keseimbangan moral. Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi.

Pengembangan organisasi dapat pula merupakan proses pengembangan kemampuan organisasi dalam menghadapi kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Di sisi lain pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Begitu pula dengan pengembangan organisasi sekolah, seluruh warga sekolah memiliki peran, sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh warga sekolah tersebut. Ketika wawancara dengan Kepala sekolah Master, diperoleh keterangan bahwa :

Jadi disini tidak ada kebijakan yang bersifat pribadi, artinya ketika saya membuat suatu peraturan A, bukan berarti itu peraturan dari saya begitu, tetapi itu adalah sebuah kebijakan bersifat kolektif sehingga kita punya tanggung jawab bersama untuk mengantarkan apasih, mau dibawa kemana lembaga ini gitu.

Dengan menyimak uraian di atas, maka dapat diambil pengertian bahwa dalam organisasi seorang pemimpin itu tidak sendiri. Pemimpin bersama dengan banyak orang dalam organisasi yang dipimpinya, individu-individu yang ada dalam organisasi perlu diberdayakan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Serta sebuah kesimpulan bahwa untuk sekolah Master, telah merancang organisasi masa depan.

Sebuah organisasi dapat diidentikan dengan sebuah masyarakat dalam bentuk kecil. Sebuah masyarakat tentunya tidak akan memiliki kehidupan yang layak tanpa berhubungan dengan masyarakat yang lain. Bentuk hubungan itu salah satunya adalah komunikasi. Begitu pula dengan organisasi pendidikan, seperti Sekolah Master Depok. Dalam wawancara dengan Kepala sekolah

diperoleh penjelasan sebagai berikut : ... *pendidikan kan tanggungjawab semuanya gitu, jadi kita eee jangan dibawa satu atap dalam arti kita jadikan untuk membangun sebuah jaringan ini kita harus membuka diri pak, membuka diri dan kita jadikan isu bersama gitu, isu bersama itu tadi dengan lintas sektor gitu...*

Yang dapat digaris bawahi berkaitan dengan kalimat “ membuka diri” adalah sekolah yang tidak tertutup artinya selalu berhubungan dengan pihak lain. Sehingga dalam rangka berhubungan dengan pihak lain ini maka komunikasi menjadi salah satu faktor yang pegunting bagi keberlangsungan kehidupan dan kelancaran jalanya sekolah. Hubungan antara organisasi sekolah dengan berbagai pihak direkatkan dengan komunikasi, sehingga terbentuk jalinan yang memungkinkan antara organisasi sekolah dengan pihak lain tersebut, dapat saling menjalankan fungsinya. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pada sekolah Master telah dibangun suatu komunikasi.

Bersumber dari profil Sekolah Master, dapat dikutip bahawa visi yang dibangun oleh Kepala sekolah Master adalah ”Meningkatkan sumber daya muslim untuk menyiapkan kebangkitan umat menuju umat yang sejahtera dibawah naungan Al-Qur’an dan sunah”. Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam sekolah.

Seorang pemimpin merupakan inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Ada dua aspek yang dapat dipahami dari keberadaan sebuah visi, yaitu seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tetapi memiliki kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, dalam hal ini organisasi Sekolah Master.

Dilain pihak dalam rangka mewujudkan visi, dari sumber yang sama diperoleh informasi bahawa pemimpin atau Kepala sekolah Master membangun Misi sebagai berikut :

1. Menyiapkan masyarakat yang mandiri, handal melalui keterampilan tepat guna dan berhasil guna berdasarkan Al-Qur’an dan sunah.

2. Menyelenggarakan pendidikan yang murah dan berkualitas sehingga meningkatkan kualitas Sumber Daya Muslim.
3. Memberikan pelayanan di bidang kesehatan, sosial dan ekonomi yang berorientasi pada peningkatan taraf hidup masyarakat muslim yang dhu'fa.

Visi dan Misi saja tidak cukup dalam mempertajam tujuan suatu komunikasi, maka Kepala sekolah Master membuat Kalimat komunikasi yang hampir selalu menyertai setiap ada tulisan Sekolah Master, yaitu: Sekolah Master Sekolah Gratis bagi Anak Jalanan dan Kaum Termarjinalkan.

Dengan memahami komunikasi yang telah dibangun oleh Kepala sekolah master, maka dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa Komunikasi sekolah Master meliuti tiga komponen, yaitu: Komunikasi melalui Visi, komunikasi melalui Misi, dan komunikasi dengan menciptakan kalimat komunikasi.

Dari ketiga jenis komunikasi yang telah dibangun oleh Kepala sekolah Master ini, dapat dianalisa bahwa setidaknya-tidaknya terjadi tiga implikasi yang timbul, tiga implikasi dari ketiga jenis komunikasi itu adalah:

1. Komunikasi sebagai Pesan

Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Dalam kaitanya dengan sebuah visi suatu sekolah, berarti ada lisan atau tertulis tentang informasi target yang akan dicapai sekolah tersebut. Tetapi ketika kita lanjutkan dengan membaca misi dari sekolah yang sama, maka ada pesan yang kita mengerti tentang usaha yang akan ditempuh oleh sekolah yang bersangkutan dalam mewujudkan visinya.

Pada sisi lain, Sekolah Master selalu diikuti dengan kalimat ” Sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan ”. Apabila mencermati kalimat ini, dapat dirasakan bahwa ada suatu tantangan, perhatian, dan juga tempat. Perasaan ada tantangan, ini seolah-olah menjadi terasa ketika seseorang itu telah membaca atau mendengar kalimat tadi. Tertantang bahwa pada sekolah tersebut akan berkaitan dengan anak-anak jalanan dan kaum termarjinalkan. Namun dapat pula pesan yang diterima akan berupa perhatian. Terutama pihak-pihak yang ada kaitan langsung maupun tak langsung. Pesan lain yang dapat dirasakan adalah ada tempat, yaitu tempat kelompok tertentu belajar, tempat untuk beramal. Dan yang tidak kalah utama adalah tempat pengabdian. Sehingga akibat dari pesan ini,

orang dengan komunitas tertentu berbondong-bondong terlibat dan melibatkan diri di dalamnya.

2. Komunikasi membentuk Ikatan

Sebuah visi dibuat oleh seluruh unsur sekolah dengan diprakarsai oleh Kepala sekolah, begitu juga dengan misinya. Tetapi dilapangan untuk Sekolah Master Kepala sekolah memiliki kreasi yang merupakan murni karya Kepala sekolah artinya bukan karena sistem yang telah baku. Lengkapnya kreasi kalimat komunikasi dari Kepala sekolah Master adalah “Sekolah Master Sekolah Gratis Bagi Anak Jalanan dan Kaum Termarjinalkan”. Dalam wawancara dengan Kepala sekolah Master, tentang kalimat ini disampaikan pendapat bahwa : Kalimat Sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan, ... *ini menjadikan sebuah tadi eee satu ikatan, senasib dan sepenanggungan, seperjuangan gitu.*

3. Komunikasi mewujudkan komitmen

Efek yang muncul dengan adanya komunikasi adalah penafsiran-penafsiran, yang berkaitan dengan sumber komunikasi. Penafsiran yang tercipta, tergantung dari kedalaman makna komunikasi yang tersampaikan. Idealnya tiap organisasi memiliki kemampuan untuk menciptakan komunikasi yang memiliki makna dalam itu, sehingga anggota organisasi mempunyai perasaan yang kuat dan erat terhadap nilai yang terkandung dalam komunikasi , yang pada akhirnya secara total berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai inilah yang biasa disebut komitmen. Pada dasarnya melaksanakan komitmen sejalan dengan pemahaman dalam menjalankan kewajiban, dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi. Sehingga Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Komitmen yang dapat dijabarkan dari sekolah Master, didapatkan ketika menyikapi kalimat komunikasi yang selalu menyertai kata-kata Sekolah Master, yaitu Sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan. Makna dalam yang dapat dirasakan adalah sekolah gratis, anak jalanan, dan kaum termarjinalkan. Efek dari kalimat-kalimat ini, bagi siswa akan mendorong untuk

awalnya mengetahui, seterusnya berpartisipasi. Sedang bagi partisipan misalnya relawan guru, akan merupakan tantangan pengabdian. Dan selanjutnya komitmen terbentuk dengan sendirinya.

Jalannya persekolahan tidak lepas dari peran dan fungsi manajemen, hal ini dikarenakan manajemen akan menjadi perangkat kegiatan dari perencanaan sampai hasil dan evaluasi. Sebagai organisasi yang berangkat dari keprihatinan Sekolah Master memiliki manajemen yang dikuatkan dengan kunci manajemen. Kunci manajemen itu menjadi sebuah pilar. Kunci manajemen yang dibangun oleh Ketua PKBM atau Kepala sekolah Master ini, didapat dari penyimpulan atas wawancara yang telah dilaksanakan. Secara rinci Kepala Sekolah Master mengatakan :

Sekecil apapun kita berbuat baik kejahatan, kebaikan itu akan kelak akan dibalas gitu, naah rohnya adalah keikhlasan energy positif, manajemennya manajemen berkah artinya ketika kita selalu berpandangan positif, kita berbuat baik insyaallah kebaikan itu akan dilipatgandakan, haa itu, jadi roh yang kita tanamkan adalah Pengabdian Keikhlasan dan Keberkahan haa itu kuncinya ada tiga.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat ditarik pengertian bahwa Kepala sekolah Master membentuk penguatan manajemen dengan membangun pilar manajemen, yang berupa tiga kunci, yaitu Pengabdian, Keikhlasan dan Keberkahan. Selanjutnya tiga kunci manajemen hasil wawancara diatas, dapat dijabarkan melalui analisa yang didukung dengan pengkayaan materi dari hasil wawancara sebagai berikut:

a. Pengabdian

Pengabdian bukan perbudakan, sebab perbudakan selalu disertai dengan paksaan dan ketakutan, yang akhirnya menimbulkan pemberontakan. Tidak ada perbudakan yang menghasilkan kebahagiaan karena akan berakhir pada kehancuran. Kepala sekolah Master, memiliki pendapat :

Kita tanamkan bahwa hidup ini adalah sebuah pengabdian, pengabdian ini semuanya akan kembali kepada kita.

Perbudakan bertolak belakang dengan pengabdian sebab pengabdian selalu disertai dengan rasa tulus dan ikhlas dalam melakukan tugasnya. Tidak ada

paksaan atau ancaman. Hakekat bagi abdi yang setia adalah kebahagiaan bersama antara pengabdian dengan orang lain yang menjadi tempat mengabdikan.

Demikian pula orang yang mengabdikan kepada sesama. Ia akan bertindak dan berkorban bagi sesama tanpa mengharapkan imbalan jasa. Pengabdian dalam bekerja memiliki beberapa komitmen, diantaranya seseorang akan bekerja untuk selalu ikhtiar bukan semata-mata mencari uang tapi karena Penciptanya, dan orang tersebut akan selalu bekerja dengan semangat, serta selalu bekerja untuk keselamatan diri sendiri dan juga untuk keselamatan orang lain.

b. Keikhlasan

Keikhlasan merupakan sifat yang sangat berat untuk dilakukan, bahkan banyak dari kita yang tidak mengedepankan keikhlasan dalam bekerja. Tetapi ini menjadi kunci yang dijadikan sebuah pemahaman dan diharapkan menjadi dasar keyakinan para guru di Sekolah Master yang sengaja diciptakan Kepala sekolah, seperti yang dikatakan sebagai berikut :

... jadi kehadiran kita, kita harus memberikan pemahaman, keyakinan bahwa tidak ada pengorbanan yang sia-sia, kalau kita mau ikhlas dalam berbuat.

Orang ikhlas tidak akan berat beban untuk dapat membantu saudara yang berkesusahan. Dalam setiap tindak tanduk keseharian mereka, semua berjalan dalam rangka ibadah. Dan semuanya diikat kembali dengan tali keikhlasan. Di sinilah peran ikhlas tersebut. Ikhlas bukan pasrah, tapi ikhlas adalah tujuan tanpa batas.

Kadang-kadang pekerjaan terkesan menyiksa. Tapi ketika adakalanya sempat berpikir bahwa pekerjaan itu sudah merupakan kewajiban. Maka pemikiran yang timbul harusnya kewajiban itu harus dikerjakan dan tidak harus dikerjakan orang lain. Sehingga itu menjadi tanggung jawab sendiri bukan menjadi tanggung jawab orang lain. Manakala kesan menyiksa itu masih belum bisa hilang berarti ada hal yang menyertai seseorang ketika orang tersebut bekerja. Misalnya pamrih yaitu mengharapkan sesuatu, mulai dari hal-hal yang kecil seperti pujian, bahkan sampai pada hal yang mendasarkan seperti kebutuhan hidup. Kemudian yang diharapkan itu tidak didapatkan dalam pekerjaannya, maka seseorang akan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya. Yang lain misalnya ketidakmampuan, ketidakmampuan yang diakibatkan oleh faktor lingkungan

yang tidak mendukung, baik lingkungan fisik seperti suasana kerja, lingkungan keluarga, dan faktor-faktor psikologis lainnya. Sedangkan hal lain yang dapat menyertai seseorang dalam bekerja adalah malas, maka sangat diupayakan betul-betul untuk dapat menghilangkan rasa malas dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan kesadaran bahwa hidup seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak akan selalu nyaman dan bisa juga dalam rangka pendewasaan diri. Melalui metode keikhlasan ini maka bekerja itu tidak semata-mata dikaitkan dengan tujuan untuk mencari rezeki, melainkan juga dipandang sebagai cara untuk beribadah. Sehingga semua kegiatan seseorang, baik yang menghasilkan uang maupun tidak, selama memiliki nilai tambah bagi diri dan sekitar, termasuk dalam kategori bekerja dan beramal, maka diharapkan manusia akan berusaha semaksimal mungkin untuk terus memberikan yang terbaik, di luar balasan materi atau non-materi yang didapatkannya dari manusia lain. Dalam hal ini Kepala sekolah Master menekankan harapan yang kemudian menjadi pembeda antara Sekolah Master dengan sekolah lainnya. Seperti yang dikemukakan Kepala sekolah Master sebagai berikut :

Aaa itu bedanya, kalau disini orang ikhlas jadi istilahnya ini adalah ladang jihad bagi mereka, jihad memerangi kebodohan dan kemiskinan.

Dengan pandangan bahwa seseorang harus tetap memahami haknya dalam bekerja. Dalam hal ini selaku pimpinan, Kepala sekolah memiliki pemahaman juga, bahwa dengan kebijakannya jangan sampai seseorang itu diperlakukan tidak adil atau merasa teraniaya. Maka secara lebih lanjut Kepala sekolah Master mengatakan bahwa :

Jadi sebagai penunjang keikhlasan walaupun mereka sudah sudah ikhlas yaa, tidak berharap apa nggak ada bunyilah, istilahnya nggak pernah ngeluh tapi kita perjuangkan hak-hak mereka gitu, salah satunya itu.

Tetapi dilain pihak seorang Kepala sekolah tetap menyimpan pemikiran, bahwa diperjuangkan haknya jangan sampai menodai keikhlasan yang ada dalam diri seseorang tersebut. Dengan kepercayaan bila kebaikan itu dilakukan dengan sungguh-sungguh, maka kebaikan pula yang didapatkan oleh seseorang. Cepat atau lambat semua usaha yang pernah dilakukan oleh seseorang akan membuahkan hasil yang menggembirakan.

c. Keberkahan

Barakah artinya, adanya kebaikan yang sumbernya datang dari Yang Maha Kuasa, diberikan pada sesuatu. Tidak bisa diterangkan nominal dan materi. Keberkahan itu, jika ada pada sesuatu yang sedikit, nilainya bisa menjadi banyak. Dan bila ada pada sesuatu yang banyak, nilainya bisa lebih banyak lagi. Dalam hasil wawancara, Kepala sekolah Master mengatakan :

Sekecil apapun kita berbuat baik kejahatan, kebaikan itu akan kelak akan dibalas gitu, naah rohnya adalah keikhlasan energy positif, manajemena manajemen berkah artinya ketika kita selalu berpandangan positif, kita berbuat baik insyaallah kebaikan itu akan dilipatgandakan...

Keberkahan yang diinginkan dari pekerjaan tidak akan terwujud hanya dengan teori-teori dan arahan tanpa adanya kesadaran untuk saling mengingatkan, dan keinginan untuk mau mendengarkan atau menerima kebenaran, serta adanya kepedulian untuk saling menghargai, saling mencintai, saling membantu dan memenuhi hak dan kewajiban. Sehingga pilar keberkahan memiliki implikasi terhadap terbentuknya kejiwaan seseorang yang baik. Pada akhirnya seseorang dalam bekerja pada suatu lembaga akan memiliki pembawaan yang baik pula. Pembawaan yang baik disini bisa berarti tidak saja mempunyai daya pikir dan daya nalar yang mumpuni, tapi juga memiliki daya pikir yang lain, misalnya daya pikir dalam membagi waktu, memprioritaskan tugas-tugas yang diberikan, cerdas dalam bersikap. Dilain pihak juga dapat dipercaya, yaitu mengkedepankan komitmen, konsekwen, dapat menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu, loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan , sehingga kita layak dipercaya untuk mengemban setiap diberi tanggung jawab.

Dengan keberkahan diharapkan pula terbentuk jiwa kebenaran, sehingga memiliki kebenaran dalam bertindak, berbicara dan bekerja, jujur dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, tidak berlaku curang. Hal lebih dibalik keberkahan biasanya seseorang akan dapat menyampaikan segala sesuatu pada porsinya dan proposional, tidak ada yang dikurangi atau dilebihkan.

Keberkahan itu unik, karena nilainya tak terukur dengan angka. Kemudian dalam bekerja yang diyakini dapat untuk meraih keberkahan adalah jika telah bekerja dengan cara-cara yang benar, cara yang tidak menyimpang dengan nilai-

nilai moral dan agama yang dianut. Sebab diyakini pula keberkahan akan berbuah kebahagiaan. Meskipun seseorang memiliki penghasilan yang cukup besar, namun apabila hasil tersebut diperoleh dari cara-cara yang tidak wajar, maka pada gilirannya jangankan untuk meraih keberkahan dan kebahagiaan, yang ada justru hasil dari pekerjaan itu akan berbuah bencana. Penjiwaan keberkahan ini apabila sudah tertanam pada diri seseorang maka pilar tersebut akan melahirkan hasil yang maksimal dari pekerjaan yang dilakukan. Tak hanya itu, orang lain juga akan senang dengan hasil pekerjaan yang telah dikerjakan.

Kunci manajemen yang dibangun Kepala sekolah master, dapat dijadikan pilar dalam pelaksanaan manajemen secara keseluruhan di Sekolah Master. Analisa yang dapat disampaikan adalah kunci manajemen yang menjadi pilar dalam manajemen di Sekolah Master, mengandung pengaruh spiritualitas yang sangat baik. Diantaranya spiritualitas dalam memberikan pondasi yang kuat untuk membangun integritas moral yang kokoh bagi para seluruh unsur sekolah, khususnya para guru. Sehingga terbentuk integritas yang dinaungi misalnya, sikap kejujuran, kesederhanaan, dan sikap yang mengacu pada etika kebenaran.

Dapat dilihat cukup banyak perusahaan, sekolah atau lembaga-lembaga pelayanan yang mencantumkan aspek integritas dalam '*core competency*' yang mereka susun. Tentu saja, aspek integritas ini akan mampu diwujudkan, dan bukan jadi sekedar kata-kata hiasan, jika semua karyawan di tempat tersebut memiliki kesadaran spritualitas yang tidak rapuh. Yang beriktunya spiritualitas dalam memberikan pengaruh terhadap pengembangan etos kerja, yang berorientasi pada kemajuan dan keunggulan kinerja (*excellent performance*).

Pengaruh spiritualitas ini di lapangan dapat dijadikan '*driving force*' yang kuat untuk menancapkan motivasi dan etos kerja yang selalu mengacu pada prestasi terbaik. Ketika melaksanakan pekerjaan di sekolah dengan asal-asalan dan menghasilkan kualitas tidak baik, atau ketika mengajar siswa hanya mampu menciptakan pelayanan yang membosankan dan membikin para siswa cenderung merasa enggan belajar, maka mestinya ini semua dianggap sebagai sebuah kesalahan besar dan mesti merasa malu dihadapan Yang Maha Mengerti.

Sebaliknya, ketika seseorang selalu bisa mempersembahkan kinerja yang istimewa, atau mampu mengagas dan melaksanakan ide-ide kreatif untuk

memajukan siswa dan sekolah, maka mestinya ini semua tidak melulu didasari oleh keinginan untuk naik pangkat, atau mendapat bonus yang besar, melainkan pertama-tama mesti dilatarbelakangi oleh niatan suci untuk beribadah. Sebuah niatan yang didorong oleh kehendak untuk mengabdikan dan memuliakan Yang Diatas. Dalam konteks ini mestinya ada kesadaran kuat untuk melaksanakan pekerjaan atau sebuah niatan suci untuk selalu menganggap pekerjaan itu sebagai sebuah ibadah dan bentuk pengabdian kita pada Yang Maha Agung. Sehingga dapat diambil pemahaman bahwa dimensi spiritualitas dapat menjelma sebagai sebuah tenaga dalam yang kokoh dan mampu memotivasi kita untuk terus bekerja keras memberikan yang terbaik.

Sebagai suatu organisasi, sekolah sebagai penyelenggara pendidikan memiliki waktu kerja yang relative panjang, bahkan tak terbatas. Hal ini dapat dilihat dari siklus Input, Proses dan Output yang terus menerus dan berkesinambungan. Persoalan menjadi bertambah dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, bersaing dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya. Dilain pihak organisasi dituntut pula untuk menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menghadapi persoalan ini bukanlah suatu hal yang mudah, bahkan terkadang fenomena ini menjadi penyebab sebuah organisasi terpaksa harus berhenti. Maka sangat diperlukan penjaminan kelangsungan sebuah organisasi.

Organisasi merupakan satu kesatuan sistem, sehingga penjaminan kelangsungannya setiap bagian yang ada tidak boleh dikelola secara terpisah, melainkan dioptimalkan pemanfaatannya, dan bersinergi antara satu dengan yang lainnya di bawah koordinasi Kepala sekolah, sehingga antar bagian dalam system itu akan sama-sama menjamin kelangsungan organisasi dan mengemban tercapainya tujuan organisasi.

Dalam kaitanya dengan penjaminan kelangsungan organisasi, Kepala sekolah Master sebagai pemimpin, berpendapat :

Banyak yaa kreatifitas-kreatifitas kita, jadi kita sadar dengan segala keterbatasan dan kekurangan, kita membuka diri dan bermitra dengan kalangan dunia usaha, akademisi, praktisi, jadi kita ada kerjasama dengan program PCSR

tadi, terus dengan apa namanya lembaga LPK (Lembaga Pendidikan Kursus), terus dengan dompet dhuafa, disitu ada disiplin kemandirian begitu.

Berdasar pada uraian dan hasil wawancara, maka kreatifitas seorang pemimpin itu mutlak dibutuhkan dalam menjamin tetap berlangsungnya sekolah, ada indikasi yang dapat menjadi sebuah kesimpulan, bahwa Kepala sekolah Master mewujudkan penjaminan, dengan target pertama yang berupa menjamin keberlangsungan organisasi.

Kriteria keberhasilan suatu organisasi, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk dalam menghasilkan keluaran yang terbaik, dari sumberdaya yang dimiliki dan dikelola. Dalam konteks mutu layanan pencapaian keberhasilan keluaran yang terbaik itu adalah kewajiban. Dalam hal ini Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi dituntut untuk dapat melaksanakannya. Berdasarkan hasil wawancara Kepala sekolah Master mengatakan Pelayanan yang riil, dan yang bisa memberikan perlindungan kenyamanan merupakan strateginya. Selengkapnya hasil wawancara itu adalah :

Kita berangkat dari sebuah keprihatinan inilah mereka butuh upaya nyata, butuh pelayanan yang riil gitu, yang bisa memberikan perlindungan kenyamanan, itu artinya butuh tempat, naah dari situlah kita hadir dengan segala keterbatasan dan kekurangan.

Indikasi yang dapat dipahami dari uraian dan hasil wawancara di atas, terdapat target penjaminan mutu layanan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hal ini akan merupakan target ke dua dari mewujudkan penjaminan sekolah Master.

Ketika sekelompok orang bekerja dalam suatu organisasi, akan tidak lepas dari harapan dan keinginan. Salah satu bentuknya adalah kesejahteraan. Banyak bentuk penjaminan kesejahteraan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Paling tidak kesejahteraan yang menyangkut kebutuhan dasar. Misalnya kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Dalam kaitanya dengan hal ini, Kepala sekolah Master mengatakan :

...mereka untuk guru ini relawan yang tetap, kita berikan royalty dan program beasiswa, jadi mahasiswa-mahasiswa yang jadi SPdi (Sarjana-sarjana penuh derita) ini kita berikan fasilitas untuk beasiswa penuh, bahkan sampai jaminan kesehatan gitu,, jadi kita walaupun dengan segala kekurangan dan

keterbatasan kita bagaimana kita memberikan yang terbaik terhadap orang-orang yang sudah memberikan pengorbanannya atau kontribusinya. Jadi sebagai penunjang keikhlasan walaupun mereka sudah sudah ikhlas yaa, tidak berharap apa nggak ada bunyilah, istilahnya nggak pernah ngeluh tapi kita perjuangkan hak-hak mereka gitu, salah satunya itu....

Berdasarkan pemaparan wawancara ini, Kepala sekolah Master telah memberikan penjaminan kesejahteraan berupa Penjaminan pendidikan, Royalti, beasiswa, serta jaminan kesehatan. Sehingga apabila diambil kesimpulan lengkap tentang program mewujudkan penjaminan, maka Kepala sekolah Master mewujudkan penjaminan dalam bentuk tiga komponen, yaitu Penjaminan keberlangsungan organisasi, Penjaminan mutu layanan dan Penjaminan kesejahteraan.

Makin majunya perkembangan pemahaman pendidikan masyarakat, diisyaratkan dengan makin besarnya tuntutan masyarakat terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Sehingga tidak menutup kemungkinan bagi lembaga yang tidak dapat mengakomodasi tuntutan masyarakat tersebut akan berdampak pada pengucilan lembaga, dengan resiko yang lebih pahit yaitu pudarnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga itu.

Tumbuh dan berkembangnya kepercayaan masyarakat mengisyaratkan pula atas desakan lembaga untuk semakin berkembang guna menjawab tantangan serta kebutuhan masyarakat, sehingga pada gilirannya masyarakat akan menentukan lembaga mana yang layak untuk diberi kepercayaan mendidik peserta didik.

Desakan bagi pertumbuhan lembaga dan kebutuhan masyarakat, sebenarnya memiliki prinsip dasar yang sama yaitu demi mencerdaskan anak didik. Dalam kaitanya dengan uraian yang telah dijabarkan, Kepala sekolah Master menyadari akan keberadaan lembaga yang dipimpinya. Dalam wawancara dikatakan bahwa :

Banyak yaa kreatifitas-kreatifitas kita, jadi kita sadar dengan segala keterbatasan dan kekurangan, kita membuka diri dan bermitra dengan kalangan dunia usaha, akademisi, praktis...

Konteks kekurangan dan keterbatasan atas lembaga yang dipiminnya Kepala sekolah Master bertindak dengan membuka diri dan bermitra. Sehingga dapat disimpulkan Kepala sekolah Master memiliki program membangun kemitraan.

Kemitraan yang dijalin oleh Sekolah Master, dari hasil wawancara dan observasi meliputi :

a. Kemitraan dengan Pemerintah

Lembaga pendidikan dengan pemerintah merupakan dua jenis lingkungan yang berbeda. Namun keduanya tidak dapat dipisahkan, bahkan saling melengkapi. Dengan demikian sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan tidak bisa menjadi lembaga yang eksklusif dan memisahkan diri dari pemerintah, tetapi justru semakin erat hubungan lembaga pendidikan dengan pemerintah. Eratnya hubungan ini akan semakin menambah eksistensi lembaga pendidikan di masyarakat. Sebaliknya mengemban amanat pendidikan bukan pekerjaan yang mudah bagi pemerintah, sehingga lembaga pendidikan sebagai bentuk peran serta masyarakat akan sangat membantu pemerintah. Dalam kaitannya dengan lembaga yang dipimpinya Kepala sekolah Master berpendapat :

Jadi kita harus bermitra dengan kalangan dunia usaha atau dengan kalangan Akademisi Praktisi maupun dengan Dinas Instansi Terkait gitu. Yang kemudian dilanjutkan dengan keterangan :

Kita bicara anak, pelayanan anak, kesejahteraan sosial anak berarti itu bicara tentang pendidikannya, kementrian pendidikan terlibat disini. Kalau bicara anak berarti bicara tentang kesehatannya, kementrian kesehatan harus terlibat disini. Kalau bicara anak berarti bicara hak-hak sipil Akta kelahiran, KTP, KK dan sebagainya, bicara anak berarti tentang eee pembinaan keagamaan, kepolisian dan Depdagri, eee Depkumham dan banyak yang terlibat

Mengenai bentuk kemitraan yang telah dijalin antara Sekolah Master dengan pemerintah, Kepala sekolah Master mengatakan :

Sekarang sudah mulai banyak dan kita sudah mulai kerjasama yang tahun ini dengan Badan yang bersifat Nasional, terus ada Paket A,B,C itu sudah ada bantuan dari pemerintah gitu, Pemda Kota Depok, Propinsi, maupun Pusat, kita sudah mulai ada perhatian gitu.

b. Kemitraan Dengan Dunia Usaha

Kompleksitas permasalahan dalam lembaga pendidikan terus menerus berkembang, misalnya pendanaan dan penyaluran lulusan. Hal ini menuntut agar lembaga pendidikan memiliki upaya yang lebih luas dalam memecahkannya. Kepala sekolah Master dalam hal ini memiliki kreatifitas seperti yang dikatakan sebagai berikut :

Jadi kita harus bermitra dengan kalangan dunia usaha...

Oh ya Program CSR kita sudah mulai ada, seperti kaya yang sudah jelas kaya Adhi Karya, Adhiflife terus Pellindo, ada sebentar lagi Antam itu yang sudah mau ini apa istilahnya walaupun masih sebatas ulang tahun mereka gitu. Program Cooporete Social Responsibility itu sekarang lagi nambah dua perusahaan, Bank Permata terus Bank Mandiri sebentar lagi, terus Bank Danamon adalagi dari Tupperwere.

Apabila dianalisa dalam kaitanya dengan pendanaan, maka dunia usaha ini akan diketuk kebesaran jiwanya untuk menjadi donator. Tetapi apabila dikaitkan dengan proses belajar dan mengajarnya dunia usaha ini dapat menjadi nara sumber sekaligus menampung lulusan untuk dapat terserap atau bekerja dilingkungan dunia usaha yang bersangkutan.

c. Kemitraan Dengan Akademisi

Ketegasan tentang kemitraan sekolah Master dengan kalangan Akademisi, dikutip dari hasil wawancara sebagai berikut :

Jadi kita harus bermitra dengan ... kalangan Akademisi...Yaa termasuk dengan UI, UI hampir semua jurusan itu Ilmu keperawatan, ilmu Psikologi dengan S2 nya gitu kan, dengan fakultas eee MIPA, FKM dengan eeee banyaklah hampir semua hampir semua, Ilmu Keperpustakaanya gitu kan.

Pada segmen kemitraan dengan Akademisi ini, memiliki kaitan dengan program penjaminan yang menjadi salah satu aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah Master. Arah pemikirannya adalah dalam rangka pelaksanaan program penjaminan, khususnya untuk penjaminan pendidikan terdapat tiga pokok kegiatan. Yaitu Kemitraan sekolah Master dengan Akademisi dalam rangka kalangan Akademis sebagai narasumber, Kemitraan sekolah Master dengan Akademisi dalam rangka tindak lanjut bagi siswa yang berminat meneruskan ke

jenjang pendidikan tinggi, serta Kemitraan sekolah Master dengan Akademisi dalam rangka meningkatkan derajat pendidikan para guru. Artinya sebagai narasumber maka kalangan Akademisi diharapkan memberikan kontribusi ilmu dan pengetahuan bagi perkembangan peserta didik di sekolah Master, sedang sebagai tindak lanjut penjenjangan ke pendidikan tinggi diharapkan kalangan Akademisi dapat memberikan beasiswa bagi para siswa dan para guru yang lolos tes pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

d. Kemitraan Dengan pihak lainya

Kemitraan yang sifatnya insidental, tidak pernah ditolak apabila mereka sepakat untuk bermitra. Di lapangan yang berhasil disurvei, pihak-pihak tersebut adalah Praktisi, Lembaga-lembaga tertentu, Tamu berprofesi, serta kalangan professional tertentu seperti manajer, wartawan, dan juga ahli agama. Dalam hal ini Kepala sekolah Master menanggapi dengan menyatakan :

Jadi kita harus bermitra dengan ... Praktisi..., selanjutnya dijelaskan pula bahwa: Jadi kita bisa menjadikan guru tamu dari kalangan professional maupun praktisi sebagai narasumber disini, jadi anak-anak itu bisa mendapat masukan dari berbagai macam latar belakang. Saya undang dari manajer-manajer perusahaan, Bank, nanti eee mereka sharing gitu kan Sehingga anak-anak kita akan terbangun inspirasi dan motivasi dari berbagai nara sumber itu tadi.

Terdapat kreativitas sekolah yang dilaksanakan dengan berbagai tujuan. Kreativitas ini salah satunya diwujudkan dalam bentuk wirausaha sekolah. Kewirausahaan sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah bersama warga sekolah untuk menciptakan sesuatu yang baru, unik, berbeda atau bermakna, serta bernilai, melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang, ruang dan uang. Wirausaha ini dilaksanakan oleh suatu sekolah lebih disebabkan oleh usaha sekolah dalam memenuhi pembiayaan yang harus ditanggung. Biaya penyelenggaraan pendidikan pada suatu sekolah rata-rata dikatakan tidak sedikit. Seperti hasil wawancara dengan Kepala sekolah Master berikut ini :

Kita sadar, yang namanya pendidikan itu sangat membutuhkan biaya besar, tapi kita punya trik dan punya inofasi sendiri, punya kreatifitas-kreatifitas untuk meminimalisir bagaimana biaya-biaya operasional.

Konsep kewirausahaan yang dilaksanakan oleh suatu sekolah, dirancang dalam rangka kemandirian. Fenomena kemandirian ini akhirnya menjadi prestasi sekolah yang patut dibanggakan. Dengan mandiri suatu sekolah akan lebih memiliki keleluasaan dalam menerapkan manajemennya. Bahkan ada kecenderungan bahwa di wilayah-wilayah tertentu terdapat sekolah swasta yang lebih maju dan kualitasnya lebih baik dibanding sekolah negeri. Sekolah negeri yang selama ini terlalu mengandalkan subsidi pemerintah lambat laun akan mulai ketinggalan apabila cara berpikirnya tidak segera diubah, bahkan untuk sekolah swasta justru lebih maju dengan konsep kemandiriannya. Pemahaman konsep kemandirian inilah yang membawa pikiran seorang Kepala sekolah untuk memahami prinsip kewirausahaan yang dapat diaplikasikan dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha adalah orang yang memiliki sikap dan perilaku kreatif dan inovatif dalam memimpin dan mengelola organisasi sekolah dengan cara mencari dan menerapkan cara kerja dan teknologi baru yang bermanfaat bagi terwujudnya prinsip pengelolaan sekolah yang baik. Adapun beberapa contoh bentuk kewirausahaan sekolah yang dapat dibahas dari yang dilaksanakan oleh Sekolah Master, yaitu : 1) penggunaan sarana dan prasarana secara optimal untuk bisnis di lingkungan sekolah dengan dasar kebutuhan akan peningkatan kemampuan dan kebutuhan kehidupan bersama warga sekolah dan masyarakat. Contoh riilnya adalah pengembangan usaha Menjahit, Sablon, dan perbengkelan; 2) membangun kerja sama dan kemitraan usaha dengan dunia usaha dan industri, masyarakat, pemerintah daerah dan lain-lain. Contoh riilnya berupa kerjasama dengan LPK (Lembaga Penyelenggara Kursus), kerjasama dengan Program *Cooporete Social Responsibility* (PCSR) yaitu dengan Bank Permata, Bank Mandiri, Bank Danamon adalagi dari Tupperwere, Adhi Karya, Adhilife Pellindo, serta Antam; 3) melakukan restrukturisasi organisasi sekolah dengan cara membentuk tim kerja untuk bisnis dan memilih tenaga yang profesional untuk mendukung pelaksanaan kewirausahaan, yang telah dilaksanakan adalah merintis Advokasi; 4) mengadakan pelatihan kemampuan dan keterampilan tambahan yang sesuai dengan kemajuan ipteks dan imtak untuk meningkatkan kemampuan SDM sekolah, programnya berupa pelatihan menjahit,

membatik dan teknisi pesawat Handphone; 5) mengembangkan usaha produktif dengan cara bekerja sama dengan lembaga penyandang dana, investor, kontraktor dan lain-lain yang bermanfaat bagi pengembangan modal serta keuntungan unit produksi, dalam hal ini Sekolah Master merintis sebuah PT dan CV. Serangkaian wira usaha yang telah dilaksanakan atas koordinasi Kepala sekolah Master, saat sekarang telah menunjukkan hasil kemandiriannya. Seperti yang diungkapkan Kepala sekolah Master dari hasil wawancara berikut :

Jadi kami sadar lima tahun diawal memang kita dari kantong-kantong kita, akhirnya kita membuat suatu sektor riil yang bergerak dibidang usaha, kita punya bengkel motor mobil, punya percetakan garmen, punya CV, PT, koperasi jadi hampir awalnya hampir 80% pembiayaan itu dari hasil kita, sisanya 10% dari donator, dan 10% baru dari bantuan Negara. Kalau sekarang alhamdulillah sudah yang dibiayai sendiri hampir 50%, karena kita sudah kalau sekarang ini kan sudah jalan jadi nggak terlalu sulit begitu.

Setelah mendalami uraian dan wawancara, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kreativitas-kreativitas Kepala sekolah Master dalam memenuhi pembiayaan, salah satunya dalam bentuk pengembangan wirausaha.

5.3. Daya Dukung Suasana Persekolahan Dalam Mewujudkan Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Lembaga pendidikan pada garis besarnya ada tiga, yaitu keluarga, sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas melanjutkan, melengkapi dan mengembangkan pendidikan yang sudah dan belum di berikan dalam keluarga. Sekolah diharapkan dapat mengubah input menjadi output sesuai harapan pendidikan melalui suatu proses yang berkesinambungan.

Dalam mendapatkan input sekolah, yang berupa peserta didik baru, sekolah-sekolah pada umumnya mengadakan seleksi dahulu. Sehingga input siswa dengan kriteria tertentu yang dinyatakan diterima. Artinya suatu sekolah dapat memilih dan menentukan input peserta didik baru di sekolahnya. Tentunya suasananya akan menjadi lain kalau suatu sekolah inputnya adalah calon-calon siswa dengan keadaan yang sudah dibebani dengan masalah. Misalnya ekonominya, status kekeluargaannya, keadaan sosialnya dan sebagainya. Sehingga peran Kepala sekolah dalam menentukan suasana persekolahannya

menjadi sangat penting. Hal ini seperti hasil survey pada Sekolah Master Depok. Dalam wawancara, Kepala sekolah Master mengatakan :

Orang-orang yang datang kesini orang yang bermasalah, jadi kita harus betul-betul, kita memberikan kenyamanan ya buat dia dulu, kita rehabilitasi dulu, ya jadi guru sebagai sahabat ya bagi mereka sehingga mereka akan mudah untuk terbuka dengan segala problemnya.

Salah satu hal yang penting dan selama ini sepertinya kurang mendapat perhatian adalah perlunya menciptakan suasana sekolah yang kondusif serta mendukung upaya pendidikan bagi siswa dengan karakteristik tertentu. Yang tentunya berbeda dengan sekolah-sekolah pada umumnya, artinya terdapat aspek terkait yang perlu mendapat perhatian.

Dari hasil observasi di Sekolah Master, upaya penciptaan suasana lingkungan sekolah yang kondusif, Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah memiliki pertimbangan dua aspek, yaitu :

a. Aspek Statis

Aspek statis merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap penciptaan suasana sekolah yang kondusif, yang bersifat statis. Dikatakan aspek statis, karena aspek ini bersifat relatif tetap, tidak banyak berubah dalam jangka waktu yang relatif lama. Contohnya adalah visi dan misi sekolah, program atau kegiatan sekolah, tata tertib sekolah, sarana dan prasarana sekolah, serta area sekolah.

Visi dan Misi sekolah merupakan hal penting yang harus ada dalam suatu lembaga pendidikan, tak terkecuali sekolah. Ingin menjadi seperti apa sekolah nantinya merupakan hal yang terlihat pada visi sekolah. Dan untuk mencapai visi tersebut, maka perlu ada usaha yang harus dilakukan yang tergambar pada misi sekolah. Jadi kedua hal ini saling berkaitan. Visi dan misi sekolah yang jelas dan baik hendaknya diketahui oleh seluruh warga sekolah, sehingga setiap tindakan atau kebijakan selalu berpedoman pada kedua hal tersebut.

Berlandaskan pada visi dan misi sekolah inilah, maka dibuat Program atau kegiatan sekolah, yang merupakan unsur kedua aspek statis dalam upaya penciptaan suasana sekolah yang kondusif. Program atau kegiatan sekolah ini

hendaknya disusun bersama-sama seluruh warga sekolah, jadi tidak hanya oleh kepala sekolah.

Dengan musyawarah, maka seluruh guru akan mengetahui apa saja program sekolah, sehingga kemungkinan untuk tidak melaksanakan program yang telah disepakati akan berkurang. Dan terlaksanakannya program sekolah akan membuat suasana sekolah menjadi kondusif.

Unsur aspek statis yang berikutnya tata tertib sekolah. Tata tertib sekolah memuat apa saja hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, disertai sanksi atau hukuman yang akan diberikan jika tata tertib tersebut dilanggar. Di sekolah Master berdasarkan keterangan Kepala sekolah dikatakan bahwa :

Setelah mereka memahamai bagaimana kita ikat dengan sebuah kekeluargaan, itu pak yang intinya seolah-olah adalah satu atap satu rumah tangga gitu kan, tapi mereka sendiri yang membuat peraturan itu, jadi kalian tuu maunya apa aaa ya maunya apa disini gitu kan, terus kira-kira apakah kita mau cenderung bebas taa disini. Jadi mereka sendiri yang membuat peraturan, jadi tanpa harus ada tekanan dari kita. Kita hanya sifatnya mengontrol atau hanya mengawasi aja, kita sebagai petunjuk, sebagai fasilitator.

Menyimak keterangan di atas, maka peraturan tatap harus melibatkan siswa, kemudian setelah ditetapkan sebagai Tata tertib sekolah dan diketahui oleh seluruh warga sekolah, begitu juga dengan sanksi yang jelas dan tegas, baru diterapkan. Ketidakjelasan tata tertib dan sanksi pelanggaran tata tertib dapat membuka peluang untuk melanggar dan bebas dari sanksi. Hal ini tentunya akan berdampak buruk terhadap upaya penciptaan suasana sekolah yang kondusif.

Tersedianya sarana prasarana sekolah menjadi unsur aspek selanjutnya, yang mempengaruhi upaya penciptaan suasana sekolah yang kondusif. Semakin lengkap sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah, maka kemungkinan proses pendidikan berjalan dengan lebih baik juga besar.

Unsur aspek statis terakhir yang memiliki cukup pengaruh terhadap penciptaan suasana sekolah yang kondusif adalah area sekolah. Sekolah Master yang sebagian besar siswa memiliki karakteristik sebagai anak jalanan, area sekolah tidak hanya sebagai area belajar, tetapi minimal ada tempat untuk

berlindung siswa. Dengan lokasi yang justru relatif dekat dengan aktivitasnya. Seperti dekat terminal, stasiun, atau pasar.

b. Aspek Dinamis

Aspek kedua yang menjadi penentu keberhasilan penciptaan suasana sekolah yang kondusif adalah aspek dinamis. Disebut aspek dinamis, karena memang sifatnya dinamis, mudah dipengaruhi dan cepat berubah dalam waktu yang relatif singkat. Contoh dari aspek dinamis ini adalah unsur keteladanan, tata pergaulan, dan suasana belajar di kelas.

Unsur aspek dinamis keteladanan besar pengaruhnya terhadap penciptaan suasana sekolah yang kondusif, karena pada dasarnya peserta didik bisa meniru dan menilai terhadap kinerja guru dan kepala sekolah yang dilihatnya. Guru diharapkan dapat memberi teladan yang baik, karena guru adalah orang yang akan digugu dan ditiru oleh siswanya. Keteladanan ini tercermin dalam perilaku guru tidak hanya di kelas tapi juga di luar kelas.

Unsur aspek dinamis yang kedua adalah tata pergaulan. Masalah tata pergaulan disini terutama meliputi pergaulan guru dengan siswa, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa. Sekarang sudah bukan jamannya lagi sosok guru yang otoriter terhadap siswanya sehingga siswa juga takut bergaul dengan gurunya. Perkembangan dalam dunia pendidikan saat ini menuntut guru untuk lebih demokratis, namun tanpa meninggalkan batas-batas tugasnya sebagai seorang guru yang bertugas memberi pendidikan kepada siswa. Ada kalanya seorang guru harus bertindak sebagai seorang pengatur, pemberi arahan dan petunjuk, tetapi ada juga kalanya seorang guru harus bertindak sebagai seorang sahabat yang mau mendengarkan keluhan siswanya. Pergaulan guru dengan guru juga diharapkan ada kerjasama yang baik dan saling membantu untuk menciptakan suasana sekolah yang kondusif. Pada Sekolah Master dikembangkan pola asuh, dengan sistim adhik-kakak. Sehingga siswa yang tingkatannya lebih rendah menyapa kakak kepada siswa yang tingkatannya lebih tinggi.

Unsur yang terakhir adalah suasana belajar di kelas. Unsur ini berkaitan sekali dengan kemampuan guru untuk mengajar di kelas, bagaimana upaya guru menciptakan suasana belajar di kelas yang menyenangkan sehingga siswa dapat menguasai materi pelajaran dengan lebih cepat dan mudah. Hal ini tentunya

berkaitan dengan upaya guru untuk mengembangkan kemampuan mengajarnya. Yang dapat dituliskan dari hasil pengamatan di Sekolah Master, Kepala sekolah menanamkan pemahaman kepada guru agar mengenal kepribadian, dan memahami perkembangan siswanya. Sehingga menonjolkan sisi *'humanistic'* dalam pembelajarannya. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Sekolah Master, upaya penciptaan suasana lingkungan sekolah yang kondusif, Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah memiliki pertimbangan dua aspek, yaitu: Aspek Statis dan Aspek Dinamis.

Dari uraian di atas dapat ditarik benang merah bahwa penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif perlu mempertimbangkan aspek statis dan aspek dinamis. Dua aspek ini tidak menjadi aturan baku bila diterapkan di suatu sekolah artinya sekolah-sekolah harus memperhatikan betul-betul seluruh sumber daya yang ada pada sekolah yang bersangkutan. Sehingga untuk sekolah dengan sumber daya tertentu, seperti yang dimiliki oleh Sekolah Master, dari hasil observasi lapangan dan wawancara, Kepala sekolah menciptakan suasana persekolahan demi mewujudkan kepemimpinannya dengan memanfaatkan daya dukung yang di dapat dari keprihatinannya.

Kota yang padat penduduknya dan banyak keluarga bermasalah, memiliki resiko munculnya kaum marjinal, dan membuat anak mereka menjadi kurang gizi, kurang perhatian, kurang pendidikan, kurang kasih sayang dan kehangatan jiwa, serta kehilangan hak untuk bermain, bergembira, bermasyarakat, dan hidup merdeka, atau bahkan mengakibatkan anak-anak dianiaya batin, fisik, dan seksual oleh keluarga, teman, atau orang lain yang lebih dewasa. Akhirnya seorang anak terhempas dari keluarga, dan diantaranya lantas menjadi anak jalanan.

Terdapat beberapa kriteria tentang anak jalanan, diantaranya adalah :

1. Anak jalanan yang masih memiliki dan tinggal dengan orang tua.
2. Anak jalanan yang masih memiliki orang tua tapi tidak tinggal dengan orang tua.
3. Anak jalanan yang sudah tidak memiliki orang tua tapi tinggal dengan keluarga.
4. Anak jalanan yang sudah tidak memiliki orang tua dan tidak tinggal dengan keluarga.

5. Anak yang mempunyai kegiatan ekonomi di jalanan yang masih memiliki hubungan dengan keluarga.
6. Anak yang menghabiskan seluruh atau sebagian besar waktunya di jalanan dan tidak memiliki hubungan atau ia memutuskan hubungan dengan orangtua atau keluarganya.
7. Anak yang menghabiskan seluruh waktunya di jalanan yang berasal dari keluarga yang hidup atau tinggalnya juga di jalanan.
8. Anak berusia 5-17 tahun yang rentan bekerja di jalanan, anak yang bekerja di jalanan, dan atau yang bekerja dan hidup di jalanan yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk melakukan kegiatan hidup sehari-hari.

Kriteria apapun yang menjadi penyebab sehingga seorang anak menjadi anak jalanan, pada hakikatnya, adalah "anak-anak", sama dengan anak-anak lainnya yang bukan anak jalanan. Mereka membutuhkan pendidikan. Tetapi dalam keadaan tertentu anak jalanan menjadi sasaran razia atau operasi. Penyebabnya adalah pandangan petugas razia cenderung pada anggapan bahwa anak jalanan merupakan penyebab ketidak tertiban. Anak bukanlah orang dewasa yang berukuran kecil. Anak mempunyai dunianya sendiri dan berbeda dengan orang dewasa. Tidak cukup memberinya makan dan minum saja, atau hanya melindunginya di sebuah rumah, karena anak membutuhkan kasih sayang. Kalau seorang anak harus sudah berhadapan dengan razia maka jauh dengan pandangan tentang kasih sayang yang menjadi fundamen pendidikan.

Dalam kaitanya dengan keberadaan anak jalanan, Kepala sekolah Master berpendapat bahwa :

Jadi kebutuhan dasar selain sandang, pangan, papan dan pendidikan kesehatan mereka belum bisa mengakses sehingga banyak yaa kebodohan dan kemiskinan yang ini kan menjadi problem yang inti dari dari bangsa ini, seharusnya keluarga ketika tidak bisa memenuhi kebutuhan ini Negara ambil alih. Masyarakat yang namanya ormas-ormas, keagamaan kaya apa gitu, karena mereka tidak peduli sehingga cara pandangya beda, mereka menganggap masyarakat marjinal, pengamen, pengasong ini adalah orang-orang yang harus dideportasilah yang harus dirazia, itu yang menjadi masalah. Timbulnya PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) ini ketika orang itu tidak punya daya saing, tidak

punya skill, tidak punya keahlian tidak punya pendidikan, naaah harusnya kan Negara memenuhi ini, itu kebutuhan dasar.

Kalau menyimak pendapat Kepala sekolah Master, ada harapan yang masih berpeluang untuk mengubah nasib anak jalanan, yaitu menghindari tindakan razia melalui belajar. Karena itu perlu menggali dan mendirikan sumber atau pendukung program yang bersikap empati dan mampu meyakinkan kepada mereka, bahwa program pendidikan tersebut benar-benar mendukung pengembangan diri mereka. Untuk itu, penguasaan terhadap karakteristik dan kebutuhan belajar anak-anak jalanan yang menjadi bagian dari perjuangan Sekolah Master akan sangat membantu para sumber belajar apabila anak jalanan tidak jadi korban razia tetapi mau berada dalam ikatan Sekolah Master. Sehingga dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dalam mewujudkan kepemimpinannya, Kepala sekolah Master memposisikan Anak usia sekolah sasaran razia yang menjadi daya dukung pertama.

Pendidikan di sekolah merupakan salah satu subsistem dari keseluruhan sistem pendidikan yang terdiri dari sentra pendidikan keluarga, masyarakat, media, dan sekolah. Tanggung jawab pendidikan generasi muda seperti ini telah tertumpu pada lembaga-lembaga pendidikan formal terutama sekolah. Sementara pendidikan formal dalam suatu sisi menghadapi kekurangsadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan. Fenomena ini bisa jadi merupakan bentuk ketidakpercayaan masyarakat terhadap signifikansi proses pendidikan dalam sistem sekolah formal untuk merubah kualitas hidup. Proses yang terjadi di sekolah dianggap sebagai ritual formalitas yang berkisar dari menjemukan sampai dengan memperdaya anak namun perlu dilakukan, agar mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah berupa ijazah untuk bisa memasuki jenjang selanjutnya. Sekolah hanya dianggap sebagai lembaga pemberi ijazah. Bisa juga memang masyarakat merasa tidak memiliki kemampuan untuk menanggung pembiayaan yang terjadi.

Pada masyarakat golongan ekonomi menengah ke atas memiliki kemungkinan untuk tetap bisa menjadi bagian dari pelaksanaan pendidikan formal, walaupun ada kemungkinan mengerti terdapatnya ritual formalitas tadi.

Tetapi bagi keluarga menengah ke bawah kekurangsadaran akan pentingnya pendidikan, penyebabnya lebih banyak dikarenakan ketiadaan biaya.

Di lain pihak terjadi pula perubahan kehidupan sosial kemasyarakatan. Konsep keluarga inti dengan satu bapak yang bekerja mencari nafkah, satu ibu yang mengayomi dengan penuh kasih sayang di rumah, dan anak-anak yang bahagia serta mendapat cukup perhatian sudah sulit dipertahankan. Perubahan terdapat keluarga yang diwarnai dengan kedua orang tua yang sama-sama mencari nafkah, angka perceraian yang meroket, keluarga dengan satu orang tua saja dan juga keluarga yang mempekerjakan anak-anak mereka.

Dulu orang tua dianggap sosok yang bijaksana dan sudah cukup tahu mengenai cara-cara mengasuh dan mendidik anak. Sejalan dengan peranan ibu dalam keluarga, anak dianggap polos dan membutuhkan pengarahan serta perlindungan orang tua. Sebaliknya dalam perkembangannya sekarang lebih mengarah pada pandangan bahwa anak-anak dianggap memiliki kemampuan dan siap menghadapi kegetiran hidup. Pandangan baru ini muncul bukan karena anak memang sudah memiliki kemampuan, melainkan karena orang tua dan masyarakat tertentu membutuhkan anak yang mampu menerima kenyataan perceraian orang tua, yang tidak tergoncang melihat kesadisan pembunuhan baik di televisi maupun dalam kehidupan nyata, yang mampu mencari nafkah di jalan untuk disetorkan kepada orang tua atau kepala kelompok mereka, serta yang mampu menghadapi berbagai kekacauan dalam masyarakat. Pandangan anak yang dianggap memiliki kemampuan ini diperkuat dengan tayang-tayangan media. Sehingga munculah kaum-kaum marjinal, yang dalam konteks kehidupan sosial itu nyata dan tetap harus mendapat perhatian.

Banyak yang sepeham bahwa cara memberi perhatian terhadap keberadaan anak-anak kaum marjinal, itu adalah dengan pendidikan. Seperti pendapat Kepala sekolah Master dalam hasil wawancara berikut :

Tetapi akhirnya kita ambil kesimpulan dari semua problem ini, saya yakin melalui pendidikan akan memutus mata rantai kemiskinan, akhirnya apapun namanya buatlah sekolah untuk mereka lahir sebuah inisiatif atau pendidikan alternative yang bisa memberikan pelayanan untuk mereka, yang bisa dinikmati oleh mereka. Ini lahirnya sekolah master ini berangkat dari sebuah keprihatinan

itu tadi, sulitnya masyarakat kecil, marjinal yang tidak bisa mengakses layanan ini.

Mereka percaya, pendidikan merupakan obat mujarab untuk mengubah seseorang, dari yang miskin menjadi tidak miskin, dari yang bodoh menjadi berpengetahuan. Sehingga dalam kaitannya dengan hasil wawancara dan observasi, dapat menghasilkan kesimpulan bahwa pendidikan yang dianggap sesuai dengan kondisi anak jalanan dan merupakan daya dukung sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan Kepala sekolah adalah pendidikan alternatif, yaitu pendidikan yang didukung dengan sistim tanpa batas. Dari hasil observasi dan wawancara dalam mendukung Pendidikan alternatif yang diwujudkan oleh Kepala Sekolah Master , maka diprogramkan :

a. Sekolah Gratis

Pengertian gratis pada Sekolah Master adalah sekolah yang benar-benar tidak ada pungutan tentang biaya apapun untuk penyelenggaraan pendidikan. Konsekwensinya adalah memberi pendidikan minimal bagi anak terlantar dan masyarakat marjinal, untuk dapat mengembangkan dirinya, potensi, keterampilan yang dimilikinya agar dapat hidup mandiri ditengah masyarakat atau dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi tanpa dipungut biaya. Dalam hasil wawancara, Kepala sekolah Master mengatakan :

...terkait dengan administrasi yang agak sedikit sulit dipenuhi oleh orang dhua'fa yang lemah yang tidak memiliki identitas lengkap maka kita punya kebijakan baru, kita masukkan di program PKBM atau eeee kesetaraan, Paket A,B,C itu yang setara SD,SMP,SMA yang nggak musti bayar, nggak ada akta kelahiran, umurpun berapapun boleh gitu.

Bentuk nyata sekolah alternatif, sekolah gratis ini adalah PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat), yang meliputi empat tingkatan, yaitu PAUD, Paket A setara SD, Paket B setara SMP dan SMP Terbuka, serta Paket C setara SMA. Sekolah alternatif ini kemudian lebih dikenal dengan sebutan Sekolah Master Depok.

b. Rumah singgah

Rumah singgah adalah tempat yang dipersiapkan sebagai perantara antara anak jalanan dengan pihak-pihak yang membantu anak jalanan, sekaligus tempat

untuk belajar, tinggal sementara dan melakukan hal-hal yang bermanfaat, serta tempat anak jalanan dibimbing dan dibina dalam suasana kekeluargaan. Konsep pengadaan rumah singgah diusahakan tidak memanjakan anak jalanan dengan materi dan fasilitas. Sehingga yang dipersiapkan adalah sarana dan layanan yang bersifat memancing kemadirian. Sarana dan layanan rumah singgah yang disiapkan oleh sekolah Master adalah rumah dalam bentuk semi permanen yang dapat dijadikan tempat perlindungan sementara. Kadang-kadang fungsinya dengan cepat berubah menjadi ruang kelas. Keterikatan para siswa dalam Anak jalanan dan Kaum Termarjinalkan seolah-olah membentuk mereka dalam satu keluarga. Sehingga siang ruang kelas kemudian malam menjadi ruang tidur terkesan tidak masalah. Dalam kaitanya dengan rumah singgah, Kepala sekolah Master mengatakan :

Minimal ini jadi sebuah oase ya, disini kan tempat eee mereka kan butuh tempat, tempat untuk bisa memberikan perlindungan, kenyamanan, yaa kan jadi keadilan,...

Pembauran dan penggabungan anak-anak jalanan dibuat se-alami mungkin, tanpa diintervensi berbagai hal yang bisa mengganggu eksistensi mereka sebagai anak jalanan. Mereka yang bergabung diperlakukan sebagai mitra sederajat. Peraturan kelompok pun dibuat anak jalanan itu sendiri. Yang melanggarnya akan mendapatkan konsekuensi yang juga dari mereka sendiri. Disamping itu ditanamkan sifat-sifat kebersamaan, saling membantu, tolong menolong hubungan kakak adik dan sejenisnya serta menumbuhkan solidaritas dari dalam jiwa mereka. Lebih lanjut Kepala sekolah Master menjelaskan bahwa :

Jadi mereka di sini eee saling berkomunikasi, ternyata dia tidak sendiri gitu pak, bahwa banyak diantara orang yang jauh lebih menderita dari dia gitu, jadi disini eee istilahnya pendidikan yang yang bersifat ini eee apa ya pengalaman langsung, berinteraksi langsung pak gitu, jadi lihat langsung pak penderitaan-penderitaan orang lain yang sebenarnya dia jauh lebih bagus.

Pada akhirnya sebuah rumah singgah akan merupakan tempat perlindungan dari berbagai bentuk kekerasan, tempat rehabilitasi yaitu tempat mengembalikan dan menanamkan fungsi sosial anak, serta sebagai tempat untuk mengakses terhadap berbagai layanan seperti pendidikan, kesehatan,

kependudukan, serta merupakan tempat saling komunikasi diantara mereka, dan lain-lain.

Dari hasil observasi dan wawancara, terdapat daya dukung yang berupa Kreasi Pelaksanaan Belajar Mengajar, bentuk kegiatannya meliputi:

a. Mengajar

Mengajar berarti memberi pelajaran tentang berbagai ilmu yang bermanfaat bagi perkembangan kemampuan berpikir peserta didik. Pada proses mengajar terjadi pembimbingan yang merupakan usaha mengorganisasikan lingkungan dalam hubungannya dengan anak didik dan bahan pengajaran, sehingga terjadi proses belajar mengajar.

Rumusan pengertian mengajar mempunyai kaitan dengan pandangan dan praktek pengajaran yang dilaksanakan oleh orang yang lebih tahu kepada orang yang belum tahu. Secara tradisional mengajar diartikan sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan atau keterampilan yang berkaitan dengan suatu mata pelajaran tertentu kepada siswa, sebagaimana yang dituntut dalam penguasaan suatu materi pelajaran. Inti kegiatan mengajar berdasarkan rumusan pengertian di atas adalah menyampaikan bahan pelajaran. Bila rumusan pengertian ini di pegang, maka tujuan akhir pengajaran adalah siswa menguasai bahan dari suatu mata pelajaran tertentu.

Pengajaran di sekolah Master tetap berpedoman pada rambu-rambu pengajaran dari Kemendiknas RI, artinya kurikulum dan kelengkapannya tetap berpedoman pada Kurikulum Nasional. Dengan dipadu melalui terobosan-terobosan tertentu, menyesuaikan situasi dan kondisi siswa. Seperti yang dijelaskan Kepala sekolah Master berikut ini :

aaa jadi kita untuk membuat suatu terobosan langkah-langkah apa gitu, karena pada dasarnya semua anak itu cerdas, cuma potensi orang itu berbeda-beda, walaupun standar kompetensi terendahnya tetep kita harus lalui artinya secara akademis mereka harus mengikuti Ujian Nasional. Tetapi kalau memang dia punya kelebihan dibidang tertentu itu yang harus kita kejar dan biar melejit gitu, potensi yang itu.

Dewasa ini pengertian mengajar mengalami perkembangan dan menyangkut segi-segi yang lebih luas lagi. Yaitu pengertian mengajar sebagai

suatu upaya dalam memberi perangsang, bimbingan, pengarahan dan dorongan kepada siswa agar terjadi proses belajar. Bertitik tolak dari rumusan pengertian ini maka sasaran pengajaran adalah terjadinya proses belajar yang dilakukan oleh siswa dalam mempelajari suatu bahan tertentu. Guru memberi rangsangan dan dorongan kepada siswa untuk mempelajari bahan pelajaran tersebut. Dalam proses mempelajarinya pun guru memberi bimbingan dan arahan, sehingga siswa dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Bila pengertian ini di pegang, maka guru perlu memahami secara baik tentang keadaan siswa, baik pemahaman yang bersifat jasmaniah, maupun kondisi mental.

Jadi yang penting dalam mengajar bukan hanya upaya guru menyampaikan bahan pelajaran, melainkan juga bagaimana siswa mempelajari bahan ajar tersebut. Hal ini berarti peranan guru bertambah, dari yang semula sebagai penyaji bahan pelajaran, bertambah menjadi pengarah dan pemberi kemudahan untuk terjadinya proses belajar siswa.

b. Mendidik

Mendidik menunjukkan usaha yang lebih ditujukan kepada pengembangan budi pekerti, hati nurani, semangat, kecintaan, dan lainnya. Pengertian lain mengatakan mendidik adalah proses memanusiakan manusia. Namun ada pula yang mengatakan bahwa mendidik adalah proses yang dilakukan agar ada perubahan dalam peserta didik. Jadi dalam mendidik, keadaan peserta didik sangat harus benar-benar dipahami oleh guru. Karakteristik siswa sekolah Master, yang sebagian besar merupakan anak jalanan, anak terlantar anak-anak kurang mampu dari kaum termarjinalkan, sudah barang tentu membutuhkan penanganan tertentu. Seperti dijelaskan oleh Kepala sekolah Master berikut ini :

Orang-orang yang datang kesini orang yang bermasalah, jadi kita harus betul-betul, kita memberikan kenyamanan ya buat dia dulu, kita rehabilitasi dulu, ya jadi guru sebagai sahabat ya bagi mereka sehingga mereka akan mudah untuk terbuka dengan segala problemnya.

Mendidik lebih bersifat kegiatan berkerangka jangka menengah atau jangka panjang. Hasil mendidik tidak dapat dilihat dalam waktu dekat. Mendidik bobotnya adalah pembentukan sikap mental/kepribadian bagi anak didik .

Tidak setiap guru mampu mendidik walaupun ia pandai mengajar, untuk menjadi pendidik guru tidak cukup menguasai materi dan keterampilan mengajar saja, tetapi perlu memahami dasar-dasar agama dan norma-norma dalam masyarakat, sehingga guru dalam pembelajaran mampu menghubungkan materi yang disampaikannya dengan sikap dan keperibadian yang harus tumbuh sesuai dengan ajaran agama dan norma-norma dalam masyarakat. Sehingga hasil mendidik dapat tercermin dalam sikap, sifat, perilaku, tindakan, gaya menalar, gaya merespons, dan corak pengambilan keputusan peserta didik atas suatu perkara.

c. Melatih

Melatih merupakan kegiatan yang berusaha untuk membekali peserta didik keterampilan, dengan melatih sesuatu secara berulang. Sehingga akhir dari kegiatan melatih, seorang peserta didik diharapkan memiliki ketrampilan tertentu. Contoh yang mudah adalah keterampilan mempraktekan sesuatu perbuatan yang mempermudah kehidupan sehari-hari dan dapat pula membantu proses belajar seperti kemampuan berhitung, membaca, menulis, mempergunakan bahasa, dan sebagainya.

Dari hasil pengamatan di sekolah Master, kegiatan melatih diawali dengan pengelompokan siswa sesuai dengan bakat dan keinginannya. Sehingga sesuai dengan bakat dan keinginannya tersusunlah kelas sesuai dengan bakat dan keinginannya tadi. Misalnya kelas Bisnis, atau kelas Seni yang terdiri dari Seni Lukis, Seni Musik dan Batik. Disaat menentukan bakat dan keinginan, siswa benar-benar dituntut mandiri, tanpa pengaruh guru. Seperti yang dijelaskan Kepala Sekolah Master berikut ini :

Kita berikan kesempatan mereka bisa memenage dirinya sendiri, tetapi dalam pengawasan dan bimbingan kita, pendampingan gitu, ada pawang-pawangnya gitu, jadi terkesan dan bukan terkesan lagi, kita mereka sebuah kemerdekaan yang penuh gitu. Untuk mengatur dirinya sendiri dan kita hanya mengarahkan gitu. Walaupun nanti tetap kembali kepada dirinya sendiri gitu. Cuma yang namanya pendidikan pembiasaan gitu, jadi gitu pembiasaan, jadi ada proses tahapan, perlahan-lahan gitu.

Dilain pihak kegiatan melatih di sekolah Master ini, dilaksanakan dengan tujuan memberikan bekal diri kepada siswa, baik yang besifat dasar, terampil sampai mahir. Dengan harapan untuk dipakai sewaktu-waktu para siswa terjun kemasyarakat. Seperti hasil kutipan wawancara berikut ini :

Anak-anak kita untuk diberikan pelatihan, baik tingkat dasar, terampil sampai mahir gitu. Itu jadi nanti kita bermitra gitu dengan pihak-pihak yang terkait gitu.

Yang diteruskan dengan penjelasan sebagai berikut :

...pemberdayaan ekonomi kemasyarakatan terus anak-anak setelah lulus ini mau dikemanakan kita bekali dengan skill-skill pribadi,...

d. Mengasuh

Pendidikan di sekolah pada umumnya hanya terdiri dari tiga hal, yaitu Mengajar, mendidik, dan melatih. Namun dengan karakteristik siswa sekolah Master yang berbeda dengan sekolah pada umumnya, maka dalam kegiatan belajar dan mengajar di sekolah Master dalam survey terdapat kegiatan mengasuh. Kegiatan mengasuh ini dalam pengamatan peneliti, lebih banyak terealisasi pada siswa PAUD dan SD. Terutama siswa terlantar yang tidak diketahui keberadaan orang tua sanak dan saudaranya. Pendidikan pengasuhan merupakan sebuah strategi yang dalam kontek lebih luas sebagai layanan-layanan pendukung yang dapat ditawarkan pada keluarga-keluarga dan dalam banyak kasus terintegrasi dengan layanan tersebut. Ternyata hal ini menjadi tidak tepat untuk diterapkan di sekolah Master, pengasuhan di sekolah Master benar-benar identik dengan pemberian kasih sayang sekolah kepada siswa-siswa terlantar yang sudah kehilangan kasih sayang. Sebagaimana disampaikan Kepala sekolah Master dari hasil wawancara berikut :

Terus nanti kita kelompok-kelompokan, jadi nanti setiap peraturan akan berbeda-beda dengan tingkat pendekatannya, bagaimana guru sebagai teman, sebagai sahabat untuk anak dan mereka kan orang-orang yang tidak terlayani, jadi dan orang yang kurang kasih sayang.

e. Melindungi

Terlantar itu memiliki indikasi tidak terurus, sedang anak jalanan kecenderungan yang bisa dengan gampang dimengerti adalah anak yang tidak

menetap, berpindah dari satu tempat ke tempat lain dengan posisi lebih banyak di jalanan. Dua keadaan ini memiliki tingkat kerawanan sosial yang tinggi, maka sekolah Master menampungnya dengan program kegiatan belajar mengajar yang bersifat melindungi. Dijelaskan oleh Kepala sekolah Master bahwa :

...mereka kan butuh tempat, tempat untuk bisa memberikan perlindungan, kenyamanan, yaa kan jadi keadilan, jadi mereka kita berikan apresiasi kita berikan kesempatan ruang gerak untuk mereka bisa melakukan sebuah aktifitas...

Dari ke lima kegiatan belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah Master ini, disamping target secara kurikulum, Kepala sekolah Master dalam penjelasannya mengatakan :

...jadi begini indikator keberhasilan kita manakala kita bisa menarik anak dari jalanan kembali ke kehidupan normal, artinya mereka sudah tercabut dari akar kehidupan dia dan kembali ke keluarga.

Jadi terdapat target tambahan, yaitu mengembalikan kehidupan anak jalanan ke kehidupan normal, dan mengembalikan anak dari kehidupan di jalanan kembali ke keluarganya.

Dalam hasil wawancara yang lain, Kepala sekolah Master menjelaskan bahwa :

Layanan pendidikan yang dapat dirasakan oleh semua anak bangsa, jadi tidak ada lagi orang-orang kita yang tidak sekolah atau tidak dapat mengakses layanan kesehatan. Ini akan menjadi sentralnya, ini nanti akan dikemabngkan oleh para alumninya nanti.

Timbul suatu sisi yang menarik menyikapi hasil wawancara ini, yaitu adanya kebijakan yang melayani dari kegiatan sekolah Master. Apabila didukung dengan hasil observasi menjadi lebih terpadu, dengan realita dilapangan yaitu dengan adanya kegiatan Layanan Sosial Sekolah, yang merupakan bentuk layanan melalui sentuhan kemanusiaan dalam melayani atau berhubungan dengan orang lain. Layanan sosial sekolah juga dapat berarti upaya maksimum yang mampu diberikan oleh sekolah dalam rangka memenuhi kebutuhan peserta didik dengan segala kondisinya, untuk mencapai suatu tingkat kepuasan tertentu.

Konsep layanan sosial terwujud dalam beberapa hal, misalnya sikap dan perhatian. Konsep sikap dapat ditunjukkan dalam bentuk baik, ramah, penuh

simpatik dan mempunyai rasa empati tinggi terhadap keadaan peserta didik dan orang tuanya. Sedangkan konsep perhatian dapat dilakukan dengan senantiasa memperhatikan dan mencermati keadaan semestinya dari peserta didik. Sehingga cukup beralasan kalau serangkaian kegiatan yang dipaparkan merupakan daya dukung suasana sekolah untuk mendukung kepemimpinan Kepala sekolah yang berupa bijak dan melayani.

Sehingga secara utuh apabila dikaitkan dengan keadaan sekolah dengan sumber daya tertentu, seperti yang dimiliki oleh Sekolah Master, maka dari hasil observasi lapangan dan wawancara, Kepala sekolah dalam menciptakan suasana persekolahan demi mewujudkan kepemimpinannya memanfaatkan daya dukung yang didapat dengan langkah: 1). Mengikat anak usia sekolah sasaran razia 2). Penyelenggaraan pendidikan alternatif 3). Kreasi pelaksanaan belajar mengajar serta 4). Bijak dan melayani.

5.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Suasana Kerja

Organisasi perlu dipandang sebagai satu kesatuan sistem, karenanya setiap bagian yang ada tidak dikelola secara terpisah, melainkan dioptimalkan pemanfaatannya, dan bersinergi antara satu dengan yang lainnya, sehingga antar bagian dalam system itu akan mengemban tercapainya tujuan organisasi bersama-sama.

Dalam keadaan tertentu, misalnya organisasi yang baru berkembang, kecenderungan penerapan strukturnya lebih menekankan pada pola kerjasama tim dan koordinasi informal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga pada organisasi seperti ini karyawan tidak lagi menjadi milik dari suatu bidang tertentu, namun dituntut untuk mampu bekerja secara fleksibel dalam tim, dan seringkali juga diharapkan mampu menjalankan berbagai fungsi dan tugas yang berbeda. Seperti yang dikatakan oleh Kepala sekolah Master berikut ini :

Kita Fleksibel, jadi eee memang kita ciptakan efektif orang bukan hanya bisa kerja, tetapi orang yang bisa kerja dan kerjasama gitu.

Penempatan orang yang bukan hanya bisa kerja, tetapi yang bisa kerja dan kerja sama, merupakan ungkapan yang relevan dengan kebersamaan dalam tim. Sehingga beban kerja masing-masing karyawan menjadi ringan, tetapi tugas pokok yang bersangkutan tidak terabaikan.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama dalam mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah tertentu. Oleh karena itu strategi jitu Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja sangat dibutuhkan. Dalam kaitannya dengan uraian ini, hasil survey di sekolah Master, tindakan yang telah dilakukan Kepala sekolah dalam penciptaan suasana kerja tergambar dalam hasil wawancara sebagai berikut:

...energy positif, manajemnya manajemen berkah artinya ketika kita selalu berpandangan positif, kita berbuat baik insyaallah kebaikan itu akan dilipatgandakan, haa itu, jadi roh yang kita tanamkan adalah Pengabdian Keikhlasan dan Keberkahan haa itu kuncinya ada tiga.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diberikan bahasan bahwa Kepala sekolah Master memiliki usaha menanamkan kepada karyawannya untuk selalu berbuat baik. Dengan prinsip kebaikan yang dikerjakan dihadapan yang maha kuasa akan dilipatgandakan. Bekerja akan terasa sangat menyenangkan apabila berada dalam lingkungan yang penuh dengan energi berpikir positif yang dipancarkan oleh orang-orang di sekitarnya. Setiap orang memberikan energi berpikir positif kepada yang lainnya sehingga iklim kerja pun menjadi lebih sehat tanpa adanya intrik-intrik yang justru melemahkan semangat kerja.

Energi berpikir positif dapat juga berasal dari sesama rekan kerja. Energi yang dikeluarkan bersumber dari adanya sikap kebersamaan untuk saling memberi dukungan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan menghilangkan pikiran bahwa pihak yang satu merasa lebih hebat dari pihak yang lain.

Memang tidak semua orang mampu memberikan energi berpikir positif kepada orang lain. Hal itu karena energi berpikir positif tidak begitu saja muncul dari dalam diri seseorang tapi sangat tergantung dari cara pandangnya terhadap suatu keadaan yang biasa dihadapinya. Bila membiasakan diri berpikir negatif terhadap apa saja maka yang namanya energi positif tidak akan pernah tumbuh dalam diri seseorang. Sehingga bagaimana bisa menularkan energi berpikir positif

terhadap orang lain sedangkan dirinya sendiri tidak pernah mampu mengeluarkan energi positif itu.

Begitu kuatnya energi berpikir positif dalam membentuk suasana kerja yang baik pada suatu lembaga, maka dapat menjadi sebuah kesimpulan bahwa Sekolah Master menjadikan energi berpikir positif ini sebagai pondasi untuk mewujudkan kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja.

Sistem kerja dilaksanakan dengan tujuan dapat menggabungkan beberapa pekerjaan yang berbeda kemudian dipadukan untuk menghasilkan suatu standar pelaksanaan kerja yang dapat mendukung kelancaran dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem kerja melibatkan banyak faktor, utamanya adalah manusia, pola kerja, sarana dan prasarana, serta konsistensi.

Dalam sistem kerja konsistensi termasuk dalam faktor utama, dengan pertimbangan ketika bagian-bagian dari pekerjaan sudah dibakukan dalam sistem tertentu, maka sangat dibutuhkan keseriusan dan riilnya pelaksanaan kerja, sehingga tidak mengakibatkan ketimpangan pada sistem lain.

Hasil survey pada sekolah Master, sistem kerja yang dirancang oleh Kepala sekolah, diawali dengan :

a. Pembagian Kerja

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*. Seperti yang diungkapkan Kepala sekolah Master dari hasil wawancara sebagai berikut :

...manajemnya ya itu tadi, mengefektifkannya itu berikan orang tugas sesuai dengan tupoksinya aja, jadi job disk-nya itu harus jelas,...

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang Kepala sekolah yang berpengalaman akan

menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.

Tanggung jawab terbesar terletak pada Kepala sekolah. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah Kepala sekolah. Oleh karena itu, apabila Kepala sekolah tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

Ketika pekerjaan telah dibagi, maka setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. Semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti membutuhkan karyawan lain dan karyawan lain sangat membutuhkan dirinya. Selanjutnya ditunjang dengan Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan, maka akan mampu melahirkan semangat kesatuan. Tapi jika kepemimpinan Kepala sekolah suka memaksa dengan cara-cara yang kasar akan maka lahirlah perpecahan dalam korp dan membawa bencana.

b. Pelaksanaan Pekerjaan

Konsep pembagian kerja menimbulkan tumbuhnya paradigma spesialisasi dalam penugasan, pengembangan karir, dan pengembangan kompetensi karyawan di suatu sekolah. Sejalan dengan perkembangan waktu juga terbentuk kelompok-kelompok spesialisasi yang bersifat generik, misalnya bidang PAUD, Paket A, Paket B dan seterusnya.

Disamping itu, setiap sekolah juga melakukan distribusi tenaga kerja yang unik dan spesifik sesuai kebutuhan, sebagaimana tercermin dalam struktur organisasi masing-masing. Pembagian ini akhirnya berlanjut pada spesifikasi pelaksanaan kerja seseorang pada suatu sekolah. Hal mana sudah menjadi resiko, justru penerapan konsep pembagian kerja akan membawa kemajuan luar biasa

dalam perkembangan sekolah. Spesialisasi bidang pekerjaan memungkinkan peningkatan keahlian yang mendalam, sehingga pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan produktif. Spesialisasi juga mendorong perkembangan ilmu pengetahuan, metode, serta sistem baru di setiap bidang.

Sebagai kelanjutan dari pembagian kerja adalah Pelaksanaan kerja. Dalam wawancara, Kepala sekolah Master berpendapat bahwa :

...ada perencanaan, pengawasan, pelaksanaan ha itu seperti itu. Jadi sebelum bekerja kita buat suatu perencanaan dulu, eee seminggu sebelumnya itu seminggu sesudahnya evaluasinya harus ada, mana yang harus dipertahankan, mana yang harus ditambah, mana yang harus dikurangi gitu, itu baru akan efektif.

Jadi terdapat runtutan dalam pelaksanaan kerja, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

c. Pembentukan “*Team Work*”.

Team work ibarat sebuah bangunan yang keberadaanya dibentuk dari beberapa komponen, sama halnya dengan keberadaan team kerja dalam sebuah organisasi minimal terdiri dari ketua team, mungkin dibutuhkan wakil ketua, sekretaris team, bendahara dan anggota, yang kesemuanya berupaya secara maksimal menyamakan visi, misi dan melaksanakannya bersama-sama sesuai tugas dan fungsinya untuk tujuan yang ingin dicapai organisasi yang telah diprogramkan ditunjang dengan biaya dan sarana lainnya.

Di sekolah, Kepala sekolah sebagai pimpinan memegang peranan kunci dalam keberhasilan program sekolah, begitu juga para guru sebagai ujung tombak pelaksana kurikulum sangat penting posisinya, semangat, kreativitas serta kemampuan dan loyalitas guru adalah kunci keberhasilan pendidikan di tingkat sekolah. Dalam hal ini seirama sekali dengan pendapat Kepala sekolah Master, bahwa untuk keberhasilan program-program tertentu, pendapatnya :

...tetapi kita punya Team work nanti pak...

Tenaga administrasi dan pembantu sekolah juga memegang peranan yang cukup penting, kinerja mereka sangat mendukung tercapainya program sekolah. Sarana dan prasarana, biaya adalah penunjang keberhasilan sekolah. Pendek kata dalam team work semua komponen harus bersatu, karena semuanya merupakan

satu bangunan yang bila satu tidak ada atau hilang bisa mengakibatkan robohnya bangunan tersebut cepat atau lambat tergantung pada posisi peran dan fungsinya.

Untuk dapat disebut sebagai tim, maka sekumpulan orang tertentu diantaranya harus memiliki karakteristik tertentu pula. Misalnya kesepakatan tim, tujuannya adalah untuk memahami dan menyepakati misi sehingga bisa bekerja dengan efektif. Mentaati peraturan tim, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian tim. Selanjutnya adalah pembagian tanggung jawab, dengan maksud relevansi dari distribusi kewenangan. Dan biasanya diakhiri dengan adaptasi, yaitu kemampuan yang fleksibel dan terkontrol dalam menghadapi perubahan. Karena perubahan organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari maka betapa pentingnya menyusun suatu strategi agar perubahan itu dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi, atau sekurang-kurangnya tidak mengganggu kelancaran kelangsungan hidup organisasi.

Dalam menjalankan tugasnya sebuah tim mungkin saja tidak mulus disebabkan hambatan-hambatan yang muncul diperjalanan. Misalnya identitas pribadi, hal ini terjadi karena ada anggota yang setengah-setengah dalam menyatukan diri dengan tim. Hubungan antar anggota, ada yang harmonis kadang ada yang tidak. Sehingga untuk dapat melakukan sesuatu dengan baik tim sangat memerlukan keyakinan dan kesadaran penuh mengenai apa yang dikerjakan dan untuk apa sesuatu itu dikerjakan. Kesadaran dan keyakinan memang tidak bisa dipaksakan, tapi harus muncul dari lubuk hati. Hanya orang-orang militan yang mau berjuang keras untuk menaklukkan dan merebut hati sesama. Orang-orang militan itulah biasanya anggota Team Work.

Dalam kaitannya dengan penciptaan suasana kerja, hal-hal yang terkait dengan pekerjaan dari pemahaman hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah Master membentuk sistim kerja, yang meliputi: Pembagian kerja, Pelaksanaan pekerjaan, dan pembentukan "*team work*".

Merealisasikan Program Penjaminan, adalah merupakan hasil penyimpulan wawancara berikutnya. Program ini merupakan suatu kebijakan yang bersifat cenderung berkaitan dengan pribadi seseorang, dalam kasus di sekolah umumnya seseorang tersebut adalah guru. Realitanya lebih terfokus

kepada kesejahteraan. Namun dalam wawancara dengan Kepala sekolah Master, perihal penjaminan dikatakan bahwa :

untuk guru ini relawan yang tetap, kita berikan royalty dan program beasiswa, jadi mahasiswa-mahasiswa yang jadi SPdi (Sarjana-sarjana penuh derita) ini kita berikan fasilitas unuk beasiswa penuh, bahkan sampai jaminan kesehatan gitu, jadi kita walaupun dengan segala kekurangan dan keterbatasan kita bagaimana kita memberikan yang terbaik terhadap orang-orang yang sudah memberikan pengorbananya atau kontribusinya. Jadi sebagai penunjang keikhlasan walaupun mereka sudah sudah ikhlas yaa, tidak berharap apa nggak ada bunyilah, istilahnya nggak pernah ngeluh tapi kita perjuangkan hak-hak mereka gitu, salah satunya itu.

Dalam tabel berikut, dapat dijadikan pendukung hasil wawancara yang telah dilaksanakan, yaitu Tabel tentang Daftar nama guru (Alumni Sekolah Master) yang sedang mendapat beasiswa kuliah di Perguruan tinggi, dan table tentang Daftar nama guru (Alumni Sekolah Master) yang telah lulus dari perguruan tinggi dan ketika kuliahnya mendapat beasiswa.

Tabel 5.1: Daftar Nama Guru (Alumni Sekolah Master) Yang Sedang Mendapat Beasiswa Kuliah di Perguruan Tinggi.

No.	Nama	Nama Perguruan Tinggi
1.	Ais Rahim	Universitas Indonesia
2.	Tika	Universitas Indonesia
3.	Muar	Universitas Negeri Jakarta
4.	Dodi Dores	Universitas Indonesia
5.	Tuty	Univesitas Islam Indonesia Jakarta

Tabel 5.1: memberikan indikasi bahwa realisasi program penjaminan kesejahteraan pada guru sekolah Master, benar-benar sedang dilaksanakan. Artinya guru yang mendapat program penjaminan, saat sekarang sedang berlangsung, yaitu mendapat beasiswa pendidikan.

Tabel 5.2: Daftar Nama Guru (Alumni Sekolah Master) Yang Telah Lulus Dari Perguruan Tinggi dan Ketika Kuliahnya Mendapat Beasiswa.

No.	Nama	Nama Perguruan Tinggi
1.	Siti Nur Neneng	Universitas Islam Indonesia
2.	Umul Quro	UNINDRA
3.	Ghifar Maulana Putra	Al-Quduwah
4.	Fajar Wahyu	POLTEK
5.	Wiguna	POLTEK
6.	Hendra	POLTEK

Menyikapi tabel di atas memberikan indikasi bahwa realisasi program penjaminan kesejahteraan pada guru sekolah Master, benar-benar telah dilaksanakan.

Sehingga dengan didasarkan pada observasi dan hasil wawancara, yang dibuktikan dengan dokumentasi data, dapat disimpulkan bahwa sebagai usaha untuk menciptakan suasana kerja, Kepemimpinan Kepala sekolah melaksanakannya dalam bentuk: Menanamkan energi berpikir positif, Membentuk sistem kerja, dan Merealisasikan program penjaminan.

5.5. Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Paling Efektif Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru

Untuk mengetahui jenis aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru, akan dibahas melalui hasil wawancara dan observasi serta survey sebagai penguatan pendapat yang diperoleh dari hasil rekapitulasi prosentase jawaban kuesioner tentang aktivitas kepemimpinan kepala sekolah, yang telah diisi guru. Pembahasan dimulai dengan memahami Tabel 5.3, berikut ini:

Tabel 5.3: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Keorganisasian sekolah.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket					
			1	2	3	4	5	

5.5.1.	Keorganisasian	5.5.1.1. Ketua PKBM / Kepala Sekolah Master bertindak sebagai pemimpin yang sebenarnya dari terhadap guru-guru di sekolah ini.	2%	4%	6%	11%	77%
		5.5.1.2. Menyembunyikan diri atau menghindar dari pertemuan dengan para guru secara langsung di sekolah ini.	82%	10%	2%	4%	2%
		5.5.1.3. Memberi tugas-tugas khusus kepada guru-guru	2%	6%	2%	18%	72%
		5.5.1.4. Menolak menjelaskan latar belakang tindakanya kepada guru-guru di sekolah ini.	70%	20%	4%	4%	2%
		5.5.1.5. Bertindak tanpa konsultasi atau bermusyawarah dengan guru-guru di sekolah ini.	74%	16%	2%	6%	2%
		5.5.1.6. Bersikap harus diterima para guru, tanpa mempersoalkan atau mendebatnya.	30%	24%	8%	14%	24%
		5.5.1.7. Memperlakukan semua guru di sekolah ini dengan sama tingkatanya (sederajat).	24%	18%	14%	22%	22%
		5.5.1.8. Menciptakan suasana kerja agar guru-guru di sekolah ini dapat bekerja bersama sebagai tim.	5%	2%	2%	5%	86%
		5.5.1.9. Menjelaskan peranya sebagai kepala sekolah sehingga dapat dipahami oleh para guru-guru di sekolah ini.	3%	4%	1%	20%	72%
		5.5.1.10. Meminta guru-guru untuk mengikuti peraturan-peraturan yang telah dibakukan (standar).	2%	2%	22%	22%	52%
		5.5.1.11. Mengawasi guru-guru sehingga mereka dapat bekerja semaksimal mungkin (sesuai dengan kepastianya).	2%	10%	12%	16%	60%
		5.5.1.12. Mengawasi guru-guru di sekolah ini agar supaya pekerjaan mereka terkoordinasi dengan baik.	4%	12%	12%	12%	60%
		5.5.1.13. Mengkritik pekerjaan guru yang kurang memuaskan.	6%	73%	2%	3%	4%

Pada bagian awal dari pengisian angket ini akan dibahas tentang kegiatan Kepala sekolah yang berkaitan dengan keorganisasian sekolah. Berdasarkan jawaban responden untuk pertanyaan 5.5.1.1, diperoleh gambaran bahwa perilaku Kepala sekolah Master dianggap oleh guru sebagai pemimpin yang sebenarnya. Hal ini didasarkan atas jawaban 77% responden menyatakan selalu dilakukan, 11% sering dilakukan, 6% Kadang-kadang dilakukan, 4% jarang dilakukan dan 2% menjawab tidak pernah dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.2. Tentang Kepala sekolah lari dari tanggung jawab, ternyata pendapat responden 82% menjawab tidak pernah dilakukan, 10% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang dilakukan, 4% sering dilakukan dan 2% menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.3. Tentang pemberian tugas khusus Kepala sekolah kepada guru, diperoleh jawaban 72% selalu dilakukan, 18 sering dilakukan, 2% kadang-kadang dilakukan, 6% jarang dilakukan dan 2% tidak pernah dilakukan.

Ketika ditanyakan tentang penolakan penjelasan latar belakang Kepala sekolah kepada guru pada Pertanyaan 5.5.1.4, diperoleh keterangan 70% dijawab tidak pernah dilakukan, 20% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang dilakukan, 4% sering dilakukan, dan 2% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.5. Tentang dalam melaksanakan suatu tindakan, Kepala sekolah tidak melakukan konsultasi atau bermusyawarah dengan guru-guru. Dipancing dengan pertanyaan seperti ini jawaban responden 74% menjawab tidak pernah dilakukan, 16% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang dilakukan, 6% sering dilakukan dan 2% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.6. Tentang kaitanya dengan sikap Kepala sekolah yang harus diterima para guru, responden memberikan jawaban 30% tidak pernah dilakukan, 24% jarang dilakukan, 8% kadang-kadang dilakukan, 14% sering dilakukan dan 24% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.7. Tentang Kepala sekolah memperlakukan semua guru di sekolah sama tingkatannya, maka responden berpendapat 24% menjawab tidak pernah dilakukan, 18% jarang dilakukan, 14% kadang-kadang dilakukan, 22% sering dilakukan dan 22% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.8. Tentang aktivitas Kepala sekolah menciptakan suasana kerja guru bekerja bersama sebagai tim, hal ini ditanggapi responden 5% menjawab tidak pernah dilakukan, 2% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang dilakukan, 5% sering dilakukan dan 86% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.9. Tentang, Kepala sekolah menjelaskan peranya, sehingga guru-guru paham. Aktivitas ini ditanggapi responden dengan 3% menjawab tidak pernah dilakukan, 4% jarang dilakukan, 1% kadang-kadang dilakukan, 20% sering dilakukan dan 72% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.10. Tentang, meminta guru untuk mengikuti peraturan yang dibakukan, ketika ini menjadi sebuah pertanyaan, responden menjawab 2% menjawab tidak pernah dilakukan, 2% jarang dilakukan, 22% kadang-kadang dilakukan, 22% sering dilakukan dan 52% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.11. Tentang, Untuk mengetahui perilaku Kepala sekolah tentang mengawasi kerja guru, sehingga guru dapat bekerja semaksimal mungkin terdapat jawaban 4% menjawab tidak pernah dilakukan, 12% jarang dilakukan, 62% kadang-kadang dilakukan, 12% sering dilakukan dan 10% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.12. Tentang, Mengawasi guru-guru di sekolah ini agar supaya pekerjaan mereka terkoordinasi dengan baik. Tanggapan responden setelah tertuang dalam angket, diperoleh informasi 4% menjawab tidak pernah dilakukan, 12% jarang dilakukan, 12% kadang-kadang dilakukan, 12% sering dilakukan dan 60% selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.1.13. Tentang, Mengkritik pekerjaan guru yang kurang memuaskan, merupakan aktivitas Kepala sekolah yang mendapat tanggapan 6% menjawab tidak pernah dilakukan, 73% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang dilakukan, 3% sering dilakukan dan 4% selalu dilakukan.

Perilaku Kepala sekolah yang berkaitan dengan keorganisasian, apabila diperhatikan dari struktur organisasi yang dimiliki oleh Sekolah Master, maka keterlibatan guru dalam kepengurusan organisasi hanya terbatas pada guru tertentu, artinya tidak semua guru menjadi pengurus organisasi. Hal ini berakibat kurang ada kaitan langsung yang menyentuh dengan kepentingan dan rasa pengabdian guru secara langsung. Sehingga apabila dikaitkan dengan hasil pengisian kuisisionere dapat diamati bahwa kegiatan kepala sekolah tentang

keorganisasian yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, kontrol dan evaluasi jawaban responden cukup beragam. Kecenderungan yang bisa dipahami adalah Kepala sekolah tetap merupakan figur yang menjadi sumber wawasan para guru di sekolah lokasi penelitian.

Pada Tabel 5.4. Akan dijadikan dasar untuk mengetahui kegiatan Kepala sekolah yang berkaitan dengan komunikasi, maka dengan bantuan tabel analisa dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5.4: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan membangun komunikasi.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket				
			1	2	3	4	5
5.5.2.	Membangun Komunikasi	5.5.2.14. Mudah memahami permasalahan guru-guru di sekolah ini.	3%	4%	1%	20%	72%
		5.5.2.15. Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan, saran dan kritik dari guru-guru di sekolah ini.	0%	2%	4%	8%	86%
		5.5.2.16. Memberitahukan kepada guru-guru sebelumnya, terhadap suatu perubahan yang diterapkan di sekolah ini.	2%	4%	6%	6%	82%
		5.5.2.17. Menjaga agar guru-guru di sekolah ini mendapat informasi yang diperlukan.	2%	6%	4%	4%	84%
		5.5.2.18. Bersikap ramah dan mudah didekati para guru di sekolah ini.	0%	2%	6%	6%	86%
		5.5.2.19. Membangun komunikasi dengan berbagai pihak.	2%	2%	4%	8%	84%
		5.5.2.20. Berusaha memperoleh kesepakatan dengan para guru di sekolah ini tentang hal-hal penting terlebih dahulu sebelum dilaksanakannya, tugas mengajar.	0%	2%	6%	10%	82%

Pada Pertanyaan 5.5.2.14. item soal yang menanyakan tentang mudah dalam pemahaman permasalahan guru, diperoleh jawaban responden 72% selalu dilakukan, 20% menjawab sering dilakukan, 1% kadang-kadang, 4% jarang dilakukan dan 3% tidak pernah dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.15. Tentang, Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan, saran dan kritik dari guru-guru di sekolah, ketika soal ini ditanyakan kepada responden diperoleh jawaban 0% tidak pernah dilakukan, 2% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang dilakukan, 8% sering dilakukan dan 86% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.16. Tentang, Memberitahukan kepada guru-guru sebelumnya, terhadap suatu perubahan yang diterapkan di sekolah ini. Ini merupakan perilaku Kepala sekolah, yang mendapat tanggapan guru melalui jawaban kuisisioner sebagai berikut: 2% tidak pernah dilakukan, 4% jarang dilakukan, 6% kadang-kadang dilakukan, 6% sering dilakukan dan 82% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.17. Tentang, Perilaku Kepala sekolah yang berupa menjaga agar guru-guru di sekolah ini mendapat informasi yang diperlukan. 2% responden menjawab tidak pernah dilakukan, 6% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang dilakukan, 4% sering dilakukan dan 84% menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.18. Tentang, Bersikap ramah dan mudah didekati para guru di sekolah ini, diperoleh keterangan 0% tidak pernah dilakukan Kepala sekolah, 2% jarang dilakukan, 6% Kadang-kadang dilakukan, 6% sering dilakukan dan 86% responden memberikan jawaban selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.19. Tentang, Kegiatan Kepala sekolah dalam membangun komunikasi dengan berbagai pihak. Responden memberikan jawaban 2% tidak pernah dilakukan, 2% jarang, 4% kadang-kadang, 8% sering, dan 84% responden berpendapat selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.2.20. Tentang, Ketika ditanyakan tentang Kepala sekolah berusaha memperoleh kesepakatan dengan para guru di sekolah ini tentang hal-hal penting terlebih dahulu sebelum dilaksanakannya, tugas mengajar. Responden menjawab 0% Tidak pernah dilakukan, 2% jarang, 6% kadang-kadang, 10% sering dilakukan dan 82% responden menjawab selalu dilakukan.

Ketika seseorang berada dalam organisasi otomatis akan menjadi bagian dari organisasi tersebut, baik langsung maupun tidak langsung. Keberadaan seseorang tersebut pasti akan terlibat pembicaraan, pengamatan, perasaan dan tindakan yang ada kaitannya dengan komunikasi. Akibat selanjutnya adalah rasa nyaman atau tidak seseorang tersebut berada dalam organisasi itu, bahkan kemudian timbul motivasi tidak, ketika para guru melaksanakan tugasnya. Indikasi yang dihasilkan dari pengisian kuisioner tentang komunikasi, guru-guru di sekolah Master merasa sangat nyaman, bahkan terlihat merupakan satu bentuk pembangkit motivasi tersendiri, hal ini dikuatkan dengan hasil pengisian kuisioner yang sebagian besar menjawab selalu dilakukan untuk setiap pertanyaan. Hal ini diperkuat dengan pendapat salah seorang guru dalam menjawab pertanyaan terbukanya, bahwa salah satu usaha menciptakan suasana kerja sekolah adalah dengan komunikasi.

Berikutnya adalah menggali tentang perilaku Kepala sekolah yang berkaitan dengan kegiatan penguatan pilar manajemen. Penggalan masalah ini dibantu dengan tabel berikut ini:

Tabel 5.5: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Penguatan Pilar Manajemen.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket				
			1	2	3	4	5
5.5.3.	Penguatan Pilar Manajemen	5.5.3.21. Membuat guru-guru merasa nyaman bilamana mereka berbicara denganya.	0%	9%	23%	38%	30%
		5.5.3.22. Menekankan kepada guru-guru agar mentaati jadwal (batas) waktu yang ditetapkan.	0%	19%	26%	49%	6%
		5.5.3.23. Mengajak berjuang bersama dalam melakukan hal-hal penting di sekolah ini.	0%	0%	38%	45%	17%
		5.5.3.24. Menunjukkan sikap keikhlasan bekerja dengan jelas sehingga dapat dipahami oleh guru-	0%	2%	2%	14%	82%

		guru di sekolah ini.					
		5.5.3.25. Bersedia mengadakan perubahan untuk kepentingan sekolah ini.	4%	11%	32%	32%	21%
		5.5.3.26. Melaksanakan perjuangan pengembangan sekolah tanpa pamrih.	11%	15%	23%	47%	4%
		5.5.3.27. Memberikan hadiah kepada para guru-guru di sekolah ini.	15%	17%	17%	26%	26%
		5.5.3.28. Mendapatkan apa yang diminta dari atasanya.	2%	19%	26%	43%	11%
		5.5.3.29. Melaksanakan usul atau saran dari para guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaanya di sekolah ini.	4%	17%	34%	30%	15%
		5.5.3.30. Mendorong para guru untuk menggunakan prosedur kerja yang sama	13%	11%	21%	40%	15%

Pertanyaan 5.5.3.21. Tentang, Kepala sekolah membuat guru-guru merasa nyaman bilamana mereka berbicara denganya, diperoleh jawaban 0% tidak pernah, 9% jarang, 23% kadang-kadang, 38% sering, dan 30% responden menjawab selalu dilakukan dengan nyaman.

Pertanyaan 5.5.3.22. Tentang, Menekankan kepada guru-guru agar mentaati jadwal (batas) waktu yang ditetapkan, diperoleh pendapat 0% tidak pernah, 19% jarang dilakukan, 26% kadang-kadang, 49% sering dilakukan dan 6% menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.3.23. Tentang, Perilaku Kepala sekolah mengajak berjuang bersama dalam melakukan hal-hal penting di sekolah ini, diperoleh jawaban responden 0% tidak pernah, 0% Jarang, 38% kadang-kadang, 45% sering dilakukan dan 17% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.3.24. Tentang, Kepala sekolah menunjukkan sikap keikhlasan bekerja dengan jelas sehingga dapat dipahami oleh guru-guru di sekolah ini. 0% menjawab tidak pernah dilakukan, 2% jarang dilakukan, 2% menjawab kadang-kadang, 14% sering dilakukan dan 82% menjawab selalu dilkaukan.

Pertanyaan 5.5.3.25. 4% responden menjawab tidak pernah, 11% jarang, 32% kadang-kadang, 32% sering dan 21% responden menjawab selalu dilakukan Kepala sekolah, ketika dikonfirmasi tentang kesediaan mengadakan perubahan untuk kepentingan sekolah ini.

Pertanyaan 5.5.3.26. Tentang, Melaksanakan perjuangan pengembangan sekolah tanpa pamrih, Jawaban responden mengenai pertanyaan ini, terdeteksi: 1% responden menjawab tidak pernah, 5% jarang, 6% kadang-kadang, 40% sering dan 48% responden menjawab selalu dilakukan oleh Kepala sekolah.

Pertanyaan 5.5.3.27. Tentang, Memberikan hadiah kepada para guru-guru di sekolah ini. Tentang perilaku ini responden menjawab 15% responden menjawab tidak pernah, 17% jarang, 17% kadang-kadang, 26% sering dan 26% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.3.28. Tentang, Kepala sekolah mendapatkan apa yang diminta dari atasannya, maka dengan keadaan tersebut guru berpendapat: 2% responden menjawab tidak pernah, 19% jarang, 26% kadang-kadang, 43% sering dan 11% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.3.29. Tentang, Dalam kaitanya dengan perilaku Kepala sekolah yang melaksanakan usul atau saran dari para guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya di sekolah, maka responden memiliki jawaban 4% responden menjawab tidak pernah, 17% jarang, 34% kadang-kadang, 30% sering dan 15% responden menjawab selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.3.30. Tentang, Mendorong para guru untuk menggunakan prosedur kerja yang sama, merupakan perilaku Kepala sekolah yang ditanggapi responden dengan 13% menjawab tidak pernah, 11% jarang, 21% kadang-kadang, 40% sering dilakukan dan 15% responden menjawab selalu dilakukan.

Membangun pilar manajemen adalah aktifitas kepemimpinan Kepala sekolah terdiri dari tindakan Pengabdian, Keikhlasan dan Keberkahan, yang dalam bentuknya ditunjukkan dengan perilaku kepemimpinan Kepala sekolah. Sebagai contoh Kepala sekolah bekerja tanpa pamrih, bertindak mengayomi, atau merasa sepejuangan dengan guru. Realita tindakan yang ada memang dapat mendapat perhatian dari guru, dan inspirasinya dapat dicontoh oleh guru. Tetapi untuk membangkitkan motivasi guru, rasa ikhlas dan pengabdian telah tertanam terlebih

dahulu pada saat guru yang bersangkutan memiliki informasi. Misalnya informasi yang diperoleh dari kalimat komunikasi yang selalu menyertai setiap ada tulisan Sekolah Master, yaitu Sekolah gratis bagi anak jalanan dan kaum termarjinalkan. Sehingga kebangkitan motivasi yang didapat dari perilaku kepala sekolah yang berupa membangun pilar manajemen, dalam isian kuisisioner yang lebih kearah sering dilakukan, tidak setinggi hasil isian pada Komunikasi.

Tabel 5.6: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Program Penjaminan.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket				
			1	2	3	4	5
5.5.4.	Program Penjaminan	5.5.4.31. Memanfaatkan kelebihanya untuk menciptakan kesejahteraan bagi guru-guru di sekolah ini.	0%	6%	4%	6%	84%
		5.5.4.32. Mengupayakan kesejahteraan pribadi setiap guru di sekolah ini.	0%	8%	4%	6%	82%
		5.5.4.33. Memberikan penjaminan pendidikan para guru dan keluarganya.	0%	0%	2%	6%	92%
		5.5.4.34. Memberitahukan guru-guru di sekolah ini, tentang apa yang diharapkan dari mereka.	0%	2%	8%	12%	78%
		5.5.4.35. Memberikan penjaminan kesehatan para guru.	0%	0%	4%	2%	94%

Tabel 5.6, digunakan untuk alat bantu membahas aktivitas Kepala sekolah yang berkaitan dengan Program Penjaminan. Pertanyaan 5.5.4.31. Tentang, Pada saat Kepala sekolah memanfaatkan kelebihanya untuk menciptakan kesejahteraan guru, maka responden memiliki pendapat: 0% tidak pernah dilakukan, 6% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang, 6% sering, dan 84% responden berpendapat selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.4.32. Tentang, Kepala sekolah mengupayakan kesejahteraan pribadi setiap guru, maka hal ini ditanggapi responden dengan 0% tidak pernah dilakukan, 8% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang, 6% sering, dan 82% responden berpendapat selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.4.33. Tentang, Memberikan penjaminan pendidikan para guru dan keluarganya, adalah aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang mendapat respon responden sebesar 0% tidak pernah dilakukan, 0% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang, 6% sering, dan 92% responden berpendapat selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.4.34. Tentang, Kepala sekolah memberitahukan kepada guru-guru tentang apa yang diharapkan dari mereka, maka responden menanggapi dengan jawaban 0% tidak pernah dilakukan, 2% jarang dilakukan, 8% kadang-kadang, 12% sering dilakukan, dan 92% responden berpendapat selalu dilakukan.

Pertanyaan 5.5.4.35. Tentang, Persebaran jawaban kuisioner yang menunjukkan penuh pengharapan, ketika seorang Kepala sekolah memberikan penjaminan kesehatan para guru. Sebesar 0% tidak pernah dilakukan, 0% jarang dilakukan, 4% kadang-kadang, 2% sering dilakukan, dan 94% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah Master.

Memperhatikan prosentase jawaban responden terkait dengan Program Penjaminan dari Kepala sekolah, adalah merupakan kegiatan Kepala sekolah yang sangat menyentuh ke dalam perasaan guru sekolah Master, sehingga jawaban kuisioner yang terdeteksi dapat memberikan gambaran akan timbulnya motivasi guru dalam mengajar.

Tabel 5.7: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Membangun Kemitraan.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket				
			1	2	3	4	5
5.5.5.	Membangun Kemitraan	5.5.5.36. Berbuat sesuatu untuk menyenangkan guru-guru di sekolah ini.	11%	17%	19%	30%	23%

		5.5.5.37. Menemukan ide-ide baru dan meminta guru-guru untuk mencoba	17%	19%	17%	21%	26%
		5.5.5.38. Bertindak fleksibel dalam mengatasi permasalahan pembelajaran guru-guru di sekolah ini.	2%	4%	2%	17%	74%

Pertanyaan 5.5.5.36. Tentang, Kepala sekolah berbuat sesuatu untuk menyenangkan guru-guru di sekolah ini, hal ini sebagai bentuk kemitraan antara pimpinan dan bawahan. Maka guru selaku responden memiliki pendapat: 11% tidak pernah dilakukan, 17% jarang dilakukan, 19% kadang-kadang, 30% sering dilakukan, dan 23% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah.

Pertanyaan 5.5.5.37. Tentang, Kemitraan dengan guru dapat juga dikembangkan dengan menemukan ide-ide baru dan meminta guru-guru untuk mencoba, maka guru memiliki pendapat: 17% tidak pernah dilakukan, 19% jarang dilakukan, 17% kadang-kadang, 21% sering dilakukan, dan 26% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah.

Pertanyaan 5.5.5.38. Tentang, Bertindak fleksibel dalam mengatasi permasalahan, merupakan strategi bermitra. Sehingga seorang guru ketika pimpinannya fleksibel, dapat terhindar dari ketegangan, sehingga tidak aneh dengan hasil jawaban sebesar 2% tidak pernah dilakukan, 4% jarang dilakukan, 2% kadang-kadang, serta 17% sering dilakukan, dan 74% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah.

Tabel 5.8: Rekapitulasi Prosentase Jawaban Responden tentang Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan Mengembangkan wirausaha.

No.	Aktivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	Daftar Pertanyaan	Prosentase Jawaban Angket				
			1	2	3	4	5
5.5.6.	Mengembangkan Wirausaha	5.5.6.39. Mendukung para guru untuk bertindak atau mengambil inisiatif tindakan yang berhubungan dengan tugasnya sebagai guru di sekolah ini.	15%	13%	21%	38%	13%

		5.5.6.40. Menciptakan suatu kegiatan yang dapat memupuk kebersamaan para guru dan seluruh unsur sekolah.	6%	26%	36%	30%	2%
--	--	--	----	-----	-----	-----	----

Dengan Tabel 5.8, upaya untuk membahas membangun wirausaha, yang merupakan aktivitas Kepala sekolah, menjadi dimudahkan. Pertanyaan 5.5.6.39. Responden memiliki jawaban 15% tidak pernah dilakukan, 13% jarang dilakukan, 21% kadang-kadang, serta 38% sering dilakukan, dan 13% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah.

Pertanyaan 5.5.6.40. Pada sisi lain strategi Kepala sekolah menciptakan suatu kegiatan yang dapat memupuk kebersamaan para guru dan seluruh unsur sekolah. Dalam hal ini responden menjawab: 6% tidak pernah dilakukan, 26% jarang dilakukan, 36% kadang-kadang, serta 30% sering dilakukan, dan 2% responden berpendapat selalu dilakukan, oleh Kepala sekolah.

Membangun kewirausahaan sekolah, yang dilakukan kepala sekolah, dilaksanakan dalam rangka memenuhi berbagai pembiayaan yang terus bertambah sebagai resiko dalam penyelenggaraan pendidikan. Kaitanya dengan membentuk motivasi guru, adalah ketika wirausaha ini dapat menunjukkan hasil maka muncul imbas yang jatuh ke tangan Guru. Namun ketika wirausaha sekolah mengalami bangkrut, pengabdian yang tulus menjadi kesehariannya.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah ada kaitanya dengan perkembangan sekolah sebagai suatu organisasi. Sekolah dengan tingkat perkembangan organisasi yang masih dalam kategori sederhana aktivitas kepemimpinan yang dominan dilaksanakan adalah: Memperkokoh Keorganisasian, Membangun Komunikasi, Penguatan Pilar Manajemen, Program Penjaminan, Membangun Kemitraan dan Mengembangkan Wirausaha. Dengan konsep efisiensi pembiayaan, tetapi efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Berkaitan dengan Organisasi sekolah yang masih sederhana, dalam mewujudkan kepemimpinannya seorang Kepala sekolah dapat pula menciptakan suasana persekolahan melalui :
 - a. Mengikat anak usia sekolah sasaran razia.
 - b. Penyelenggaraan Pendidikan Alternatif, misalnya Sekolah gratis, dan rumah singgah sekolah.
 - c. Kreasi Pelaksanaan Belajar Mengajar, yang meliputi : Mengajar, Mendidik, Melatih, Melindungi dan Mengasuh.
2. Kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja, meliputi :
 - a. Menanamkan energi positif
 - b. Membentuk sistim kerja
 - c. Merealisasikan program penjaminan
3. Aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru adalah melalui Komunikasi dan Program Penjaminan.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan di atas maka penelitian ini menyarankan hal-hal berikut :

1. Dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan, seroang Kepala sekolah perlu mempertimbangkan perkembangan tentang organisasi sekolah yang

dipimpinya. Sehingga seorang Kepala sekolah dapat memiliki strategi memimpin yang akurat.

2. Komunikasi Kepala sekolah dan Program penjaminan, memiliki andil yang kuat dalam membentuk motivasi kerja guru, yang pada akhirnya guru semangat mengajar dan siswa merasa puas dalam belajar. Oleh karena itu kemahiran berkomunikasi dan empatinya program penjaminan dari seorang calon Kepala sekolah dapat dijadikan kriteria utama dalam penjarangan Kepala sekolah.
3. Pendidikan alternatif yang salah satu jenisnya adalah sekolah gratis yaitu PKBM, disamping dapat memberi kontribusi yang baik terhadap terlaksananya kepemimpinan Kepala sekolah pada sekolah yang organisasinya masih sederhana, juga merupakan solusi yang tepat dalam mengatasi masalah pendidikan anak-anak jalanan. Oleh karena itu sangat diperlukan peran yang kuat dari jajaran Dinas Pendidikan khususnya dalam penguatan motivasi terhadap peserta didik. Sehingga seimbang, antara penguatan yang dari atas misalnya program, legalitas lulusan, serta pembinaan dan pengawasan, dengan penguatan yang dari bawah, misalnya kegiatan keseriusan siswa, berbagai bentuk layanan, pembekalan ketrampilan, dan sejenisnya. Serta ditegaskan pula bahwa Penelitian ini terbatas dilihat dari lokasinya, oleh karena itu perlu penelitian lebih lanjut dengan ruang lingkup yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana dkk., 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Ardana Komang, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Asmani Jamal Ma'mur, 2011, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, Yogyakarta, DIVA Press.
- Berlyn (1960) dalam Koeswara E., 1995, *Motivasi Teori dan Penelitiannya*, Bandung, Angkasa.
- Efektivitas sering diartikan sebagai tercapainya suatu tujuan.
- Fathoni Abdurakhmat, 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Hasibuan Malayu S.P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrawijaya Adam I., 2009, *Perilaku Organisasi*, Bandung, Sinar Baru Algensindo Offset
- Isjoni, *Guru sebagai motivator perubahan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Kartono Kartini, 2010, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu ?*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Keith Sherry and Girling Robert Henriques, 1991, *Education Management and Participation, New Directions in Educational Administration*, Boston, Allyn and Bacon.
- Koeswara E., 1995, *Motivasi, Teori dan Penelitiannya*, Bandung, Angkasa.
- Kunandar, 2010, *Guru Profesional, Implementasi KTSP dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Kusdi, 2011, *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta, Salemba Empat.
- Lubis Hari S.B., Huseini Martani, 2009, *Pengantar Teori Organisasi*, Jakarta, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Lussier, Robert N. and Achua Christopher F., 2001, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, USA, South-Western College Publishing.

- Mardiyatmo Ismet Untung.,2005, *Kiat-kiat Meningkatkan Motivasi dan Profesionalisme Kerja*, Jakarta, PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Muhaimin, dkk., 2010, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana Prenada Madia Group.
- Rohiat, 2010, *Manajemen Sekolah*, Bandung, Refika Aditama.
- Rosmiati Tati dkk., 2009, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta.
- Sahertian Piet A., 2008, *Konsep dasar dan supervise pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Santosa Djoko, 2009, *Teori-teori Kepemimpinan*, Solo, Sebelas Maret University.
- Siagian P.Sondang, 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Siagian Sondang P., 2004, *Teori motivasi dan aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sidjabat,B S., 1993, *Mengajar secara professional menunjukan fisi guru professional*, Bandung, Yayasan Kalam Hidup.
- Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta, Gala Media.
- Sudjana Nana, 2009, *Pendidikan dan Peneilaian Pendidikan*, Bandung, Sinar Baru Algrasindo.
- Sudjana Nana, 2010, *Metode Karya Tulis Ilmiah Berbasis PTK*, Bekasi, Bina Mitra.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Suhardan Dadang, 2010, *Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Bandung, Alfabeta.
- Suhendra K., 2008, *Manajemen dan Organisasi Dalam Realita Kehidupan*, Bandung, CV. Mandar Maju.
- Suhendra K., 2008, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita*, CV. Mandar Maju, Bandung.

- Sulthon, M., 2009, *Membangun Semangat Kerja Guru*, Yogyakarta, LaksBangPRESSindo.
- Suyanto, dan Hisyam D., 2000, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung, Sinar Baru Algrasindo.
- Thoha Miftah, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Uno Hamzah B., 2011, *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di bidang Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Van dersal. R Wiliam., 1978, *Prinsip dan Teknik Supervisi*, Alih Bahasa Hardoyo, Jakarta, Bhatara Karya Aksara.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung, Alfabeta.
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary., 2001, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi ke Lima* (Budi Supriyanto, Penerjemah), Jakarta, Indeks.

Jurnal

- Jurnal Pidato Guru Besar, Martono, Trisno, 2007, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya terhadap produktivitas sekolah*, Surakarta, Universitas Sebelas Maret.
- Jurnal, Harsono Ari, 2010, Paradigma “*Kepemimpinan Ketua*” dan Kelemahannya, Jakarta, Departemen Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Indonesia, Depok, 1624, Indonesia.
- _____, Teorionline, 2010, *Cara Sederhana Memotivasi Bawahan*, Posted on May 28.

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM

1. Bagaimana sejarah berdirinya PKBM/Sekolah Master ini ?
2. Bagaimana PKBM/Sekolah Master ini memenuhi kebutuhan pembiayaanya, sehingga dapat berjalan dan berkembang seperti sekarang ini ?
3. Sebagai pimpinan, teknik apa yang Bapak gunakan dalam membentuk motivasi kerja guru, pada PKBM/Sekolah Master ini ?
4. Bagaimana Bapak melaksanakan pembinaan disiplin kerja para guru di PKBM/Sekolah Master ini ?
5. Langkah apa yang Bapak lakukan, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di PKBM/Sekolah Master ini ?
6. Sebagai bahan evaluasi, standar apa yang Bapak inginkan dari kinerja guru dalam pelaksanaan Proses Belajar Mengajarnya ?
7. Membangun komitmen dan kebersamaan menjadi terkenal dalam suatu organisasi. Apakah Bapak menerapkannya di PKBM/Sekolah Master ini ?
8. Terdapat kelompok kegiatan belajar apa saja yang dilaksanakan di PKBM/Sekolah Master ini ?
9. Siapa yang menjadi sasaran utama, untuk dididik di PKBM/Sekolah Master ini ?
10. Untuk mendukung jalanya PKBM/Sekolah Master ini, bagaimana struktur organisasi jabatan yang ada ?
11. Apakah ada metode tertentu dalam membentuk disiplin belajar para siswa PKBM/Sekolah Master ini ?
12. Bagaimana Bapak membangun komunikasi dengan berbagai pihak, dalam rangka mengembangkan sekolah ini ?
13. Apakah kalimat “Sekolah Gratis Bagi Anak Jalanan dan Kaum Termarjinalkan” ini merupakan suatu bentuk komunikasi ?
14. Sebagai pemimpin, Bapak menanamkan kekuatan/roh apa ? sehingga jalanya kegiatan pembelajaran pada organisasi PKBM/Sekolah Master ini berjalan semakin pesat.
15. Apa rencana Bapak untuk PKBM/Sekolah Master ini di masa yang akan datang ?

ANGKET

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

DALAM MEMBENTUK MOTIVASI KERJA GURU

(DIISI OLEH GURU)

I. IDENTITAS

1. Kecamatan :
2. Nama Sekolah :
3. Guru Kelas :
4. Jenis Kelamin :
5. Golongan/Pangkat :
6. Pendidikan Terakhir : SMTA/Diploma/S1/S2
(*Coret yang tidak perlu*)
7. Jumlah masa kerja : Tahun, sejak tahun.....

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Lingkarilah angka 1, 2, 3, 4, atau 5 di belakang pertanyaan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Makna setiap jawaban tersebut adalah sebagai berikut :
 - a. 1 = Tidak pernah dilakukan
 - b. 2 = Jarang dilakukan
 - c. 3 = Kadang-kadang dilakukan, tapi sering tidak dilakukan
 - d. 4 = Sering dilakukan
 - e. 5 = Selalu dilakukan
3. Tidak ada jawaban yang dianggap salah. Asal semua jawaban sesuai dengan pendapat Bapak dan Ibu, maka jawaban tersebut dianggap benar.

III. DAFTAR PERTANYAAN

No.	Daftar Pertanyaan	Pilihan Jawaban
1.	Kepala sekolah memberikan hadiah kepada para guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
2.	Kepala sekolah menunjukkan sikapnya dengan jelas sehingga dapat dipahami oleh guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
3.	Kepala sekolah berbuat sesuatu untuk menyenangkan guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
4.	Kepala sekolah menemukan ide baru dan meminta guru-guru untuk mencoba	1 2 3 4 5
5.	Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin yang sebenarnya dari terhadap guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
6.	Kepala sekolah mudah memahami permasalahan guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
7.	Kepala sekolah memimpin dengan tangan besi (menekan/menindas)	1 2 3 4 5
8.	Kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan, saran dan kritik dari guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
9.	Kepala sekolah mengkritik pekerjaan guru yang kurang memuaskan.	1 2 3 4 5
10.	Kepala sekolah memberitahukan kepada guru-guru sebelumnya, terhadap suatu perubahan yang diterapkan di sekolah ini.	1 2 3 4 5
11.	Apa yang dilakukan Kepala sekolah harus diterima para guru, tanpa mempersoalkan atau mendebatnya.	1 2 3 4 5
12.	Kepala sekolah menyembunyikan diri atau menghindari dari pertemuan dengan para guru secara langsung di sekolah ini.	1 2 3 4 5
13.	Kepala sekolah mengupayakan kesejahteraan pribadi setiap guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5

14.	Kepala sekolah member tugas-tugas khusus kepada guru-guru	1 2 3 4 5
15.	Kepala sekolah bertindak sebagai juru bicara guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
16.	Kepala sekolah Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	1 2 3 4 5
17.	Kepala sekolah menetapkan criteria atau standar bagi guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
18.	Kepala sekolah menolak menjelaskan latar belakang tindakanya kepada guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
19.	Kepala sekolah menjaga agar guru-guru di sekolah ini mendapat informasi yang diperlukan.	1 2 3 4 5
20.	Kepala sekolah bertindak tanpa konsultasi atau bermusyawarah dengan guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
21.	Kepala sekolah mendukung para guru untuk bertindak atau mengambil inisiatif tindakan yang berhubungan dengan tugasnya sebagai guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
22.	Kepala sekolah menekankan kepada guru-guru agar mentaati jadwal (batas) waktu yang ditetapkan.	1 2 3 4 5
23.	Kepala sekolah memperlakukan semua guru di sekolah ini dengan sama tingkatanya (sederajat).	1 2 3 4 5
24.	Kepala sekolah mendorong para guru di sekolah ini agar menggunakan prosedur kerja yang sama.	1 2 3 4 5
25.	Kepala sekolah mendapatkan apa yang diminta dari atasanya.	1 2 3 4 5
26.	Kepala sekolah bersedia mengadakan perubahan untuk kepentingan sekolah ini.	1 2 3 4 5
27.	Kepala sekolah menjelaskan peranya sebagai kepala sekolah sehingga dapat dipahami oleh para guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
28.	Kepala sekolah bersikap ramah dan mudah didekati para guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
29.	Kepala sekolah meminta guru-guru untuk mengikuti	1 2 3 4 5

	peraturan peraturan yang telah dibakukan (standar).	
30.	Kepala sekolah gagal melakukan hal-hal penting di sekolah ini.	1 2 3 4 5
31.	Kepala sekolah membuat guru-guru merasa nyaman bilamana mereka berbicara denganya.	1 2 3 4 5
32.	Kepala sekolah memberitahukan guru-guru di sekolah ini apa yang diharapkan dari mereka.	1 2 3 4 5
33.	Kepala sekolah berbicara sebagai wakil guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
34.	Kepala sekolah melaksanakan usul atau saran dari para guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaanya di sekolah ini.	1 2 3 4 5
35.	Kepala sekolah mengawasi guru-guru sehingga mereka dapat bekerja semaksimal mungkin (sesuai dengan kepastianya).	1 2 3 4 5
36.	Kepala sekolah mengizinkan para guru membawa kepemimpinanya di dalam sekolah ini.	1 2 3 4 5
37.	Kepala sekolah memanfaatkan kelebihananya untuk menciptakan kesejahteraan bagi guru-guru di sekolah ini.	1 2 3 4 5
38.	Kepala sekolah berusaha memperoleh kesepakatan dengan para guru di sekolah ini tentang hal-hal penting terlebih dahulu sebelum dilaksanakanya.	1 2 3 4 5
39.	Kepala sekolah mengawasi mengawasi guru-guru di sekolah ini agar supaya pekerjaan mereka terkoordinasi dengan baik.	1 2 3 4 5
40.	Kepala sekolah menciptakan suasana kerja agar guru-guru di sekolah ini dapat bekerja bersama sebagai tim.	1 2 3 4 5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	124,80	1729,733	,808	,986
P2	124,30	1696,233	,864	,986
P3	124,50	1716,944	,676	,987
P4	124,70	1714,011	,772	,986
P5	123,80	1697,956	,861	,986
P6	123,80	1723,956	,667	,987
P7	124,60	1711,822	,753	,986
P8	124,30	1680,456	,903	,986
P9	124,40	1728,711	,842	,986
P10	124,60	1729,600	,631	,987
P11	124,70	1689,789	,843	,986
P12	123,80	1701,733	,884	,986
P13	123,70	1708,900	,768	,986
P14	123,90	1707,211	,827	,986
P15	124,40	1674,044	,890	,986
P16	124,50	1713,611	,706	,987
P17	123,90	1703,211	,866	,986
P18	123,90	1699,211	,906	,986
P19	124,20	1709,511	,775	,986
P20	123,80	1706,622	,781	,986
P21	125,50	1734,944	,720	,987
P22	123,90	1703,211	,866	,986
P23	124,30	1696,900	,858	,986
P24	123,90	1703,211	,866	,986
P25	124,20	1717,733	,814	,986
P26	124,40	1716,711	,890	,986
P27	123,90	1699,211	,906	,986
P28	124,40	1708,933	,894	,986
P29	124,00	1704,667	,799	,986
P30	123,90	1703,878	,860	,986
P31	124,10	1691,656	,929	,986
P32	124,70	1702,011	,741	,986
P33	124,50	1709,833	,852	,986
P34	124,20	1704,844	,819	,986
P35	123,90	1709,878	,669	,987
P36	124,70	1715,344	,666	,987
P37	123,80	1712,622	,726	,986
P38	123,80	1714,178	,670	,987
P39	123,60	1704,044	,776	,986
P40	124,30	1704,011	,912	,986

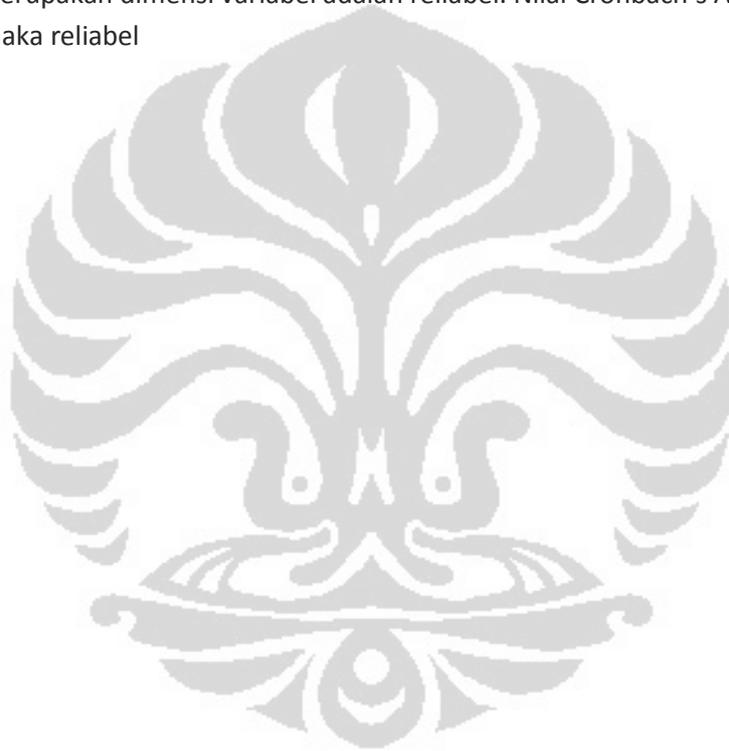
Uji Validitas

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 10 maka nilai r tabel dapat diperoleh melalui tabel product moment pearson dengan df (degree of freedom) = 0,05, adalah sebesar 0,63. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r hitung > r table.

Nilai r hitung dapat dilihat dari Corrected Item Total Correlation.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai Cronbach's Alpha, jika nilai Alpa > 0,80 maka kontruk pertanyaan yang merupakan dimensi variabel adalah reliabel. Nilai Cronbach's Alpha adalah 0,841 jadi di atas 0,987 maka reliabel





UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. / Fax. (021) 3141831
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 1045/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp :-
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

4 Oktober 2011

Yang terhormat,
Walikota Depok
Cq. Bidang Humas
Di
Depok

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Heru Subandono
N P M : 1006804230
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul " Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru – Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 4 Oktober 2011 sampai dengan 4 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



PEMERINTAH KOTA DEPOK KANTOR KESBANGPOL DAN LINMAS

Jl. Pemuda No. 70B Pancoranmas - Depok 16431
Telp./Fax. (021) 77204704

SURAT REKOMENDASI

Nomor: 70 / 815 -Kesbang Pol & Linmas

- Membaca : Surat dari: Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, tanggal 4 Oktober 2011, no:1046/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011, tentang Permohonan Ijin Pengumpulan Data untuk Penyusunan Tesis.
- Memperhatikan : 1. Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2008, tentang : Organisasi Perangkat Daerah (OPD)
2. Peraturan Walikota Depok Nomor 42 tahun 2008, tentang : Rincian tugas fungsi dan tata kerja Kantor Kesbang Pol & Linmas (Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat)
- Mengingat : Kegiatan yang bersangkutan tersebut diatas maka;
Dengan ini kami tidak keberatan dilakukannya Permohonan Ijin Pengumpulan Data Untuk Penyusunan Tesis oleh :
- Nama (NPM) : Heru Subandono (1006804230)
Alamat / Telp : Asrama Mahasiswa S2 Blok D Komplek UI Depok / Telp. 08122464115
Jurusan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Departemen Ilmu Administrasi UI
Judul : " Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru-Studi kasus di sekolah Masjid Terminal Depok."
Lama Waktu : 4 Oktober 2011 s.d 4 Januari 2012
Tempat : PNF Kota Depok, Yayasan Bina Insan Mandiri Untuk Sekolah Master Depok

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Melakukan kegiatan PKL/ magang/ , riset/pengumpulan data/ observasi/ serta kerjasama dengan Perguruan Tinggi/ universitas, yang bersangkutan harus melaporkan kedatangannya kepada Kepala : Dinas/ Instansi/ Badan/ Lembaga/ Kantor/ Bagian yang dituju, dengan menunjukkan surat pemberitahuan ini;
2. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak sesuai/ tidak ada kaitannya dengan judul penelitian/ topik masalah/ tujuan akademik;
3. Apabila masa berlaku surat pemberitahuan ini berakhir sedangkan kegiatan dimaksud belum selesai, perpanjangan izin kegiatan harus diajukan oleh instansi pemohon;
4. Sesudah selesai melakukan kegiatan , yang bersangkutan wajib melaporkan hasilnya kepada Walikota Depok, Up. Kepala Kantor Kesbang Pol & Linmas - Kota Depok;
5. Surat ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata yang bersangkutan tidak memenuhi ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Depok, 14 Oktober 2011

Pih. KEPALA KANTOR KESBANG POL & LINMAS
KOTA DEPOK



Hj. YATI SUMIATY, SE, M.Si
NIP : 197104172003122005

Tembusan :

1. Walikota Depok Cq.Staf Ahli Bid.Pembangunan Setda Kota Depok (sebagai laporan)
2. Ka. Dinas Pendidikan Kota Depok,
3. Ka. PNF Kota Depok,
4. Ketua Yayasan Bina Insan Mandiri u Sekolah Master Depok,
5. Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
6. Ybs.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. / Fax. (021) 3141831
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 92/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp :-
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

23 September 2011

Yang terhormat,
Yayasan Bina Insan Mandiri Sekolah Master Depok
Di
Depok

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Heru Subandono
N P M : 1006804230
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul " Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru. Studi kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 23 September 2011 sampai dengan 23 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

*Pada dasarnya
Ketua Yayasan
Bina Insan Mandiri/ PKBM
Tidak keberatan
Ketua*



NURROHM.



Sekretaris Program,

Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002