



**PERANAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI**

**( Studi Kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemaslang )**

**T E S I S**

**Untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan  
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

**S U T R I S N O**  
NIM: 1103505095

**PERPUSTAKAAN  
UNNES**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

2007

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.



## PENGESAHAN KELULUSAN

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan sidang Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 22 Agustus 2007

Panitia Ujian

Ketua

Dr. Ahmad Sopyan, M.Pd.  
NIP: 131404300

Penguji I

Dr. Achmad Slamet, M.Si  
NIP: 1315700080

Sekretaris

Dr. Kardoyo, M.Pd.  
NIP: 1315700073

Penguji II/ Pembimbing II

Dr. Totok Sumaryanto, M.Pd.  
NIP: 131931633

PERPUSTAKAAN  
UNNES  
Penguji III/ Pembimbing I

Dr. Joko Widodo, M. Pd.  
NIP: 131961218

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul “PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang), yang saya tulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan ini adalah benar-benar karya saya sendiri, yang saya hasilkan setelah melalui penelitian, bimbingan, diskusi dan pemaparan ujian. Semua kutipan baik yang langsung maupun tidak langsung, baik yang diperoleh dari sumber perpustakaan, wahana elektronik, wawancara langsung, maupun sumber lainnya, telah disertai keterangan mengenai identitas nama sumbernya, dengan cara sebagaimana yang lazim dalam penulisan karya ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, Agustus 2007

Sutrisno

## S A R I

**Sutrisno**, 2007. *Peranan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi* (Studi Kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang). Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Dr. Joko Widodo, M.Pd. II. Dr. Totok Sumaryanto, M.Pd.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Sosialisasi, Pemeliharaan, Pengembangan.

Penelitian ini mengkaji peranan kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi, dengan studi kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. Permasalahan yang diteliti difokuskan pada bagaimana peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi bagi staf di TK Al Irsyad Al Islamiyah .

Tujuan dari penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi bagi staf di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan penelitian kualitatif. Data pendukung dikumpulkan melalui pengamatan, wawancara dan studi dokumen yang terkait dengan fokus penelitian.

Hasil analisis mengarah pada kesimpulan sebagai berikut: *Pertama* : Sosialisasi budaya organisasi bagi staf diarahkan kepada upaya memperluas informasi, dan pemahaman staf tentang budaya organisasi.

*Kedua*, Pemeliharaan budaya organisasi bagi staf dilakukan untuk melestarikan budaya organisasi yang telah ada tertanam semakin kokoh dalam jiwa diri staf, dilaksanakan dalam proses perjalanan organisasi, sehingga memberikan ciri khusus organisasi.

*Ketiga* Pengembangan budaya organisasi dilakukan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pelaksanaan , nilai semangat,kebersamaan, keilmuan dan nilai perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar* menuju *akhlakul karimah*..

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis disampaikan saran-saran; Kepada (1) kepala TK Lain untuk dapat mengembangkan budaya organisasi sebagaimana dikembangkan oleh TK Al Irsyad Al Islamiyah, tetapi disempurnakan dengan perencanaan dan tindak lanjutnya. (2) Kepada Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi dan kegiatan sekolah pada umumnya untuk memperhatikan Peraturan Menteri No. 13/2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah,

## Summary

**Sutrisno.** 2007. The Role Of Headmaster in organization Culture Development (Case Studi in TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang). Thesis. Studi Program Education Management. Magister Program. Uversitas Negeri Semarang. Conselor I. Dr. Joko Widodo, M.Pd. II. Dr. Totok Sumaryanto, M. Pd.

Key Words: Organization Culture, Socialization, Maintenance, Development.

This research learns about the role of the headmaster in developing organization culture, with case studi in TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. The problem is focus on the role of the headmaster in socializing, maintaining and developing the organization culture for the staffs of TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.

The target of the research is to describe and analyze the role the headmaster in developing organization culture for the staffs of TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. Qualitative research were done to reach that target, supporting datas were collected through observations, interviews and literatures studies.

The analysis result direct to conclusion below :*First* : socialization of the organization culture is the effort to increase of organization culture for the staffs. The role of headmaster is directed to the effort to spread informations about organization culture, to harmonize staffs behavior according to mabadi' Of Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah, which are explained in the rules of employment.

*Second* : Maintenance of organization culture for the staffs preserve the existent organization culture so it will last longer and stronger in the hearts of the staffs and give them identity in the organization.

*Third*: The development of organization culture is done by developing sincerity value, knowledge value and Moslem life behaviour value that direct to *amar ma'ruf nahi munkar*.

*Fourth*: The effort that is done by headmaster of TK Al Irsyad Al islamiyah in organization culture development (1) Motivating teacher and employees totake care TK Al Irsyad Al Islamiyah image, (2) Motivatin theacer to improve their abilities through the higher education and improve value, spirit value and Moslem life behavior value.

Based on the research and analysis result, suggestions are given: *First*: For headmaster: to improve organization culture by planning and follow up, *Second*: For headmaster: to improve organization culture and common school activities provide to ministerial regulation no. 13/2007 about standard of headmaster Competency .

## DAFTAR ISI

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Masalah dan Pertanyaan Penelitian .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Alasan Pemilihan Judul dan Manfaat Penelitian.....	11
E. Sistematika Penulisan Tesis.....	12

### BAB II LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Tentang Budaya Organisasi.....	14
B. Budaya Organisasi di Sekolah .....	24
C. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah.....	27
D. Penelitian yang Relevan.....	42
E. Kerangka Berpikir.....	43

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	48
B. Fokus Penelitian.....	50
C. Lokasi Penelitian.....	51
D. Data dan Sumber Data.....	52
E. Teknik Sampling.....	53
F. Alat dan Teknik Pengumpulan Data .....	56
G. Objektivitas dan Keabsahan Data.....	62
H. Model Analisis Data.....	64
I. Prosedur Penelitian.....	66

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

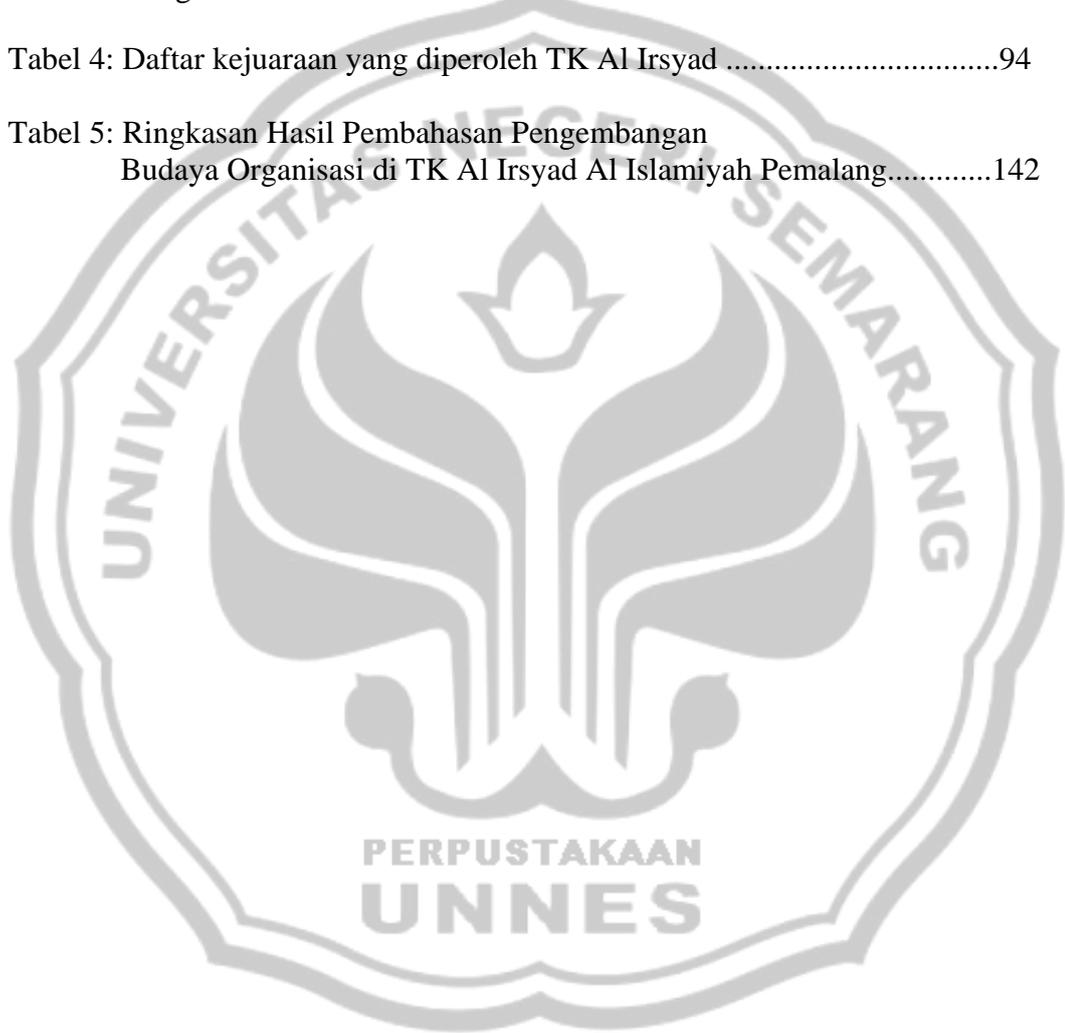
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	69
---	----

a. Kurikulum TK Al Irsyad.....	77
b. Lambang TK Al Irsyad.....	81
c. Struktur Organisasi TK Al Irsyad.....	84
d. Kondisi Guru dan Siswa TK Al Irsyad.....	87
e. Visi, Misi dan Kegiatan Penyelenggaraan TK Al Irsyad .....	97
f. Program Kerja Kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemasang.....	101
B. Peranan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.....	105
1. Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan Budaya Organisasi .....	107
2. Peranan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Organisasi.....	119
3. Peranan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi Staf.....	128
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
1. Kesimpulan.....	146
2. Saran.....	147
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>149</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	
Gambar 1: Sistem Nasional.....	3
Gambar: 2: Unsur-unsur dalam budaya organisasi sekolah.....	25
Gambar 3 : Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi.....	30
Gambar 4 : Leadership as cultural expression.....	37
Gambar 5: Fokus Penelitian KS dalam Pengembangan BO.....	41
Gambar 6. Kerangka Berpikir Pengembangan Budaya Organisasi.....	45
Gambar 7 : model interaksi antar komponen analisis data.....	65
Gambar 8: lambang perhimpunan Al Irsyad.....	82
Gambar 9: Struktur Organisasi TK Al Irsyad.....	86
Gambar 10: Mekanisme Rekrutmen Pegawai Al Irsyad.....	89
Gambar 11: Keterkaitan antar nilai dalam pengembangan	

Budaya Organisasi di TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah.....139

DAFTAR TABEL

Tabel 1: kategori informasi wawancara.....	58
Tabel 2: kategori informasi observasi.....	60
Tabel 3: kategori informasi studi dokumen.....	61
Tabel 4: Daftar kejuaraan yang diperoleh TK Al Irsyad .....	94
Tabel 5: Ringkasan Hasil Pembahasan Pengembangan Budaya Organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.....	142



## LAMPIRAN

1. Foto Kegiatan yang berkaitan dengan Budaya Organisasi
2. Catatan wawancara
3. Biodata Penulis



## PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis dengan judul “PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemasang)” terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima yang tulus penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr.H. Sudijono Sastro Atmodjo, M.Si, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan bagi penulis untuk menyelesaikan studi di UNNES.
2. Prof. Dr. Ari Tri Sugito, S.H, M.M Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, yang memberikan kemudahan dan kesempatan kepada penulis menempuh Pendidikan di S2 .
3. Prof. Dr. Soelistiyo, ML. P.hd, Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, yang memberikan perijinan dan dorongan pada peneliti untuk melakukan penelitian dan penulisan tesis.
4. Dr. Joko Widodo, M.Pd. pembimbing 1 yang membantu, mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Totok Sumaryanto, M.Pd. pembimbing 2 yang telah banyak membantu mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini
6. Seluruh dosen S2 Manajemen Pendidikan yang telah memberikan tambahan pengetahuan, bimbingan dan motivasi, sehingga penulis bersemangat dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
7. Ibu Hj. Faizah Umar, S.Pd. (Kepala TK Al Irsyad), segenap guru dan karyawan TK Al Irsyad, serta Bp. Beta Supriyadi ( sekretaris pimpinan cabang Al Irsyad Pemasang), yang telah membantu selama penelitian, memberikan data-data, keterangan serta membantu kelancaran penelitian.

8. Istri dan anak-anak tercinta yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi.

10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan, yang telah membantu penulis, baik waktu, tenaga maupun pemikiran, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Semoga segala amal yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis berharap sekecil apapun tesis ini dapat memberikan sumbangsih bagi pihak yang terkait.



Semarang, Agustus 2007

Penulis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **B. Latar Belakang**

Proses pendidikan yang terjadi di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana Kepala Sekolah mengelolanya. Secara sederhana proses pengelolaan pendidikan di sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Sebagai upaya meningkatkan peranan Kepala Sekolah, yang ditandai dengan perlu dikuasainya sejumlah kompetensi, pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional telah menetapkan standar Kepala Sekolah, yang ditetapkan dalam Peraturan Mendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Dalam standar tersebut ditetapkan 5 standar kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial.

Kompetensi sebagaimana diharapkan dalam keputusan menteri tersebut di atas, pada kenyataannya masih banyak yang belum dipenuhi oleh Kepala Sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah, baik di tingkat TK, SD, SMP maupun SMA. Belum dipenuhi sebagian kompetensi yang harus dikuasai oleh Kepala Sekolah menyebabkan peranannya di sekolah tidak berjalan secara maksimal. Sebagai pemimpin di sekolah, kompetensi manajerial mutlak sangat dibutuhkan. Kompetensi yang perlu dikuasai Kepala Sekolah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 13 yang terdiri dari: (1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah, (2) kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, (3) kemampuan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan

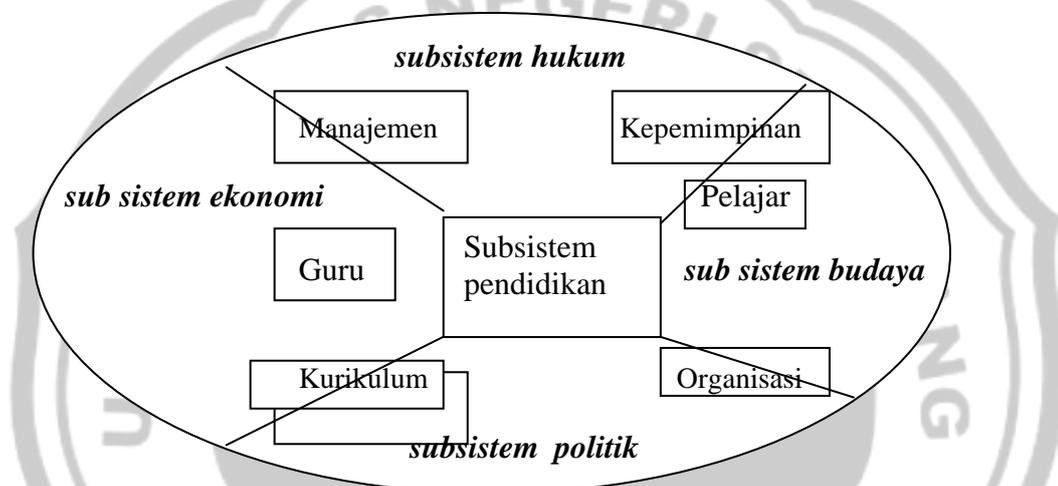
sumberdaya sekolah, (4) kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, (5) kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, (6) kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya secara maksimal, (7) kemampuan mengelola sarana dan prasana sekolah, (8) kemampuan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka mendapatkan dukungan, (9) kemampuan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan peserta didik serta (10) kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Tidak dikuasainya kompetensi manajerial sebagaimana tersebut di atas, apabila tidak mendapatkan perhatian dari pihak-pihak terkait, maka dalam jangka panjang akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, maupun tujuan pendidikan nasional. Pencapaian tujuan pendidikan di sekolah yang dijabarkan dari visi dan misi sekolah harus mampu menjawab permasalahan yang ada di sekolah, yang dijabarkan dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Melalui analisis tersebut, sekolah mengetahui dengan jelas kemampuan dan kelemahannya, sehingga dapat menyusun strategi pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Sebagai pemimpin, selain membuat perencanaan, pengorganisasian, pengesahan dan pengawasan melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, Kepala Sekolah memegang peranan sebagai penggerak dinamika sekolah yang dipimpinnya (Tahalele, 2006: 11). Tanggungjawab Kepala Sekolah akan meningkat secara kualitas dan kuantitas. Kegagalan dan keberhasilan sekolah

banyak ditentukan oleh Kepala Sekolah. Kepala Sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah (Mulyasa, 2004: 158).

Beberapa hal perlu mendapatkan perhatian Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, antara lain harus memperhatikan sub sistem pendidikan nasional yang dipengaruhi oleh sub sistem ekonomi, politik, hukum dan budaya, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Sistem Nasional  
diadopsi dari : Syafarudin : 2002:4

dari subsistem pendidikan sebagaimana digambarkan di atas, aspek budaya memiliki peran yang cukup strategis disamping aspek lainnya. dengan demikian, maka pengelolaan pendidikan harus memperhatikan aspek budaya. Pengelolaan pendidikan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah warga masyarakat, dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Dengan memperhatikan budaya masyarakat sekitar sekolah, di lingkungan sekolah perlu diperhatikan oleh Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah.

Pengelolaan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah, didasarkan atas pemahaman Kepala Sekolah terhadap sistem nasional sebagaimana digambarkan diatas, artinya Kepala Sekolah dalam mengelola TK memperhatikan unsur budaya organisasi. Kekhasan budaya organisasi organisasi di TK Al Irsyad selain pada peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi, juga pada nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan dari ajaran Islam, sehingga guru dan karyawan bekerja juga dilandasi dengan keyakinan, dan memantapkan terlaksananya budaya organisasi yang ada.

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari Kepala Sekolah, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal sekolah yang sangat variatif. Dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif, cenderung gugur kewajiban. Contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru yang mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggap telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan. Dalam diri personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya. Kepala sekolah selaku penanggungjawab pendidikan yang ada di sekolah belum memberikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian Kepala Sekolah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikawatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintah dalam bidang pendidikan,

yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan. Berangkat dari keprihatinan pada kenyataan sebagaimana tersebut di atas, khususnya pada implikasi yang ditimbulkannya, peneliti mengadakan penelitian tentang budaya organisasi.

Kondisi budaya organisasi yang ada di sekolah-sekolah pada umumnya dan kondisi budaya organisasi yang terdapat di TK Al Irsyad mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Melalui penelitian ini diharapkan dapat dideskripsikan apa yang dianggap khas dalam budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad, khususnya pada bagaimana peranan Kepala Sekolah dan nilai-nilai apa yang dikembangkannya.

Budaya organisasi memiliki aspek yang sangat luas, oleh karenanya penelitian difokuskan kepada nilai-nilai dasar yang dikembangkan oleh Kepala Sekolah. Penelitian tentang budaya organisasi juga didasari realitas bahwa keberadaan pendidikan salah satu perannya adalah sebagai pengembangan budaya . Hal ini karena manusia adalah makhluk budaya, hidup dalam aura budaya dengan berbagai simbol yang menyiratkan berbagai makna difahami dan dihayatinya bersama dengan manusia lain yang hidup dalam sebuah komunitas (Rohidi, 1994:1). Hal ini menunjukkan bahwa secara sendiri-sendiri atau kolektif, kehidupan manusia sangat dipengaruhi oleh budaya sebagai pedoman hidup dan strategi dalam mengadaptasi dirinya dengan lingkungannya.

Pada penelitian ini fokus kajian budaya organisasi diarahkan pada pada budaya dasar yang menjadi landasan dalam guru dan karyawan bekerja , yaitu keikhlasan, semangat, keilmuan dan perilaku hidup muslim. Nilai-nilai dasar

tersebut merupakan kunci keberhasilan pengelolaan kegiatan pembelajaran. Fokus tersebut akan dikaitkan dengan bagaimana peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Upaya pengembangan budaya organisasi yang ada di sekolah perlu didahului dengan upaya sosialisasi dan pemeliharaan nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi. Hal ini didasari asumsi bahwa tanpa adanya pengetahuan dan pemahaman serta aktualisasi nilai-nilai yang ada, maka budaya organisasi akan sangat sulit untuk dikembangkan.

### **B. Fokus Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa pengelolaan Pendidikan TK yang ada di Kabupaten Pemalang masih belum memenuhi standar pelayanan minimal yang ditetapkan. Standar yang belum dipenuhi antara lain pada standar sarana, standar tenaga kependidikan dan standar pengelolaan. Peranan Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan TK masih perlu adanya peningkatan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penerahan dan pengawasannya.

Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penerahan dan pengawasan yang ada di sekolah belum memasukkan unsur pengembangan budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tidak tampaknya ciri khas sebuah sekolah yang merupakan aktualisasi dari budaya organisasi, sehingga peningkatan kinerja guru dan karyawan sekolah masih belum sesuai dengan harapan masyarakat. Pada praktiknya budaya organisasi juga belum ditanamkan pada guru dan warga sekolah, sehingga keberlangsungan kegiatan yang dilakukan warga sekolah tidak memiliki pola khusus yang diyakini, dan menjadi landasan kerja bersama.

Penelitian mengenai Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi ini didasarkan atas asumsi-asumsi sebagai berikut: *pertama* pengembangan budaya organisasi sebagai bagian tak terpisahkan dari proses pendidikan di sekolah. Budaya organisasi yang tidak mendapat perhatian akan memunculkan budaya pribadi-pribadi warga sekolah, yang menyebabkan tidak adanya kesamaan persepsi dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah .

*Kedua* pentingnya budaya organisasi di sekolah mengingat sekolah selain sebagai sebuah organisasi juga sebagai entitas budaya. *Ketiga* budaya organisasi sekolah tidak hanya dibiarkan berkembang dari berbagai pengaruh dan anggota organisasi mengikutinya, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana menjaga nilai-nilai utama, dengan cara memelihara kebiasaan-kebiasaan produktif dalam menelaah ilmu dan melaksanakan kinerja tanpa mengabaikan lingkungan sosialnya (Komariah, 2006:114). Kepala Sekolah harus menjaga budaya positif yang relevan dengan produktivitas sekolah, yang mengarah pada peningkatan mutu. Staf perlu dikendalikan dengan budaya yang positif untuk mencapai produktivitas yang ditetapkan organisasi.

*Keempat* dalam hal upaya mengubah budaya negatif yang ada, seorang Kepala Sekolah harus memandang budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma sebagai suatu produk dari interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses lingkungan yang lebih luas sebagai tempat organisasi berada. Mengubah budaya memang bukan pekerjaan yang mudah, sebab berkaitan dengan *self-reinforcing* (Komariyah, 2006: 117), namun Kepala Sekolah dapat melakukan perubahan

melalui proses manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dipandu oleh nilai-nilai yang diinginkan. Pemberian *rewards and punishment* perlu dilakukan oleh Kepala Sekolah agar staf bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Identifikasi sebagaimana tersebut di atas mengarahkan penulis pada fokus masalah penelitian tentang pengembangan budaya organisasi dengan sub permasalahan pada peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi. Fokus permasalahan sebagaimana tersebut di atas yang akan digunakan sebagai pemberian informasi yang menyeluruh, dirinci dalam pertanyaan penelitian :

Bagaimanakah peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad?, pertanyaan ini diarahkan pada langkah-langkah yang ditempuh Kepala Sekolah dalam mengembangkan nilai-nilai dasar sebagai acuan bekerja bagi para guru dan karyawan yang telah ada agar berkembang ke arah yang positif, tetapi tetap sesuai dengan visi dan misi sekolah serta dapat mengakomodasi harapan-harapan staf sekolah.

Permasalahan tersebut di atas dibagi dalam sub-sub permasalahan yang terdiri dari :

- 1) Bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada staf? pertanyaan ini diarahkan pada pengungkapan langkah-langkah nyata yang dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk mensosialisasikan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad, sehingga

budaya organisasi dikenal dan difahami oleh guru dan karyawan TK Al Irsyad Al Islamiyah.

- 2) Bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya organisasi bagi staf yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang?, yang diarahkan pada pengungkapan bagaimana Kepala Sekolah menjaga agar budaya organisasi yang ada menjadi acuan guru dan karyawan TK Al Irsyad Al Islamiyah dalam berbagai kegiatan sehari-hari.
- 3) Bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang?, yang diarahkan pada pengungkapan upaya pengembangan budaya organisasi sehingga budaya yang ada berkembang lebih positif, dan secara kuantitas lebih luas dari budaya organisasi yang telah ada.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian terhadap Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi bagi staf di TK Al Irsyad Al Islamiyah adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah dalam mengembangkan budaya organisasi, sehingga menjadi acuan staf sekolah dalam melaksanakan kegiatan sebagai bagian dari keseluruhan penyelenggaraan TK Al Irsyad Al Islamiyah. Secara lebih rinci tujuan dari penelitian ini adalah: Mendeskripsikan dan menganalisis peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi bagi guru dan karyawan di TK Al Irsyad Al Islamiyah, sehingga berkembang ke arah yang positif untuk

meningkatkan kinerja staf TK Al Irsyad Al Islamiyah. Kegiatan Mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan budaya organisasi sebagaimana tersebut akan dirinci dalam peranan Kepala Sekolah dalam mendeskripsikan dan menganalisis:

- a. Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada guru dan karyawan TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.
- b. Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya organisasi bagi guru dan karyawan TK AL Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.
- c. Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi bagi guru dan karyawan TK AL Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.

#### **D. Alasan Pemilihan Judul dan Manfaat Penelitian**

Masalah yang dipilih dipandang layak untuk diteliti karena beberapa alasan antara lain alasan antara lain: (1) budaya organisasi, merupakan salah satu landasan bagi guru dan karyawan dalam berpikir dan bertindak dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Tidak diperhatikannya budaya organisasi sebagai unsur pengelolaan sekolah, dalam jangka panjang akan menyebabkan rendahnya kinerja guru dan karyawan, tidak adanya kesamaan persepsi terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, (2) Peranan Kepala Sekolah perlu ditingkatkan, sebagaimana kompetensi yang diamanatkan dalam Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007, khususnya pada kompetensi manajerial.

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Secara teoritik, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori budaya organisasi dalam aplikasinya di sekolah. Mengembangkan teori peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat: (a) memberikan masukan kepada lembaga penyelenggaran TK dalam mengembangkan budaya organisasi, khususnya kepada para staf (guru dan karyawan) . (b) Kepada Dinas Pendidikan selaku unsur pembina lembaga pengelola TK dalam memberikan pembinaan TK yang ada dapat berkembang sesuai dengan program Dinas Pendidikan.

#### **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Tesis ditulis dalam lima bab dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, yang memaparkan tentang latar belakang pemilihan permasalahan penelitian, fokus masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian, yang berkaitan dengan peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Tujuan penelitian diarahkan kepada upaya mendeskripsikan dan menganalisis hasil penelitian yang terkait dengan peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. Pada bagian akhir bab I dikemukakan manfaat penelitian yaitu: manfaat secara teoritis dan secara praktis.

Bab II Landasan Teori, yang menguraikan tentang teori yang terkait dengan Budaya organisasi dan peranan kepala sekolah dalam mengembangkan

budaya organisasi. Landasan teori ini sebagai landasan penulis dalam melakukan analisis hasil penelitian, sehingga apa yang disampaikan tidak semata-mata pendapat pribadi yang tidak berdasar.

Bab III Metode Penelitian, pada bagian ini disampaikan pendekatan penelitian, langkah-langkah yang dilakukan sebelum memasuki lokasi penelitian, kegiatan selama berada di lokasi penelitian serta kegiatan setelah selesai kegiatan di lokasi penelitian.

Bab IV, Deskripsi dan Analisis Hasil penelitian, memuat tentang uraian kondisi lokasi penelitian. Pada bab ini dideskripsikan (a) gambaran umum tentang TK Al Irsyad Al Islamiyah. (b) Bagaimana kepala sekolah mengembangkan budaya organisasi kepada staf, melalui kegiatan mensosialisasikan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi bagi staff di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Bagian akhir bab ini adalah dikemukakan makna dari penelitian yang dilakukan, berdasarkan teori yang sesuai.

Bab V, Simpulan dan Saran, berisi tentang simpulan yang disusun dari hasil penelitian. Saran-saran disampaikan kepada pihak terkait dengan hasil penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Tentang Budaya Organisasi

Budaya dengan segala bentuk dan tingkatannya pada dasarnya akan dimanfaatkan sebagai : (1) sebagai desain menyeluruh perilaku kehidupan, (2) sistem simbol , pemberian makna dan model kognitif yang ditransmisikan ke dalam bentuk kode-kode simbolik, serta (3) strategi menyasati lingkungan dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidup (Rohidi, 1994:3).. Berdasarkan pengertian tersebut suatu budaya memiliki makna diyakini kebenarannya, menjadi milik anggota komunitas, serta menjadi pedoman dalam melakukan segala aktivitas, bukan hanya secara pribadi-pribadi, tetapi juga secara kolektif.

Berkaitan dengan budaya pada sebuah organisasi, Robbin (1994: 479-480), menyatakan budaya organisasi dapat dipandang sebagai: (1) nilai-nilai dominan yang ada dan didukung untuk keberlangsungan sebuah organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijakan yang dikeluarkan oleh sebuah organisasi untuk para anggota, pegawai atau karyawannya, (3) segala cara yang dilakukan oleh karyawan pada sebuah organisasi, (4) asumsi dan kepercayaan yang mendasar yang terdapat pada anggota sebuah organisasi, (5) sistem pengertian yang dapat diterima secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Organisasi yang baik, memiliki budaya yang kuat yang diyakini dan menjadi landasan bagi para anggota organisasi, namun juga bagi pimpinan organisasi tersebut dalam pengambilan

keputusan. Keputusan yang diambil akan diyakini akan mendapatkan respon yang positif dari anggotanya.

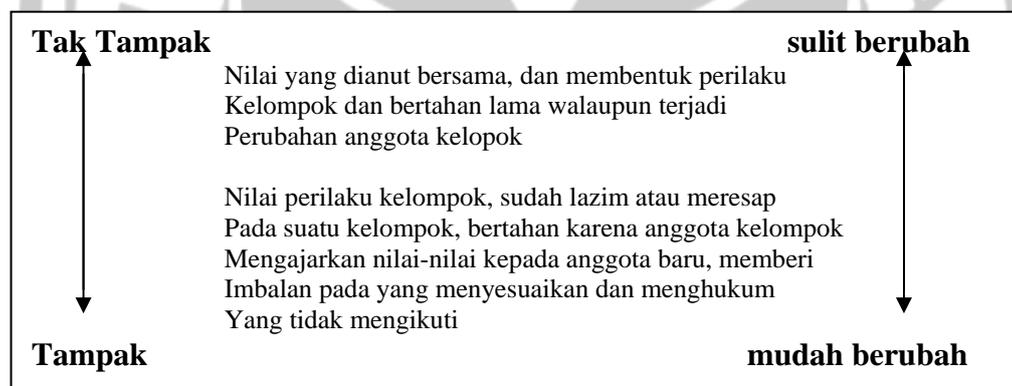
Kesamaan persepsi pada budaya organisasi, tidak berarti bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada perbedaan sama sekali, pada aspek-aspek budaya organisasinya. Pada sebuah organisasi, apalagi organisasi yang cukup besar akan muncul sub-sub budaya organisasi. Robbin (1994: 482) menyatakan bahwa budaya organisasi yang dipahami oleh anggotanya disebut dengan budaya dominan. Sub-sub budaya organisasi tidak mendapat perhatian khusus dalam pembicaraan tentang budaya organisasi, apabila kita berbicara budaya organisasi, maka kita berbicara pada budaya dominannya, bukan sub-sub budayanya. Apabila sebuah organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya memiliki sub-sub budaya, maka organisasi tersebut cenderung menjadi organisasi yang tidak efektif.

Pada setiap komunitas memiliki nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam melakukan aktivitas kehidupannya sehari-hari. Demikian halnya dengan sebuah organisasi oleh Yukl (2003: 13) yang diartikan sebagai hubungan yang terpolakan di antara beberapa orang dengan berbagai aktivitas untuk mencapai urusan bersama. Tujuan bersama yang ditetapkan tersebut hanya dapat dicapai melalui kesamaan persepsi terhadap visi, misi dan tujuannya.

Berdasarkan tingkatannya secara umum budaya dibedakan dalam tiga tingkatan (Ndraha, 2003:44), yaitu: (1) *artifacts*, (2) *espoused values* dan (3) *basic underlying assumptions*. *Artifacts*, diartikan sebagai struktur dan proses organisasional purba, yang keberadaannya dapat dengan mudah diamati, tetapi

sangat sulit untuk ditafsirkan, hal ini karena berupa simbol-simbol khusus yang hanya dapat difahami oleh orang-orang khusus. Tingkat *espoused values* adalah budaya yang berupa tujuan, strategi dan filsafat. Sementara *basic underlying assumptions* berupa kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Berdasarkan tingkatannya Kotter dan Heskett mengidentifikasi budaya organisasi dalam dua tingkatan yaitu tingkatan yang tampak dan yang tidak tampak (Komariyah, 2004: 104). Tingkatan yang kurang tampak, berupa nilai-nilai yang dianut anggota kelompok, sementara yang tampak berupa pola gaya perilaku organisasi. Nilai yang tidak tampak justru cenderung sulit berubah dibandingkan dengan nilai yang tampak.



Organisasi perlu menampakkan budayanya melalui nilai-nilai yang dianut anggota, dan nilai-nilai yang ditetapkan organisasi perlu disesuaikan sejalan dengan paradigma yang bergeser. Nilai-nilai yang dimaksud adalah nilai operasional yang terkait dengan kebijakan atau arah yang berubah secara eksternal.

Terbentuknya budaya organisasi tidak hanya sekedar peristiwa psikologis dalam diri seseorang, juga tidak hanya sekedar rangsangan emosional, melainkan

melalui pertimbangan rasional, merasuk dalam lubuk hati menjadi keyakinan, komitmen, sehingga dipegang teguh dan dilaksanakan secara konsisten. Ndraha (2003:30) menggambarkan sebagai proses sosial, terbentuknya budaya melalui proses akomodasi, akulturasi dan asimilasi.

Proses akomodasi terjadi apabila terdapat penerimaan budaya yang satu oleh budaya lainnya sebagaimana adanya. Pada umumnya terjadi secara kesepakatan, kesukarelaan, kesenasiban atau pertukaran. Identitas dari masing-masing budaya masih tetap utuh. Akulturasi terjadi sebagai proses adopsi budaya satu terhadap budaya lain. Sementara identitas masing-masing masih tetap ada, tetapi terjadi pembentukan budaya baru sebagai sinergi budaya. Pada proses asimilasi merupakan proses penyatuan, sehingga akan terjadi perubahan, dengan demikian identitas masing-masing relatif berubah . untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi, maka proses perjalanan budaya tersebut perlu dilakukan sosialisasi, pemeliharaan dan pengembangan budaya yang ada, agar proses perjalanan organisasi tetap solid.

Mangkunegara (2005: 113) yang menyimpulkan pendapat Davis dan Newstorm menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan alat pemersatu dan pedoman perilaku anggotanya. Apa yang dapat dan harus, apa yang dianjurkan dan harus untuk dilakukan atau tidak dilakukan termuat dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai input, menurut Ndraha (2003: 65) berasal dari pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumberdaya manusia, pihak yang berkepentingan dan masyarakat. Pendiri organisasi (*founder*) pada saat berencana mendirikan sebuah organisasi, memiliki visi diri atau kelompoknya yang ditetapkan sebagai visi organisasi. Selain oleh pendirinya, budaya organisasi juga dipengaruhi oleh penerusnya yang menjadi pemilik organisasi tersebut. Kondisi demikian membawa konsekuensi para penerus untuk mempertahankan, merubah, atau mengembangkan budaya organisasi yang telah dikembangkan oleh pendirinya. Sumberdaya manusia yang masuk dalam sebuah organisasi, apalagi sumber daya manusia asing, sangat memberi warna pada budaya organisasi. Budaya pribadi, budaya kelompok, atau budaya organisasi asalnya masuk dan mempengaruhi budaya organisasi yang telah ada. budaya organisasi juga dapat dipengaruhi oleh pihak yang berkepentingan, misalnya pemilik saham, pelanggan, pemerintah, pesaing atau unsur lain yang memiliki kepentingan. Masyarakat dapat juga memberi masukan pada budaya organisasi melalui berbagai media massa dengan memanfaatkan teknologi .

Setelah mendapatkan input, maka untuk mendapatkan output, budaya yang terdapat dalam sebuah organisasi akan mengalami proses. Proses budaya yang terjadi dalam sebuah organisasi, terdiri dari beberapa sub proses yang saling terkait antara satu dengan lainnya. Menurut Ndraha (2003: 69) Sub proses tersebut antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, internalisasi budaya, evaluasi budaya, pertahanan budaya, perubahan budaya dan pewarisan budaya. Kontak

budaya merupakan pertemuan antara budaya lama dengan budaya baru, baik yang berasal dari luar maupun dalam organisasi.

Organisasi oleh Yukl (2003: 13) diartikan sebagai hubungan yang terpolakan di antara beberapa orang dengan berbagai aktivitas untuk mencapai urusan bersama, ada beberapa hal yang membedakan budaya organisasi satu dengan budaya organisasi lainnya. Sebagaimana diidentifikasi oleh Robbin (1994:480), ada sepuluh hal yang membedakan budaya organisasi satu dengan budaya organisasi lainnya, yaitu:

1. inisiatif individual, yang berupa tingkat tanggungjawab, kebebasan, yang muncul dari anggota-anggota organisasi.
2. toleransi terhadap tindakan berisiko, sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko.
3. arah, sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. integrasi, tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan berkoordinasi.
5. dukungan dari manajemen, tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas bantuan serta dukungan kepada bawahan.
6. kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. identitas, tingkat sejauhmana para pegawai mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. sistem imbalan, tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap kasih dan sebagainya.
9. toleransi terhadap konflik, tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. pola-pola komunikasi, tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi lain berdasarkan salah satu atau beberapa hal di antara sepuluh hal sebagaimana tersebut di atas. Namun demikian karena budaya organisasi sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima bersama,

maka individu yang berasal atau memiliki berbagai latar belakang akan cenderung dan berusaha untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang telah disepakati tersebut.

Efektivitas sebuah organisasi, menurut Yukl (2003: 40) berdasarkan teori klasik, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu: (1) pembagian kerja, (2) penetapan tugas-tugas, peraturan dan tanggungjawab yang jelas, (3) kesatuan komando, (4) kesatuan arah, (5) rentang pengendalian yang sempit, serta (6) perimbangan kekuasaan dan tanggungjawab. Menurut teori klasik organisasi yang ideal sangat birokratik, dengan tingkat peran spesialisasi yang tinggi, serta penyederhanaan kerja sentralisasi kekuasaan dan formalisasi yang tinggi. budaya organisasi yang berlaku pada organisasi klasik akan lebih banyak bersifat dikendalikan oleh pimpinan organisasi. Dalam teori organisasi humanistik, berdasarkan studi yang dilakukan Hawthorne (Yukl, 2003:42) bahwa anggota organisasi memiliki motif-motif lain, selain kebutuhan nyata terhadap pemenuhan ekonomi dan keamanan kerja. Kunci utama teori humanistik adalah hubungan antar manusia. Hal ini selaras dengan pendapat McGregor yang dikutip oleh Yukl, bahwa organisasi akan efektif apabila didesain selaras dengan sifat-sifat manusia, yang mengarah pada penggunaan manajemen partisipatif.

Telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi dikenal dengan perilaku organisasi (Husein Umar, 2003: 56-58). Orang-orang yang tergabung dalam dalam organisasi mencapai tujuan melalui struktur tertentu dan berinteraksi dengan lingkungan, oleh karenanya perilaku organisasi tidak terlepas dari unsur orang, struktur dan lingkungan. Lebih lanjut Husein Umar mencontohkan unsur perilaku organisasi, antara lain:

- a. Motivasi pekerja, dorongan yang menyebabkan pekerja melakukan suatu tindakan, yang diwarnai oleh motivasi prestasi, afiliasi, kompetensi dan motivasi kekuasaan.
- b. Kepuasan kerja, yang berkaitan dengan rasa puas atau tidaknya pekerja. Pada umumnya kepuasan terjadi apabila terdapat kesesuaian antara harapan dengan imbalan yang disediakan.
- c. Kepemimpinan, yang merupakan proses pengarahan dan usaha mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.
- d. Konflik, adalah perselisihan atau perjuangan, yang ditandai dengan permusuhan.
- e. Hubungan , yang berkaitan dengan rentang kendali yang diperlukan organisasi, karena keterbatasan-keterbatasan.
- f. Komunikasi, yaitu penyampaian informasi antara dua orang atau lebih.
- g. Stress, yang merupakan suatu kondisiketeangan yan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Ada perbedaan antara perilaku organisasi dan budaya organisasi. Sebagaimana pendapat Piti Sithi-Amnuai (dalam Ndraha, 2003: 102), mendefinisikan budaya organisasi : *a set of basic assumptions and beliefs that are shared by member of an organization, being develoved as they learn to cope with problem of ecternal adaption and internal integration*. Dalam budaya organisasi terdapat kesepakatan dari anggota organisasi dalam mempelajari dan mengatasi suatu permasalahan melalui adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Ada keyakinan kolektif yang sekaligus menjadi kebanggaan dari anggota organisasi. Dalam pengertian *sharing* berarti berbagi nilai yang sama. Sementara *learning process* bahwa budaya diproses

melalui belajar, belajar dari keberhasilan dan belajar dari kegagalan organisasi lain, atau masa lalu. Asumsi dasar dan keyakinan dasar merupakan pondasi budaya organisasi

Budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai keseluruhan yang meliputi pengetahuan, pola hidup, seni, moral, hukum, kebiasaan yang disepakati pada suatu komunitas (Ndraha, 2003:35), yang diterapkan pada sebuah organisasi, sehingga budaya tersebut adalah kompleksitas yang disepakati dan berlaku dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi sangat mewarnai sistem yang berlaku untuk organisasi tersebut.

Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Komariah, 2006:97). Dengan demikian bahwa budaya yang berkembang pada sebuah organisasi akan berbeda dengan budaya yang berkembang pada organisasi lainnya. Sesuatu yang dianggap bernilai pada sebuah organisasi, belum tentu dianggap bernilai pula pada organisasi lainnya.

Budaya organisasi dipandang sebagai sesuatu yang spesifik, yang mungkin ada pada suatu organisasi dan tidak ada pada organisasi lain, namun yang terpenting adalah peranannya dalam memberikan arah pada personal anggota organisasi. Personal sekolah yang sering disebut dengan staf, yang terdiri dari guru dan karyawan memerlukan panduan dan arah dalam melakukan berbagai kegiatan pembelajaran. Ndraha (2003: 7) memandang bahwa budaya organisasi sangat dibutuhkan karena tiga alasan, yaitu: *pertama* sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah, *kedua* sebagai alat mengurangi kesenjangan melalui berbagai intervensi dan *ketiga* sebagai

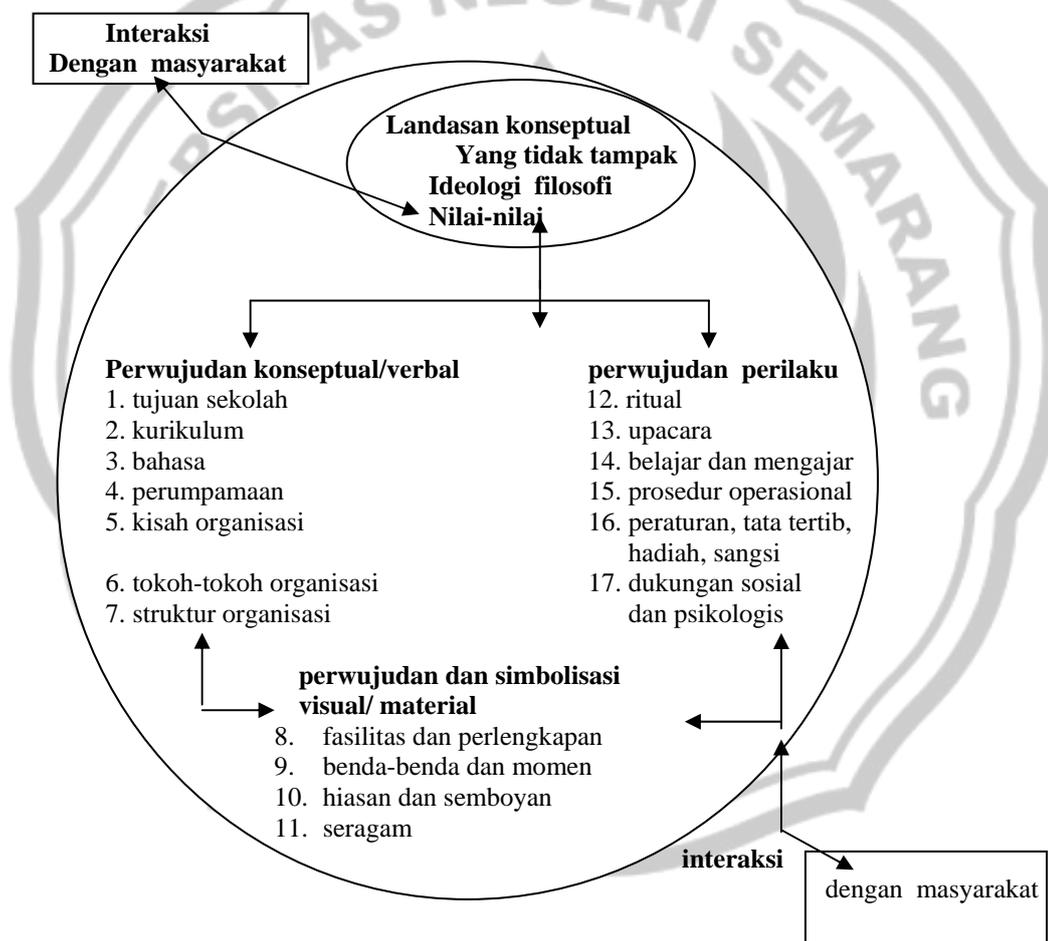
alat untuk mengontrol perjalanan fungsi-fungsi organisasi. Dengan demikian pada hakikatnya budaya organisasi kehadirannya cukup dibutuhkan demi berlangsung dan suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi dengan berbagai bentuknya dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah memerlukan budaya yang mewarnai berbagai kegiatannya. Sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada di dalamnya. Budaya sekolah harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan pembelajaran untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Philips membedakan budaya organisasi sekolah dengan budaya organisasi pada umumnya (Komariyah, 2006: 101). Perbedaan tersebut terletak pada nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku sebagai komponen esensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Nilai-nilai tersebut disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar yang membuat sekolah memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya sekolah merupakan ciri khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimiliki, kebiasaan yang ditampilkan, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personal sekolah yang terbentuk dalam satu kesatuan khusus sebagai sistem sekolah.

## **B. Budaya Organisasi di Sekolah**

Sekolah sebagai sebuah organisasi juga memiliki budaya, dan oleh karenanya budaya yang berlaku disebut dengan budaya sekolah, yang secara

fundamental relatif sama dengan budaya organisasi pada umumnya. Philips (Komariyah, 2006: 101) membedakan budaya organisasi sekolah dengan budaya organisasi pada umumnya. Perbedaan tersebut terletak pada nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku sebagai komponen essensial budaya yang membentuk karakter sekolah disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar yang membuat sekolah memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*.



Gambar: 2  
Unsur-unsur dalam budaya organisasi sekolah

(diadopsi dari Caldwell dan Spinks oleh:Komariyah, 2006: 106)

Nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku adalah komponen esensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Dengan budaya yang ada, warga sekolah memiliki kebanggaan. Perilaku warga sekolah terbentuk melalui budaya sekolah, hal ini karena budaya adalah seperangkat keyakinan warga yang menjadi milik kolektif. Semua unsur budaya sekolah akan senantiasa memberikan karakter sekolah, sehingga membedakannya dengan sekolah lain. Caldwell dan Spinks mengungkapkan unsur-unsur budaya sekolah terdiri dari landasan konseptual yang tidak tampak, perwujudan konseptual/verbal, perwujudan perilaku dan perwujudan dan simbolisasi visual. Kondisi budaya yang terdapat di sekolah sangat bervariasi baik kualitas, maupun kuantitasnya. Kualitas dan kuantitas budaya organisasi yang terdapat di sekolah sangat tergantung dari bagaimana terciptanya kondisi terbentuknya kualitas dan kuantitas budaya oleh Kepala Sekolah.

Budaya organisasi yang ada di sekolah sebagaimana digambarkan di atas, diharapkan dapat digunakan sebagai:

1. Menemukan landasan organisasi, standar keberhasilan, dan kegagalan yang dapat diukur
2. Menciptakan apa yang dapat diharapkan oleh organisasi dan anggotanya
3. Adanya metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi, menentukan letak kekuasaan dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.
4. Menentukan tatanan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan
5. Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksploratif, bertanggungjawab dan proaktif. Beach (Komariyah, 2006: 109)

Budaya organisasi organisasi yang disosialisasikan, dipelihara dan dikembangkan diharapkan dapat digunakan untuk: (1) membedakannya dengan organisasi lain, (2) meningkatkan komitmen bersama, (3) menciptakan stabilitas sistem sosial

dan (4) mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap/ perilaku anggotanya (Komariah, 2006: 111).

### **C. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah**

Perubahan budaya sekolah pada intinya ditentukan oleh atmosfer budaya yang dikembangkan oleh kepala sekolah bersama dengan guru dan karyawan (Syafarudin, 2002: 99). Konsep pengembangan budaya organisasi merupakan bagian dari konsep pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Castetter, yaitu pengembangan yang tidak menggunakan pendekatan monolitik, tetapi menggunakan pendekatan multidisipliner (Mulyasa, 2004: 126). Pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada strategi yang bersifat umum dan strategi khusus. Strategi khusus inilah yang menjadi dasar pengembangan budaya organisasi di sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya lingkungan, kebiasaan personal sekolah mempengaruhi budaya organisasi di sekolah. Apabila dirasakan tidak adanya perubahan sebagaimana diharapkan, maka diperlukan adanya transformasi nilai-nilai baru, sehingga terjadi perubahan yang signifikan sebagaimana direncanakan. Upaya memperbaiki kultur sekolah harus dimulai dari pengembangan budaya stafnya. Kelambanan atau bahkan statisnya kondisi staf di sekolah pada umumnya karena budaya rutinitas, kurangnya inisiatif untuk mengembangkan budaya yang telah ada.

Kepala sekolah adalah pemimpin organisasi sekolah yang harus menguasai manajemen yang pada dasarnya merupakan proses pengaturan organisasi untuk

mencapai suatu tujuan (Hasibuhan, 2004:3). Sekolah sebagai sebuah organisasi akan berjalan prsoses kegiatannya dengan baik apabila kepala sekolah mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Mendiknas nomor 13 Tahun 2007. Proses manajemen yang terjadi di sekolah terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi (Nawawi, 2005: 36-37). Kegiatan manajemen berupa aktivitas mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola (Gomes, 2003: 1). Kegiatan manajemen sebagaimana tersebut adalah tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi yang ada di sekolah. Pengembangan budaya organisasi di sekolah sejalan dengan perkembangan tuntutan ilmu pengetahuan dan harapan masyarakat.

Guna mengelola pendidikan yang memiliki tujuan yang mulia, namun rumit dalam penyelenggaraannya tersebut dibutuhkan manajemen, dan oleh karenanya dikenal dengan manajemen pendidikan (Sudjana, 2004:11). Menurut Sudjana, bahwa dalam sejarah perkembangannya, manajemen banyak dipengaruhi oleh faktor agama, tradisi dan adat istiadat, serta lingkungan sosial budaya. Mengingat manajemen adalah bagaimana menggerakkan orang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, maka diperlukan adanya kerjasama antara orang sebagai anggota organisasi. Kesamaan persepsi sebagai bagian dari budaya organisasi mutlak diperlukan dalam manajemen.

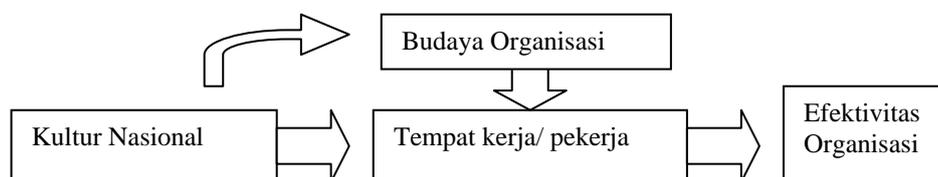
Edgar Morin (2006: 13-14) mendeteksi beberapa permasalahan pokok dunia pendidikan. Salah satu permasalahan tersebut adalah bagaimana memperkenalkan dan mengembangkan kajian mengenai aspek-aspek kultural,

inteltual dan pengetahuan manusia, mengenai proses dan caranya serta berbagai disposisi psikologis dan budaya yang membuat kita rentan terhadap kekeliruan dan ilusi. Pengelolaan pendidikan yang mengabaikan aspek nilai-nilai dan budaya menjadi pangkal rendahnya moral.

Budaya organisasi yang tidak sehat telah berkembang dari waktu ke waktu tanpa disadari sebagai sebuah kekeliruan. Penerapan dan pengembangan budaya organisasi yang diwarnai oleh nilai-nilai sebagai dasar penetapan visi organisasi sangat mempengaruhi manajemen pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam konteks visi organisasi yang merupakan cita-cita yang akan dicapai oleh organisasi jangka panjang, maka tidak berkembangnya pola pikir dan nilai-nilai adalah sebagai salah satu kekeliruan dan faktor penghambat.

Pengembangan budaya organisasi staf diarahkan pada pengembangan dan pemantapan nilai-nilai dasar bekerja yang berupa keikhlasan, semangat, keilmuan dan kebersamaan dari staf yang terdiri dari guru dan karyawan. Melalui nilai-nilai keikhlasan, keilmuan dan nilai hidup muslim dalam diri staf dapat dikembangkan ke arah budaya yang lebih positif. Asumsi pengembangan budaya organisasi melalui pengembangan nilai-nilai tersebut adalah: *pertama*, melalui nilai keikhlasan menimbulkan kemauan dan semangat untuk mengikuti perkembangan dan berbagai kebijakan tanpa terlalu banyak tuntutan. *Kedua*, nilai keilmuan memberikan dasar bagi guru untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya, *ketiga*, nilai hidup muslim memberikan landasan kepada staf untuk secara kolektif mengembangkan diri dalam rangka terciptanya budaya organisasi di sekolah yang kompak dan sehat yang didasari oleh perilaku hidup muslim dengan tekanan pada *amar ma'ruf nahi munkar*.

Adapun arah upaya pengembangan budaya organisasi adalah pencapaian efektivitas organisasi, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 : Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi  
Diadopsi dari Robert Kreitner dan Angelo Kinicki

Sekolah sebagai organisasi yang efektif menunjukkan standar tinggi pada prestasi akademis dan memiliki kultur yang berorientasi pada tujuan, yang tercermin pada rumusan visi dan misinya. Stolp menyatakan hampir seluruh literatur sekolah efektif menjadikan kultur sekolah sebagai determinannya (Komariyah, 2005: 121). Dalam upaya pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, karena sifat organisasi yang senantiasa berubah, maka perlu adanya upaya mengatasi berbagai upaya mensosialisasi, mengatasi tantangan, membangun, memelihara dan kemungkinan mengubah budaya organisasi ke bentuk yang baru (Schein, 1992: 54). Berkaitan dengan perubahan tersebut, maka upaya pengembangan budaya organisasi perlu ditempuh langkah sosialisasi, pemeliharaan dan pengembangannya.

### 1. Sosialisasi Budaya Organisasi di Sekolah

Broom memandang sosialisasi dari sudut pandang masyarakat dan sudut pandang individu (Rohidi, 1994: 12). Dari sudut pandang masyarakat dikatakan bahwa sosialisasi adalah sebuah proses menyelaraskan individu-individu anggota masyarakat agar dapat menyesuaikan dengan tradisi budaya masyarakat tempat

tinggalnya. Sementara dari sudut pandang individu, sosialisasi merupakan proses seorang individu mengembangkan diri melalui interaksi dengan orang lain, sehingga seseorang memperoleh identitas dan mengembangkan aspirasinya. Sosialisasi merupakan sarana bagi seorang individu untuk mengembangkan komitmen.

Zanden memandang sosialisasi sebagai interaksi yang memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sehingga dapat berperan secara efektif dalam komunitasnya (Rohidi, 1994: 13). Sosialisasi menunjuk pada faktor dan proses agar individu menjadi selaras dalam hidup di tengah-tengah komunitas tempat tinggalnya. Keberhasilan individu dalam bersosialisasi ditunjukkan dengan pengendalian dirinya sesuai dengan norma yang berlaku dalam komunitasnya.

Fred Luthan mengemukakan proses sosialisasi budaya dalam sebuah organisasi meliputi : seleksi calon karyawan, penempatan karyawan, pendalaman bidang pekerjaan, pengukuran kinerja, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai utama, memperluas informasi tentang budaya organisasi dan pengakuan serta promosi karyawan (Mangkunegara, 2005: 119 – 121). Dalam konteks penelitian ini proses sosialisasi yang dilakukan kepala sekolah hanya pada memperluas informasi tentang budaya organisasi. Tujuan dari sosialisasi adalah diketahui dan difahaminya unsur-unsur budaya organisasi yang ada di sekolah.

Sosialisasi diarahkan kepada pengetahuan dan pemahaman staf sekolah yang terdiri dari guru dan karyawan terhadap unsur-unsur budaya organisasi yang akan dikembangkan oleh Kepala Sekolah. Unsur-unsur budaya organisasi di

sekolah sebagaimana dikemukakan perlu diketahui dan difahami oleh guru dan karyawan mengingat guru dan karyawan adalah pelaksana kegiatan yang terjadi di sekolah. Kepada para guru diperlukan pengetahuan dan pemahaman budaya organisasi di sekolah karena guru sebagai pembuat skenario kegiatan pembelajaran.

Sosialisasi budaya organisasi di sekolah dilakukan dengan berbagai cara dan media. Cara yang dapat dilakukan adalah melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh Kepala sekolah, guru senior, atau pengurus yayasan. Tujuan dari sosialisasi budaya organisasi di sekolah adalah adanya kesamaan pemahaman oleh warga sekolah (dalam hal uru dan karyawan) terhadap budaya organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki acuan dan langkah yang sama, sebagaimana diharapkan

Unsur budaya yang harus disosialisasikan oleh kepala sekolah meliputi Unsur yang lebih penting dan menjadi tekanan dalam penelitian ini sosialisasi diarahkan pada *basic values* berupa ideologi filosofi nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, yang terdiri dari nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan nilai hidup muslim dengan tekanan pada *amar ma'ruf nahi munkar*, sehingga unsur budaya organisasi tersebut dapat difahami oleh staf yang terdiri dari guru dan karyawan.

## 2. Pemeliharaan Budaya Organisasi di Sekolah

Budaya organisasi tidak cukup hanya disosialisasikan kepada warga sekolah untuk diketahui, tetapi tujuan akhirnya adalah bagaimana budaya

organisasi tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten di sekolah. Akibat budaya lingkungan sekolah, budaya lingkungan tempat tinggal warga sekolah, merupakan tantangan tersendiri yang perlu mendapat perhatian. Budaya organisasi harus dipelihara keberadaannya dan keterlaksanaannya. Ndraha (2003: 7) menyatakan bahwa budaya organisasi dipelihara karena sebagai alat untuk mengontrol perjalanan fungsi-fungsi organisasi. Terpeliharanya di sekolah dapat dijadikan sebagai indikator apakah fungsi-fungsi organisasi yang terdapat di sekolah berjalan dengan baik.

Pemeliharaan budaya organisasi dipandu melalui langkah-langkah sebagaimana dikemukakan oleh Sondang Siagian (1995: 233), yaitu bahwa kultur organisasi memerlukan 'institusionalisasi' untuk melestarikan budaya organisasi agar usianya lebih lama dari usia siapapun dalam organisasi yang bersangkutan. Melalui evaluasi dan supervisi budaya organisasi yang telah disosialisasikan dapat terpantau dan agar tetap terjaga eksistensinya dilaksanakan oleh warga sekolah, khususnya guru dan karyawan.

Upaya pemeliharaan budaya organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Komariah (2006: 196) yaitu untuk menciptakan apa yang dapat diharapkan oleh organisasi dari anggotanya. Pemeliharaan budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan semua anggota organisasi melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan, sehingga menampilkan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi. Proses evaluasi dan monitoring adalah sarana yang efektif dalam rangka pemeliharaan budaya organisasi di sekolah. Monitoring kegiatan secara rutin dan insidental akan menemukan perilaku guru dan karyawan

dalam melaksanakan kegiatan, apakah telah merupakan manifestasi dari nilai-nilai sebagaimana diharapkan oleh organisasi. Sementara kegiatan evaluasi merupakan kegiatan membererikan umpan balik kepada guru dan karyawan, sehingga ditemukan kelebihan dan kelemahan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hasil monitoring dan evaluasi membawa konsekuensi untuk ditindak lanjuti. Upaya perbaikan dilakukan melalui penyempurnaan terhadap kegiatan yang telah dilakukan, namun untuk meningkatkan hasil diperlukan adanya pengembangan, baik secara kuantitas, maupun secara kualitas.

### 3. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, melalui upaya menggerakkan bawahannya. Menciptakan iklim yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Keseluruhan kegiatan di sekolah, menurut Gaffar (1987: 16) perlu diarahkan pada penciptaan suasana agar anak dapat belajar lebih baik, dan merasa bahwa sekolah adalah tempat yang menyenangkan untuk belajar. Untuk menciptakan suasana tersebut, Kepala Sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi yang mendukung proses belajar mengajar menuju kondisi yang lebih baik. Kondisi yang statis perlu diubah menuju kondisi yang dinamis, fungsional dan konstruktif.

Bogdan (1988: 29) memberikan saran agar Kepala Sekolah, sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk:

- 2) Mengorganisasikan dan membantu staf merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.

- 3) Membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri para guru dan staf sekolah.
- 4) Membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi
- 5) Mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara untuk pengembangan sekolah Kotter (1990: 45) merinci peran

Kepala Sekolah sebagai berikut :

- 1) Menentukan arah, melalui pengembangan visi, misi , menyusun strategi untuk menghasilkan perubahan yang dikehendaki guna mencapai visi sekolah
- 2) Menyelaraskan manusia melalui kegiatan mengkomunikasikan arahan bagi kerjasama di seluruh tingkatan organisasi, sehingga mempengaruhi tim untuk memahami visi dan strategi.
- 3) Memotivasi dan menginspirasi melalui kegiatan pemberian energi kepada bawahan untuk mengurangi hambatan-hambatan perubahan yang bersifat politik, birokratik dan keterbatasan sumberdaya manusia.

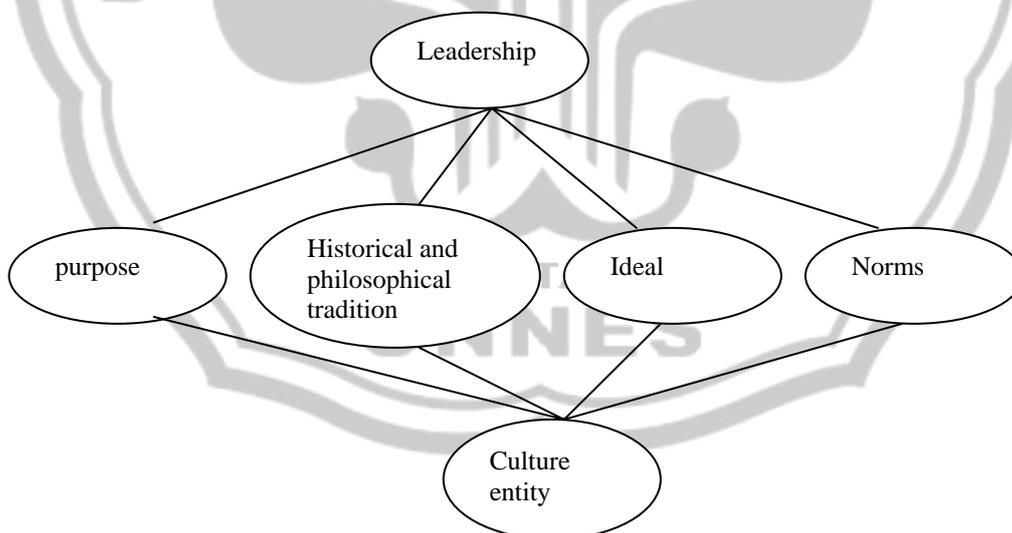
Menghasilkan perubahan, baik yang berupa produk baru sebagaimana diinginkan masyarakat, pendekatan-pendekatan baru dalam hubungan kerja yang memungkinkan organisasi makin kompetitif.

Kepala Sekolah perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan, ketrampilan dan sikap agar senantiasa dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi baru (Sanusi, dkk, 1991: 52). Tuntutan masyarakat selain sangat variatif, juga semakin cepat berkembang. Kebutuhan akan ketrampilan dan pengetahuan untuk bekal hidup dan melanjutkan ke sekolah jenjang berikutnya harus direspon oleh Kepala Sekolah dengan berbagai upaya, agar sekolah senantiasa mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Kepemimpinan sebagai ekspresi budaya sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani (1986: 14) menekankan agar seorang pemimpin membangun kesamaan dan keteraturan dalam organisasi dengan memberi perhatian pada

tujuan, tradisi, gagasan dan norma-norma. Hal-hal tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh warga organisasi oleh Kepala Sekolah.

Peranan Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam pendekatan ekspresi budaya sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovani, bahwa peranan Kepala Sekolah lebih ditekankan kepada membangun kesamaan dan keteraturan di sekolah dengan memberi perhatian pada tujuan, tradisi kesejarahan, filsafat, gagasan dan norma-norma. Kesamaan dan keteraturan langkah yang dilakukan oleh anggota organisasi membawa dampak terhadap keberhasilan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Tanpa adanya kesamaan dan keteraturan, yang dikondisikan oleh Kepala Sekolah, maka tujuan yang ditetapkan akan sangat jauh dari pencapaiannya. Kepala Sekolah tidak hanya sekedar menjelaskan unsur budaya organisasi, tetapi juga menyediakan dasar-dasar sosialisasi, memelihara dan mengembangkannya.



Gambar 4 : Leadership as cultural expression  
( Sergiovanni, 1986)

Seorang Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi

(Wirawan, 2002: 56). Pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran komponen terkait, salah satu komponen yang dimaksud adalah komponen budaya organisasi. Dalam rangka pengembangan budaya organisasi, seorang Kepala Sekolah perlu memperhatikan alur kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Covey (2000: 68) bahwa kegiatan dasar kepemimpinan terdiri dari : *fathfinding* (pencarian alur), *aligning* (penyelarasan) dan *empowermen*(pemberdayaan). Pemberdayaan guru dan karyawan di sekolah merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Semua komponen penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah bekerja atas pengaruh Kepala Sekolah. Menurut Pidarta (1997: 289), seorang kepala sekolah selaku penyelenggaraan pendidikan, harus menjalankan kewajiban-kewajiban : (1) sebagai manajer, (2) sebagai pemimpin dan (3) sebagai supervisor, (4) pencipta iklim belajar yang kondusif, (5) dan mengkoordinasikan seluruh tugas yang ada di sekolah. Sebagai manajer Kepala Sekolah harus memprediksi kemungkinan perubahan melalui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan guru/karyawan, aspirasi masyarakat dan berbagai perubahan lainnya. Kepala Sekolah harus melakukan perencanaan dan inovasi, menciptakan strategi dan kebijakan agar proses kegiatan tidak mengalami hambatan. Penyediaan fasilitas pendidikan perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar proses kegiatan berjalan dengan lancar. Kegiatan yang berlangsung harus dikendalikan untuk memperkecil tingkat kesalahan, dan penyimpangan dari rencana yang ditetapkan.

Razik dan Swanson (1995: 20) merangkum beberapa pendekatan dalam studi kepemimpinan, sebagai berikut :

- (a) *Trait studies*, mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian dan intelegensia para pemimpin serta hubungan-hubungan dari seperangkat ketrampilan khusus para pemimpin
- (b) *Behavioral studies*, mengeksplorasi pola-pola kegiatan untuk mengidentifikasi pola perilaku kepemimpinan
- (c) *Power influence relationship*, menyelidiki cara pemimpin memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.
- (d) *Contingency/situational relationship*, mengeksplorasi keragaman situasi yang mempengaruhi hubungan perilaku pemimpin dan efektivitas kepemimpinan.
- (e) *Transformational/ transaksional leadership*, menelaah hubungan-hubungan mutualistik antara pemimpin dan pengikutnya.
- (f) *Cultural relationship*, mengidentifikasi perilaku dan hubungan yang dibina oleh para pemimpin dan mengembangkan budaya organisasi.

Uraian tentang studi kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah strategis. Mengingat Kepala Sekolah adalah pemimpin di sekolah, maka peranan Kepala Sekolah juga sangat strategis dan menentukan dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. seorang Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam rangka menggerakkan segenap komponen sekolah.

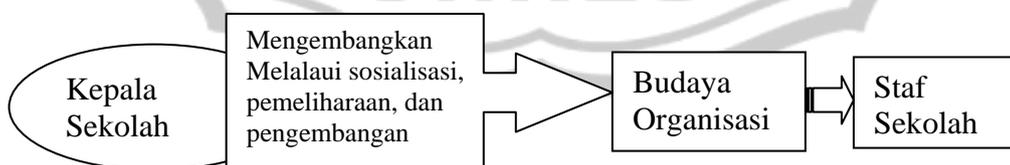
Peran Kepala Sekolah dalam perspektif pengembangan budaya organisasi adalah membina hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru dan karyawan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin, dalam menjalankan tugasnya berkewajiban memberikan motivasi pada bawahannya, meningkatkan kesejahteraan dan menciptakan kondisi disiplin warga sekolah.

Selznick mengatakan bahwa terdapat empat fungsi seorang pemimpin, yakni: (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi dalam hal ini pemimpin sebagai visionaris; (2) pengejawantahan tujuan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan; (3) mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada

para stafnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak pada bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (Wahjosumidjo, 2001:42 ).

Beberapa peranan Kepala Sekolah sebagaimana dijelaskan di atas, penulis mengarahkan peranannya mengembangkan budaya organisasi, hal ini dilakukan mengingat budaya organisasi dipandang sebagai landasan kerja personal sekolah. Keyakinan akan nilai-nilai yang difahami bersama memberikan acuan pelaksanaan tugas personal sekolah di bawah pimpinan Kepala Sekolah, oleh karenanya peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi dipandang memiliki fungsi yang strategis dalam mengembangkan organisasi.

Pada fokus masalah, rumusan pertanyaan penelitian dikemukakan bahwa kondisi empirik yang akan diungkap oleh penulis difokuskan pada upaya kepala TK Al Irsyad dalam mengembangkan budaya organisasi yang terbagi dalam sub pertanyaan bagaimana Kepala Sekolah mensosialisasikan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi pada staf sekolah. Dengan demikian peranan Kepala Sekolah dalam konteks penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5: Fokus Penelitian KS dalam Pengembangan BO

Kepala Sekolah sebagai pemimpin merupakan pelaksana otoritas dan pembuat keputusan (Thoha, 1988: 56) kemampuan seorang kepala sekolah

sebagai pemimpin dalam menggunakan kewenangannya menggerakkan organisasi di sekolah diarahkan pada keharmonisan interaksi antara Kepala Sekolah dengan stafnya, yang diimplementasikan melalui kegiatan pembimbingan dan supervisi.

Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya perlu melengkapi diri dengan ketrampilan mempengaruhi perilaku guru dan karyawan agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melakukan perilaku yang positif bagi tercapainya tujuan sekolah. Upaya mempengaruhi dilakukan dengan mendorong, mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan staf agar bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan (Burhanudin, 1994:87). Secara lebih rinci Kepala Sekolah perlu membekali diri dengan kompetensi-kompetensi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 13 Tahun 2007, yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Dalam konteks penelitian ini kompetensi mengembangkan budaya organisasi merupakan bagian dari kompetensi manajerial, pada butir 2.2 yaitu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.

#### **E. Penelitian yang Relevan**

Hariyadi (2002) dalam penelitiannya tentang budaya organisasi sekolah menemukan bahwa prestasi sekolah antara lain dipengaruhi oleh; (1) fasilitas yang lengkap; (2) iklim kerja dan belajar yang sehat; (3) motivasi berprestasi yang tinggi; (3) adanya semangat kebersamaan dan pemberdayaan. Prestasi sekolah juga didukung oleh (1) sejarah dan usia sekolah; (2) predikat sekolah yang

diunggulkan masyarakat; (3) dukungan dari orang tua serta (4) komitmen yang tinggi dari pengelola.

Penelitian yang dilakukan oleh Yayat Hidayat (2005), menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah swasta berciri khas Islam ditemukan perbaikan mutu sekolah setidaknya dipengaruhi oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam; (1) menterjemahkan visi pendidikan, (2) mengembangkan budaya sekolah dan (3) menginternalisasi semangat perbaikan mutu secara berkelanjutan. Pengelolaan budaya organisasi sekolah didasarkan atas perspektif otonomi. Kewenangan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yang ada merupakan faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan penelitiannya peranan kepala sekolah cukup strategis dalam rangka mengembangkan budaya sekolah, baik bagi staf, maupun siswanya.

Dengan demikian terdapat perbedaan dengan penelitian ini, karena dalam penelitian ini difokuskan kepada peranan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya organisasi. Pengembangan budaya organisasi melalui kegiatan sosialisasi, memelihara dan mengembangkan budaya bagi staf yang merupakan motor penggerak aktivitas kegiatan di sekolah, dalam hal ini adalah TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang.

#### **F. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan antar dimensi (Miles & Huberman, 1992: 31). Kerangka berpikir yang dapat berbentuk grafik atau naratif dari dimensi-dimensi kajian utama, yang berupa faktor, kunci

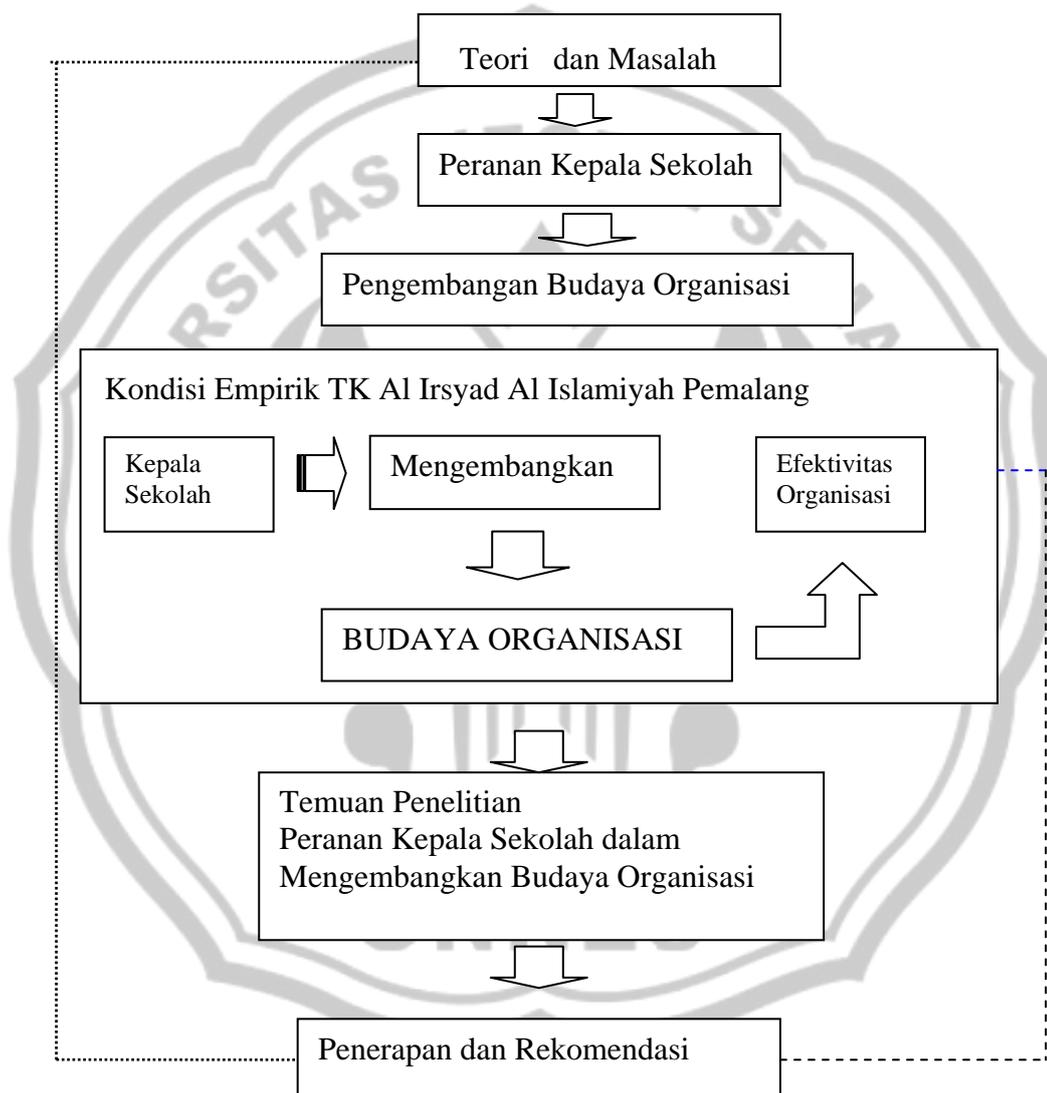
atau variabel. Kerangka berpikir ini dimaksudkan untuk membangun hipotesis mengenai apa yang dilihat dan didengar di lokasi penelitian.

Kerangka berpikir dibangun untuk melakukan eksplorasi dan konfirmasi pada tingkat empirik mengenai bagaimana Kepala Sekolah mensosialisasikan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi. Kegiatan sosialisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain telah dimulai pada rekrutmen karyawan, penempatan, pembinaan, atau penyampaian berbagai informasi terkait budaya organisasi yang diagendakan sekolah. Kegiatan memelihara budaya organisasi kepada para staf dapat dilakukan melalui kegiatan monitoring, supervisi serta kegiatan pengamatan sedangkan kegiatan pengembangan budaya organisasi kepada para staf melalui pemantapan nilai-nilai dasar dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan sekolah.

Kerangka berpikir disusun berdasarkan pengamatan bahwa adanya kesenjangan antara teori dan realitas tentang budaya organisasi. Secara teori budaya organisasi memiliki peranan yang cukup strategis dalam sebuah organisasi, karena menjadi acuan bagi staf dalam melaksanakan proses pembelajaran, namun pada kenyataannya unsur budaya ini belum mendapat perhatian yang proporsional.

Pada pendidikan di TK, budaya organisasi perlu ditekankan kepada staf, yaitu guru dan karyawan. Penekanan ini didasarkan asumsi selain staf sebagai motor penggerak kegiatan pembelajaran, juga didasarkan atas asumsi bahwa siswa TK masih sangat tergantung kepada guru dalam memahami budaya organisasi. Pemahaman yang baik atas budaya organisasi oleh staf sekolah menjadi kerangka awal dalam pengelolaan pendidikan di TK.

Adapun model pengembangan budaya organisasi yang dijadikan kerangka berpikir dalam melakukan penelitian ini dan peranan yang dilakukan oleh Kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang dalam mengembangkan budaya organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 6.  
Kerangka Berpikir Pengembangan Budaya Organisasi

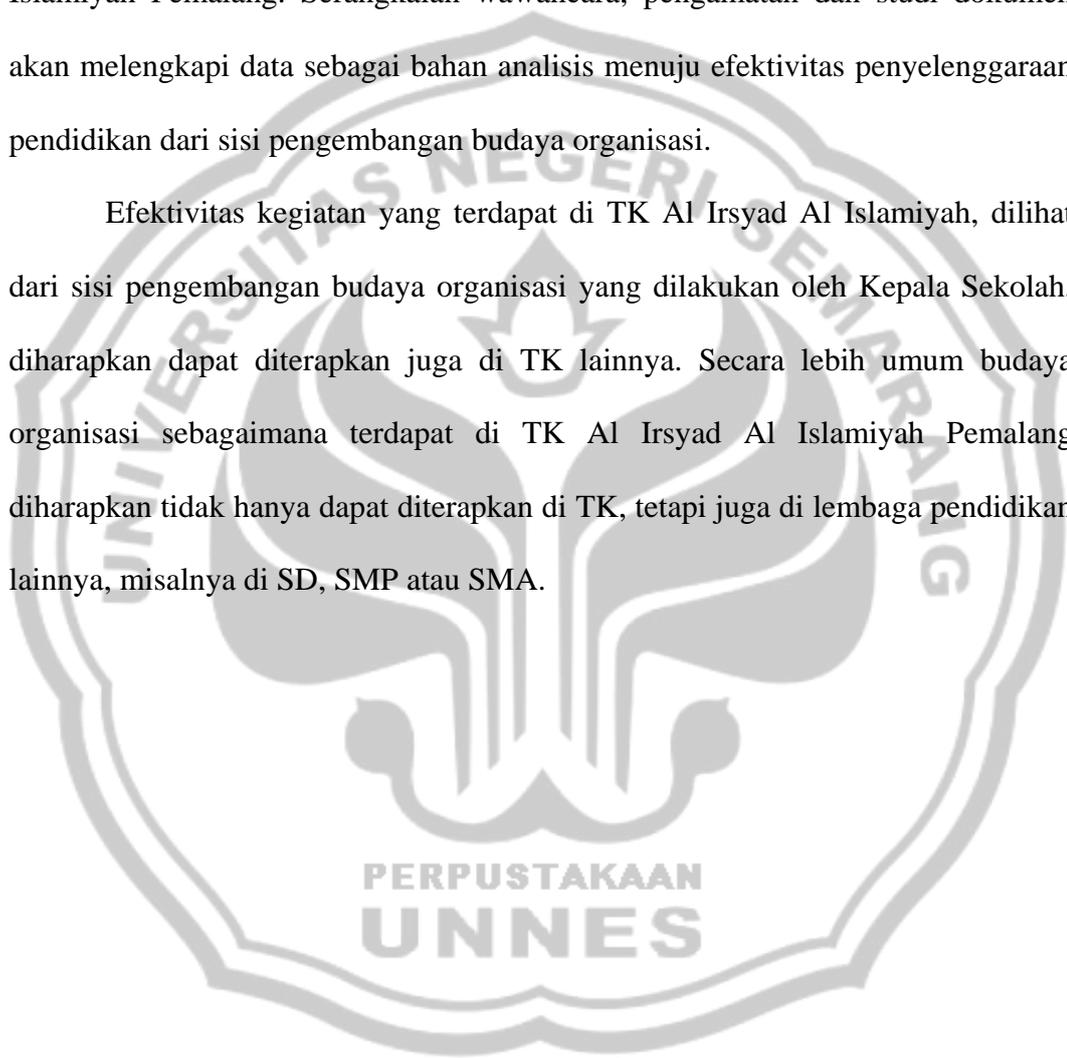
Kerangka berpikir sebagaimana digambarkan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (a) Ada kesenjangan antara teori dan praktik tentang budaya organisasi bagi staf di sekolah. Secara teori bahwa sekolah yang efektif perlu didukung dengan adanya budaya organisasi yang kuat, namun pada kenyataannya sebagian besar sekolah, khususnya TK belum memiliki budaya organisasi bagi stafnya sebagaimana teori yang ada.
- (b) Belum kuatnya budaya organisasi bagi staf di sekolah, ada indikasi antara lain disebabkan masih lemahnya peranan Kepala Sekolah, oleh karenanya perlu diadakan penelitian yang berkaitan dengan bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah.
- (c) Untuk mendukung membuktikan indikasi sebagaimana tersebut di atas dilakukan penelitian tentang peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Lokasi penelitian dilakukan di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang.
- (d) Di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang diharapkan ditemukan kondisi empirik yang menggambarkan bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Kegiatan pengembangan budaya organisasi tidak terlepas dari proses sosialisasi dan pemeliharaan budaya organisasi. Pengembangan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah dapat terlihat pada efektifnya kegiatan TK Al Irsyad Al Islamiyah.
- (e) Berdasarkan temuan yang didapatkan di TK Al Irsyad Al Islamiyah, akan disampaikan rekomendasi kepada pihak terkait, tentang bagaimana peranan

Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah agar terjadi efektivitas sekolah yang dipimpinnya.

Melalui kerangka berpikir sebagaimana tersebut diharapkan ditemukan model pengembangan budaya organisasi yang dilakukan di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. Serangkaian wawancara, pengamatan dan studi dokumen akan melengkapi data sebagai bahan analisis menuju efektivitas penyelenggaraan pendidikan dari sisi pengembangan budaya organisasi.

Efektivitas kegiatan yang terdapat di TK Al Irsyad Al Islamiyah, dilihat dari sisi pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, diharapkan dapat diterapkan juga di TK lainnya. Secara lebih umum budaya organisasi sebagaimana terdapat di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang diharapkan tidak hanya dapat diterapkan di TK, tetapi juga di lembaga pendidikan lainnya, misalnya di SD, SMP atau SMA.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan Pendekatan kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh W. Creswel, karena: (1) Memiliki latar alami, sebagai sumber data langsung, tidak ada perlakuan khusus terhadap TK Al Irsyad Al Islamiyah, (2) Bersifat deskriptif, artinya data yang diperoleh dideskripsikan dalam bentuk kata-kata, (3) analisis data dilakukan secara induktif, artinya bahwa bermula dari kenyataan yang ditemukan di lokasi penelitian, secara etik dan emik peneliti menganalisis, sehingga ditemukan makna yang diharapkan (Patilima,2005: 65-67).

Cara menggambarkan keadaan saat penelitian digunakan metode deskriptif analitik (Furqon, 1997: 10), yang tidak hanya sekedar pengumpulan dan penyusunan data, tetapi memusatkan pada pemecahan masalah yang ada dan aktual. Data yang terkumpul disusun, dijelaskan, kemudian dianalisis (Surachmad, 1998: 139).

Pendekatan kualitatif digunakan mengingat penelitian yang dilakukan menghasilkan deskripsi dari orang dan perilaku yang diamati (Moleong: 2002 :3). Penggunaan pendekatan kualitatif juga karena berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dan tingkah laku manusia, disebut juga dengan pendekatan humanistik (Patilima 2005:2). Alasan penggunaan pendekatan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kegiatan sosialisasi , memelihara, dan mengembangkan budaya oreganisasi oleh kepala sekolah tidak dipisahkan antara satu dengan lainnya,

melainkan merupakan satu kesatuan guna tercapainya tujuan pengembangan budaya organisasi. (2) Pemahaman gejala yang muncul di TK Al Irsyad, dengan keterangan yang diberikan oleh informan difahami secara etik dan emik. (3) Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, yang mendapatkan informasi dari informan, melalui kegiatan wawancara, pengamatan dan studi dokumentasi.

Adapun berdasarkan jenisnya penelitian ini berupa studi kasus, sebagaimana dikemukakan oleh Maxfield sebagai penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik (Nasir, 2003: 57) dari TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang. Sesuai dengan kedalaman informasi yang ingin penulis peroleh dari lapangan peneliti memilih rancangan studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Muhajir (2000: 45), yang tidak mementingkan banyaknya individu dan bukan rata-rata yang menjadi dasar penarikan kesimpulan, melainkan didasarkan atas ketajaman peneliti melihat kecenderungan, pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal lain yang dianggap terkait. Berkaitan dengan adanya dua jenis studi kasus sebagaimana dikemukakan Muhajir, yaitu retrospektif dan prospektif, dalam penelitian ini peneliti menggunakan studi kasus prospektif dengan alasan: (1) mengambil perkembangan objek yang berjalan secara normal, (2) hasil penelitian diharapkan dapat mendapatkan kesimpulan yang dapat digunakan sebagai pemikiran perkembangan ke arah masa depan.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah pengembangan budaya organisasi kepada staf yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di TK Al Irsyad Al Islamiyah, fokus

tersebut didasari pemikiran bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mewarnai aktivitas staf yang terdiri dari guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar. Kepala Sekolah dipandang sebagai pemegang kebijakan yang ada di TK, sedangkan Guru dan karyawan dipandang sebagai komponen terpenting dalam proses pendidikan di TK. Guru dan karyawan tidak hanya sekedar sebagai sasaran dalam pelaksana budaya organisasi, namun juga berkewajiban mentransfer beberapa komponen budaya organisasi kepada siswa.

Dalam penelitian ini diarahkan pada bagaimana peranan kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah dalam mengembangkan budaya organisasi. Kegiatan pengembangan budaya organisasi dirinci dalam kegiatan bagaimana peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan, memelihara serta mengembangkan budaya organisasi kepada staf. Pengembangan budaya organisasi diarahkan kepada nilai-nilai dasar dalam bekerja bagi guru dan karyawan yang terdiri dari nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan hidup muslim (*amar ma'ruf nahi munkar*).

Adanya dua jenis studi kasus, sebagaimana dikemukakan Endraswara (2003: 79) yakni kasus penyimpangan dari kewajaran dan kasus ke arah perkembangan budaya yang positif, dalam penelitian ini diarahkan pada kasus ke arah perkembangan budaya yang positif dari budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang.

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Pemilihan lokasi penelitian di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang, karena kekhasan TK

tersebut dalam hal budaya organisasinya. Kekhasan yang dimaksud antara lain: (1) Semangat guru dan karyawan dalam bekerja, (2) tingginya kebersamaan guru dan karyawan, (3) tingginya minat guru dalam menuntut ilmu sebagai manifestasi dari pelaksanaan nilai keilmuan, (4) kuatnya pelaksanaan nilai hidup muslim, khususnya *amar ma'ruf nahi mnkar*.

Manajemen yang dilakukan oleh pengelola melalui Kepala TK Al Irsyad dipandang lebih baik dibandingkan dengan TK lain yang ada di Kabupaten Pemalang. Budaya organisasi, khususnya bagi guru dan karyawan begitu kuat adalah salah satu strategi penanganan kepegawaian di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Penetapan visi, misi dan strategi yang dituangkan dalam rencana strategis dan rencana operasional TK merupakan bagian dari manajemen yang telah dilakukan oleh TK Al Irsyad. Prinsip *ing ngarso sung tuladha* menjadi pegangan kepala sekolah dan guru dalam melakukan kegiatan sehari hari, sehingga pantas menjadi contoh bagi para siswa.

Langkah-langkah manajemen sebagaimana diterapkan di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang kiranya merupakan bagian dari budaya organisasi yang perlu dikembangkan di TK lainnya, walaupun pengembangan budaya organisasi pada TK lain harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi TK masing-masing.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data yang akan dimanfaatkan untuk mendapatkan data untuk mendeskripsikan, menganalisis dalam rangka penulisan tesis ini didapatkan dari:

- 1) Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dijadikan sumber data, mengingat penelitian ini difokuskan pada peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Selain dimintai keterangannya juga dilakukan pengamatan terhadap kegiatan nyata yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

## 2) Guru dan karyawan

Pemanfaatan guru dan karyawan sebagai sumber data mengingat, guru dan karyawan sebagai sasaran pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Guru dan karyawan juga dapat dimanfaatkan sebagai konfirmasi untuk pengecekan silang terhadap keterangan yang diberikan oleh Kepala Sekolah.

## 3) Pengurus Cabang Al Irsyad Al Islamiyah

Kewenangan pengangkatan Kepala Sekolah ada pada pengurus cabang, kegiatan penelitian diarahkan pada budaya organisasi yang juga dipengaruhi oleh kebijakan pengurus cabang, oleh karenanya pengurus perlu dijadikan sebagai sumber data berkaitan budaya organisasi.

## 5) Orang tua siswa

Orang tua sebagai sumber data dimanfaatkan sebagai ceking silang keterangan guru/karyawan dan Kepala Sekolah.

## 6) Dokumen

Dokumen dimanfaatkan untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan pada masa sebelum penelitian dimulai. Dokumen juga digunakan ceking kebenaran keterangan yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan.

## E. Teknik Sampling

Teknik penarikan sampel untuk sumber data manusia, dilakukan secara purposif, penetapan dan penunjukan subjek dilakukan pada setiap tahap pengumpulan data. Dari tahap satu ke tahap berikutnya jumlah sampel dapat bertambah sesuai dengan kebutuhan, dan dianggap cukup ketika informasi yang dibutuhkan telah terpenuhi. Kepurposifan sampel ditentukan berdasarkan pertimbangan kecocokan informasi menurut konteks dimensi empirik masalah penelitian.

Pada langkah yang ditempuh dalam penentuan sampel adalah: *pertama*: sambil mengadakan pengamatan dipilih guru untuk dijadikan responden, hal ini karena guru menjadi sasaran dari pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Guru yang dipilih adalah guru yang memiliki kriteria: (1) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun di TK Al Irsyad, hal ini dimaksudkan bahwa yang bersangkutan dianggap menetahui seluk beluk dan perjalanan budaya organisasi yang ada di TK Al Irsyad, (2) guru yang memiliki pendidikan S1, hal ini dikaitkan dengan sasaran budaya organisasi yang akan diteliti, yang salah satu fokusnya adalah pada nilai keilmuan. (3) guru dan karyawan lain tetap dibutuhkan keberadaannya, sebagai pembanding informasi sebagaimana yang disampaikan oleh guru yang dipilih. Kepada para guru juga diberikan gambaran tentang penelitian yang akan diadakan. Dari guru dan karyawan diharapkan diperoleh data tentang langkah-langkah nyata yang dilakukan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah.

*Kedua*, Kepala Sekolah sebagai sasaran dalam penelitian ini dibutuhkan karena informasi sebagaimana disampaikan oleh para guru, perlu mendapatkan konfirmasi dari Kepala Sekolah. Rencana strategis dan program yang tidak tertulis, perlu mendapatkan konfirmasi secara langsung dari Kepala Sekolah. Data yang diharapkan diperoleh dari Kepala Sekolah juga program kerja Kepala Sekolah, serta kepadanya dilakukan pengamatan tentang kegiatan yang dilakukan di sekolah, terkait dengan pengembangan budaya organisasi.

*Ketiga*, pengurus perhimpunan dipilih sebagai sampel mengingat kebijakan yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah sangat terkait dengan kebijakan yang diambil oleh perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah. Adapun pengurus yang dipilih adalah sekretaris perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah, dipilihnya sekretaris perhimpunan, selain kesibukannya yang tidak terlalu padat, sekretaris juga dipandang memahami kebijakan organisasi Al Irsyad Al Islamiyah. Dari sekretaris perhimpunan ini diharapkan didapatkan data tentang, kebijakan perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah terkait dengan pendidikan dan budaya organisasi. Data lain yang diharapkan didapatkan adalah tentang kebijakan pengangkatan guru dan karyawan, pengangkatan Kepala Sekolah, serta aturan kepegawaian.

*Keempat*, orang tua siswa, dipilihnya orang tua siswa adalah untuk mengetahui tanggapan orang tua tentang TK Al Irsyad Al Islamiyah. Walaupun dalam penelitian ini tidak secara langsung meneliti budaya organisasi yang terkait dengan siswa, namun keberlangsungan kegiatan di TK Al Irsyad Al Islamiyah, dan sekolah swasta pada umumnya adalah karena partisipasi dari orang tua.

Dipilihnya teknik penarikan sampel ini sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2002: 165-166), dengan beberapa alasan antara lain: (1) sampel tidak

dapat ditentukan atau ditarik lebih dahulu sebelum penelitian dilakukan, (2) pemilihan satuan sampel dilakukan jika satuan sebelumnya telah dijaring dan dianalisis, (3) adanya penyesuaian berkelanjutan dari sampel, artinya berdasarkan informasi yang diperoleh, sampel juga dipilih atas dasar kesesuaian informasi yang dibutuhkan untuk menuju fokus penelitian dan pemilihan berakhir juga didapatkan informasi yang sama (berulang).

### **E. Alat dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan melalui tanggapan yang diberikan oleh informan berdasarkan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti (Moleong, 2002:54). Wawancara dimanfaatkan untuk mendapatkan tanggapan dari informan yang dianggap paling mengetahui materi penelitian, serta memiliki sifat khusus karena informasi yang dibutuhkan hanya didapatkan dari orang yang bersangkutan.

Wawancara juga dimanfaatkan untuk mengecek data yang diperoleh melalui observasi dan studi dokumentasi. Alasan digunakannya wawancara karena data yang dibutuhkan bersifat spesifik untuk mendapatkan tanggapan atas suatu hal atau suatu tindakan.

Teknik ini dimanfaatkan untuk menggali informasi tentang tanggapan dari :

- (1) Kepala TK Al Irsyad, yang berkaitan dengan informasi mengenai perencanaan dan pelaksanaan strategi sosialisasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi

- (2) Guru/ karyawan sekolah, yang berkaitan dengan informasi mengenai bagaimana langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi berkenaan dengan guru/ karyawan sekolah.
- (3) Orang tua siswa, berkaitan dengan tanggapan mengapa memilih TK Al Irsyad sebagai tempat pendidikan anaknya, dalam kaitannya dengan budaya organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah.
- (4) Pengurus Perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah, untuk memperoleh informasi berkaitan dengan kebijakan organisasi.

Wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas terpimpin. Wawancara berlangsung dalam suasana santai, tetapi peneliti telah menetapkan pokok permasalahan yang diteliti, sehingga arah wawancara terkendali sesuai dengan keperluan informasi yang dibutuhkan. Kepada responden diajukan beberapa pertanyaan dalam situasi tidak formal, peneliti melakukan wawancara dengan panduan pedoman wawancara. Pedoman wawancara disusun kisi-kisinya, walaupun pedoman tersebut masih dimungkinkan untuk mengalami perkembangan sesuai dengan kondisi di lokasi penelitian. Apabila ternyata ditemukan jawaban yang tidak diduga secabagimana kisi-kisi wawancara, maka peneliti akan mengembangkan kisi-kisi yang telah dibuat.

Wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data secara obyektif, sehingga peneliti menghindari upaya mempengaruhi pendapat yang disampaikan oleh responden. Apabila terdapat pendapat yang meragukan, maka dapat dilakukan pengecekan dengan responden lain, atau alat pengumpul data lain, misalnya observasi atau studi dokumentasi. pertanyaan yang diajukan kepada seorang guru, akan diajukan juga kepada guru lain, sebagai pembandingnya.

Wawancara dilakukan dengan memperhatikan etika, agar responden tidak dirugikan secara fisik maupun mental (Husein Umar, 2003: 35). Cara yang digunakan antara lain dengan memberikan penjelasan tentang tujuan dan manfaat penelitian, dengan demikian diharapkan responden mau memberikan keterangan sesuai dengan data yang dibutuhkan secara sukarela dan obyektif.

Informasi yang digali dari wawancara dan sumber informasi dalam penelitian ini antara lain berkaitan dengan batir budaya organisasi dan langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tanggapan guru, yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1: kategori informasi wawancara

Informan	Isi informasi
1. Pengurus Al Irsyad	❖ Kebijakan organisasi tentang budaya organisasi dan pelaksanaan pendidikan
2. Kepala TK Al Irsyad	❖ Langkah-langkah pengembangan Budaya organisasi
3. Guru/karyawan TK Al Irsyad	❖ Tanggapan tentang langkah-langkah Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi ❖ Tanggapan yang berkaitan dengan nilai-nilai keikhlasan, semangat, keilmuan dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>
4. Orang tua siswa	❖ Tanggapan tentang pelaksanaan pendidikan di TK Al Irsyad Al Islamiyah

## 2. Observasi

Observasi merupakan alat untuk menggali data melalui kegiatan mengamati situasi, langkah, atau kegiatan lainnya yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti. Observasi dimanfaatkan untuk mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, 2004: 71).

Petunjuk observasi diperlukan untuk memperoleh data yang representatif, antara lain: (1) memiliki pengetahuan tentang kondisi lingkungan dan personal TK, agar dapat menentukan sasaran yang akan diobservasi (2) menentukan kejelasan tujuan observasi (3) menentukan alat / cara yang digunakan yaitu kisi-kisi dan pedoman observasi (4) membatasi kategori, sebagaimana ditetapkan dalam kisi-kisi, sehingga observasi lebih terarah (5) melakukan pengamatan dengan kecermatan dan ketelitian.

Hal-hal penting dalam observasi ini antara lain: tempat pengamatan, yaitu TK Al Irsyad Al Islamiyah, pelaku yang diamati terdiri dari kepala sekolah, guru dan karyawan, kegiatan yang terdiri dari kegiatan kepala sekolah, guru dan karyawan, alat-alat yang terkait berupa pedoman wawancara dan alat perekam berupa kamera, waktu pengamatan yaitu pada jam kerja sekolah, tujuan pengamatan adalah untuk mendapatkan data penelitian.

Pengamatan yang dilakukan adalah keterlibatan pasif (Suparlan, 1994: 72-76), karena peneliti hanya melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diteliti, dengan tidak melakukan interaksi sosial.

Keterlibatan peneliti dengan para pelaku adalah dalam bentuk keberadaannya dalam arena kegiatan. Observasi dimanfaatkan untuk mendapatkan data tentang:

- a. Aktivitas Kepala Sekolah dalam melakukan kegiatan sehari-hari dalam kaitannya dengan pengembangan budaya organisasi.
- b. Aktivitas guru berkaitan dengan budaya keikhlasan, semangat, keilmuan dan kemodernan
- c. Suasana belajar pada kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dan kegiatan lain yang dilakukan oleh karyawan sekolah.

Tabel 2: kategori informasi observasi

Sasaran observasi	Isi informasi
1. Kondisi lingkungan TK Al Irsad	Kondisi gedung dan lingkungan TK Al Irsad
2. Kepala TK Al Irsyad	Kegiatan yang dilakukan Kepala Sekolah berkaitan dengan pengembangan Budaya organisasi
3. Guru /karyawan TK Al Irsyad	Kegiatan guru dan karyawan sehari-hari di lingkungan TK Al Irsyad, berkaitan dengan budaya keikhlasan, semangat, keilmuan, <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>

### 3. Studi dokumen

Pemanfaatan studi dokumen sebagai alat pengumpul data dimaksudkan untuk mendapatkan data tentang peristiwa masa lalu, aturan, risalah, keputusan-keputusan (Moleong, 2002: 163). Dokumen yang akan dimanfaatkan sebagai data penelitian antara lain:

- a. Dokumen yayasan, meliputi struktur organisasi, keputusan-keputusan, serta catatan lain yang dianggap terkait dengan fokus penelitian.

- b. Berbagai dokumen TK AL Irsyad berkaitan dengan keputusan dan hasil musyawarah yang ada kaitannya dengan kegiatan kepala sekolah dalam sosialisasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi.

Tabel 3: kategori informasi studi dokumen

Dokumen	Isi informasi
1. Dokumen Perhimpunan AI Irisad	Sejarah, struktur, kebijakan dan seluk beluk organisasi
2. Dokumen TK AI Irsyad	Keputusan, notulen rapat, serta dokumen lain yang terkait.
3. Dokumen Dinas Pendidikan	Data TK dan anak usia dini

Dokumen dapat dimanfaatkan untuk mengontrol keterangan yang diberikan oleh informan melalui kegiatan wawancara. Apa yang dikatakan oleh informan dapat dikontrol dengan data yang ada, sehingga tingkat kurasinya lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Pemanfaatan observasi, wawancara dan dokumen sebagai alat pengumpul data diperlukan mengingat data yang dibutuhkan sebagai alat penelitian karena memiliki ciri-ciri; (1) Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata-mata. (2) dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan segera menggunakannya sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan.

Manusia sebagai instrumen penelitian melakukan pengamatan berperanserta Bogdan (Moleong, 2002:117). Kehadiran peneliti bukan sebagai orang asing, melainkan menjadi 'anggota' kelompok subyek yang ditelitinya. Crane dan Agrosino (Moleong, 2002:118) penelitit harus benar-benar mengenal

secara fisik, psikis dan mental serta kondisi lainnya, ia harus memisahkan diri dari etnosentrisme, dengan segala bentuk moral, etika, kebiasaan, kebudayaan, kepercayaan diri untuk menghindari kesulitan, bahkan kejutan budaya. Cara yang dapat digunakan adalah menggunakan pendekatan '*relativisme budaya*' yaitu upaya untuk memahami setiap sifat dan sikap dalam rangka keseluruhan kebudayaan.

### **G. Objektivitas dan Keabsahan Data**

Data yang didapatkan dari lapangan belum dianggap objektif sebelum dilakukan triangulasi. Denzin membedakan triangulasi dalam empat jenis, yaitu pengecekan sumber, metode, penyelidik dan teori (Moleong, 2002: 178). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek data melalui waktu dan alat yang berbeda. Dalam penelitian ini memanfaatkan triangulasi sumber sebagaimana dikemukakan oleh Patton, yang dilakukan dengan cara: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan oleh responden satu dengan apa yang dikatakan oleh responden lainnya, (3) membandingkan wawancara dengan studi dokumen (Moleong, 2002: 178) . Sementara triangulasi dengan metode, penyelidik, dan teori tidak dimanfaatkan dalam penelitian ini.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut: (1) data yang berupa dokumen yang ada di sekolah diuji kebenarannya dengan meminta tanggapan dari guru/ karyawan atau Kepala Sekolah. (2) keterangan yang diberikan oleh seorang guru diuji keabsahannya

dengan meminta keterangan guru lain, atau dengan data yang ada. (3) data berupa keterangan yang diperoleh dari Kepala Sekolah akan diuji keabsahannya dengan meminta tanggapan dari guru, atau dokumen yang ada. (4) demikian pula data yang diperoleh dari pengurus perhimpunan.

Data yang diperoleh di lapangan, tidak begitu saja ditafsirkan sepihak oleh peneliti, sebagaimana direkomendasikan oleh Moleong (2002: 175), beberapa langkah perlu dilakukan antara lain:

1. untuk memenuhi kriteria kredibilitas dilakukan dengan:

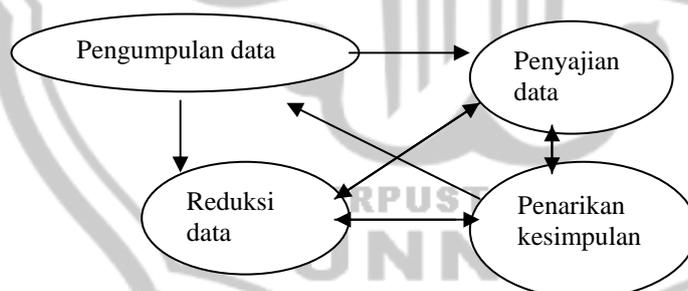
- (1) perpanjangan keikutsertaan, artinya pada keterangan yang sama dilakukan pengamatan lebih dari sekali, sehingga dapat disimpulkan kekonsistennya.
- (2) ketekunan pengamatan, artinya tidak hanya melihat gejala yang nampak sesaat, tetapi berusaha untuk dikonfirmasi dengan orang lain yang lebih memahami kesehariannya.
- (3) triangulasi, artinya keterangan yang diberikan akan dicek kembali sebelum dideskripsikan dan dianalisis, dapat juga dicocokkan dengan keterangan responden lain, alat pencari data lain dan dokumen yang ada.
- (4) kecukupan referensi, artinya untuk menafsirkan suatu temuan, perlu dianalisis dengan referensi dari pakar pada bidang yang sesuai, sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

2. Kriteria keterangan perlu dilakukan langkah melakukan uraian secara lebih rinci, agar tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran, sebab keterangan yang tidak rinci dapat ditafsirkan berbeda. Kelengkapan keterangan dilakukan

dengan mengecek kepada responden lain dan membandingkan keterangan yang dianggap belum lengkap dengan dokumen yang ada.

## H. Model Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah proses penyusunan, mengkategorikan data, mencari pola atau tema dengan maksud untuk memahami maknanya (Moleong, 2002: 142). Proses sebagaimana tersebut dilakukan dengan pengaturan urutan data, mengkategorikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan suatu uraian dasar. Kegiatan ini akan dilanjutkan dengan interpretasi yang dilakukan untuk memberi makna kepada analisis, menjelaskan pola, mencari hubungan antara berbagai konsep (Moleong, 2002: 103). Model analisis yang digunakan adalah model *interactive analysis model* sebagaimana direkomendasikan oleh Miles dan Huberman, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7: Model Interaksi antar komponen Analisis Data  
Diadopsi dari Miles dan Huberman (1992: 20)

Interpretasi untuk analisis data tidak hanya dilakukan pada berakhirnya penelitian, tetapi sepanjang perjalanan penelitian. Dengan demikian pada hakikatnya keseluruhan proses yang dilakukan berupa mengorganisasikan, mengurutkan data ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar,

sehingga dapat ditemukan tema yang dimanfaatkan untuk merumuskan suatu hipotesis.

Analisis data kualitatif meliputi tiga kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan ( Miles dan Huberman, 1992:16). Reduksi data adalah kegiatan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data dari lapangan. Data yang terdiri dari catatan lapangan, komentar informan, gambar, foto, dokumen, artikel dan sebagainya diurutkan, dikelompokkan, diberi kode dan dikategorikan dengan tujuan menemukan tema.

Data yang telah direduksi selanjutnya disajikan dalam bentuk matrik, jaringan dan bagan yang dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah dipahami. Sedangkan penarikan kesimpulan menurut Glaser dan Straus (Miles dan Huberman, 1992:16) merupakan upaya peningkatan menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh, serta sebagai penemuan makna dari data yang telah diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya. Reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan sebagai sesuatu yang saling terkait sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun analisis.

## **I. Prosedur Penelitian**

Kegiatan yang akan dilakukan dalam proses penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1) Tahap pralapangan, yaitu kegiatan sebelum melakukan pencarian data di lokasi penelitian, antara lain melakukan kegiatan; penyusunan proposal, mengurus perijinan, menjajagi lokasi penelitian dan memilih informan.
- (2) Tahap pekerjaan lapangan, yang antara lain meliputi kegiatan memahami kondisi lokasi penelitian, melakukan koordinasi dengan pihak terkait.
- (3) Melakukan kegiatan wawancara dengan pengurus yayasan, kepala sekolah, guru/karyawan dan orang tua siswa serta komite sekolah, melakukan pengamatan terhadap kondisi sekolah, situasi proses pendidikan dan melakukan studi dokumentasi untuk mendapatkan data yang diinginkan.
- (4) Melakukan analisis data sebagaimana langkah yang akan diterangkan pada bagian teknik analisis data.

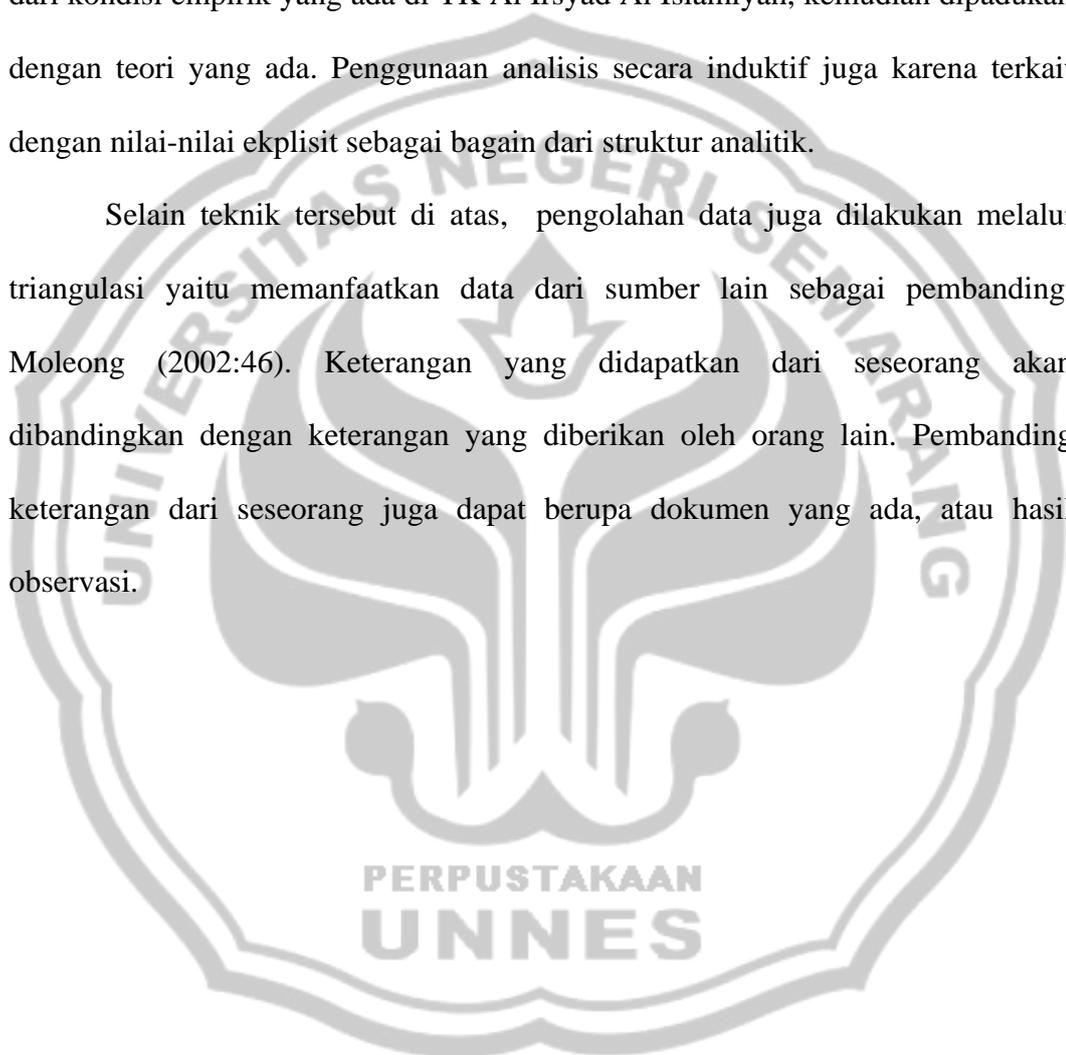
Langkah-langkah penemuan tema dan perumusan hipotesis sebagaimana dianjurkan Moleong ( 2002: 104-105) adalah sebagai berikut :

- (1)membaca catatan lapangan dengan teliti, catatan ini dibuat pada saat melakukan observasi, wawancara dan mempelajari dokumen yang terkait.
- (2)memberi kode pada beberapa judul pembicaraan tertentu, kegiatan ini disusun sebelum memasuki lapangan berupa panduan wawancara, observasi dan studi dokumen, data yang ditemukan di lapangan diberi kode tertentu sesuai dengan kelompok permasalahan yang diteliti.
- (3)menyusun berdasar tipologi, merupakan lanjutan dari kegiatan dari lapangan, yang berupa pengelompokan data menurut tipe yang dibutuhkan.
- (4)menyesuaikan dengan kepustakaan yang terkait, apa yang ditemukan di lapangan dipadukan dengan teori yang ada, untuk melihat keterkaitannya.

(5) menyusun hipotesis berdasar teori yang sesuai, kesesuaian antara kondisi empirik dengan teori yang ada dapat dilanjutkan dengan penyusunan hipotesis.

Analisis data dilakukan secara induktif sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2002: 44-45) Hal ini dilakukan karena penelitian kualitatif berangkat dari kondisi empirik yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah, kemudian dipadukan dengan teori yang ada. Penggunaan analisis secara induktif juga karena terkait dengan nilai-nilai eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

Selain teknik tersebut di atas, pengolahan data juga dilakukan melalui triangulasi yaitu memanfaatkan data dari sumber lain sebagai pembanding. Moleong (2002:46). Keterangan yang didapatkan dari seseorang akan dibandingkan dengan keterangan yang diberikan oleh orang lain. Pembanding keterangan dari seseorang juga dapat berupa dokumen yang ada, atau hasil observasi.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

TK Al Irsyad, secara lengkap diberi nama TK Al Irsyad Al Islamiyah didirikan pada tanggal 20 september 1959. TK ini terletak di pusat kota Pemalang, yaitu di Jl. Sundoro No. 6 Pemalang. Pada awal berdirinya TK ini dimaksudkan untuk memberikan layanan pendidikan bagi putra-putri kader Al Irsyad, yang dikenal dengan '*irsyadi*', namun pada perkembangannya juga diperuntukkan bagi putra-putri masyarakat umum. TK Al Irsyad mendapat ijin operasional pada tanggal 20 september 1989. Ijin operasional ini ditindak lanjuti dengan akreditasi dan dinyatakan terakreditasi pada tanggal 11 januari 1989, dengan nomor 053/1.03.27 b/I.1989.

Akreditasi terakhir dilaksanakan pada tahun 2007, tetapi belum ada penetapan hasilnya, namun pada tahun 2003, telah diakreditasi dengan hasil amat baik.

Sampai dengan tahun 1997 TK Al Irsyad belum berkembang sebagaimana kondisinya sekarang, hanya terdiri dari 2 kelas A dan 2 kelas B, setiap tahun tidak mampu menampung keinginan orang tua yang akan menyekolahkan anaknya, maka dibangunlah tambahan gedung baru berlantai dua. Dengan dibangunnya tambahan gedung baru tersebut, maka gedung yang dimiliki pada saat ini terdiri dari 10 ruang teori, 1 perpustakaan, 1 ruang TU dan 1 ruang KS. Pada tiap-tiap

ruang teori juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang antara lain: area musik, area balok, area gambar, area bahasa dan area drama.

Berdirinya TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah sesuai dengan komitmen perhimpunan Al Irsyad yang memperhatikan bidang pendidikan. Alasan mementingkan bidang pendidikan karena upaya pemurnian ajaran Islam sebagaimana termaktub dalam Al Qur'an dan hadist hanya dapat dilakukan melalui pendidikan. Beta Supriyadi, sekretaris perhimpunan Al Irsyad cabang Pemalang menyampaikan bahwa pendidikan merupakan kegiatan utama dari perhimpunan Al Irsyad, selain kegiatan bidang dakwah dan sosial. Alasan menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utama karena dianggap dapat meningkatkan peran kader Al Irsyad dalam kehidupan bermasyarakat, juga untuk menyelamatkan kader dari kesesatan berbagai *bid'ah* ajaran Islam.

Hasil muktamar ke 37 (Tahun 2000) di Bandung juga menekankan pentingnya pendidikan antara lain dinyatakan bahwa Al Irsyad adalah perhimpunan Islam yang bertujuan memurnikan tauhid, ibadah dan amaliyah Islam, bergerak dalam bidang pendidikan, pengajaran, kebudayaan dan da'wah Islam serta kemasyarakatan, berdasarkan Al Qur'an dan Sunnah, guna mewujudkan pribadi muslim dan masyarakat Islam menuju keridhoan Allah Subhanahu wa ta'ala .

Hasil muktamar di Bandung sebagaimana tersebut di atas juga merupakan tindak lanjut dari hasil rekomendasi bidang pendidikan pada muktamar ke 36 yang berlangsung di Pekalongan, yang antara merekomendasikan penyelenggara pendidikan agar mengintegrasikan tujuan pendidikan nasional dalam kurikulum, metode pengajaran, sarana prasarana, pendidik dan komponen yang terkait. Pada

sisi lain diharapkan pemerintah untuk meningkatkan anggaran bidang pendidikan. Ciri khas pendidikan yang dikelola oleh masyarakat hendaknya ditumbuh kembangkan oleh pemerintah dan tidak dihalang-halangi dengan alasan administratif.

Rekomendasi tersebut di atas menunjukkan betapa kuatnya komitmen Al Irsyad terhadap pendidikan. Menilik isi muktamar di Bandung dan Pekalongan, ada keinginan Al Irsyad untuk berupaya membantu pemerintah demi tercapainya tujuan pendidikan nasional, tetapi ciri khas Al Irsyad perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah.

Penetapan pendidikan sebagai kegiatan pokok Al Irsyad, antara lain didasarkan atas ajaran Islam yang disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW dalam sabdanya yang diriwayatkan oleh Bukhori dan Muslim yang artinya” menuntut ilmu adalah kewajiban bagi orang Islam, baik laki-laki maupun perempuan”. Al Irsyad berupaya mengambil peran dalam mensukseskan kewajiban menuntut ilmu bagi umat Islam. Melalui berbagai jenjang dan jalur, Al Irsyad memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk melaksanakan kewajibannya. Melalui pendidikan diharapkan umat Islam dapat merubah nasibnya, sebagaimana firman Allah dalam surat Ar Raad:11, yang artinya *”Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, melainkan kaum itu sendiri yang berusaha merubah nasibnya”*

Adapun langkah strategik yang dilakukan, sebagaimana rekomendasi dari muktamar Bandung untuk meningkatkan perannya di bidang pendidikan, dirumuskan oleh pengurus cabang Pemalang dengan : (1) Perlunya pendidikan

luar sekolah, hal ini perlu dilakukan agar masyarakat dari semua lapisan, umur dan latar belakang dapat pula mengenyam pendidikan, khususnya pendidikan agama. Hal ini sesuai dengan program pemerintah dalam mensukseskan program pemerataan pendidikan. (2) Perlunya ada sekolah yang dapat dijadikan pencontohan, pada setiap wilayah regional, sekolah ini menjadi acuan bagi sekolah Al Irsyad lainnya. Langkah ini dimaksudkan selain untuk meningkatkan peran *irsyadi* dalam kehidupan di masyarakat, juga untuk mensukseskan program peningkatan mutu pendidikan dan sumber daya manusia sebagaimana dicanangkan oleh pemerintah. (3) Perlu mempersiapkan anak yang trampil, cerdas, beriman, melalui penciptaan suasana belajar yang menumbuhkan rasa ingin tahu dan percaya diri. (4) Pemberlakuan sistem penggajian guru dan karyawan yang mendorong hubungan kerja yang lebih baik. Hal ini perlu dilakukan sebagai salah satu upaya penciptaan kinerja guru dan karyawan sebagai bagian dari budaya organisasi bagi staf.

Menilik sejarah kedatangan pendiri Al Irsyad, yaitu Akhmad Surkati ke Indonesia pada tahun 1911, juga karena panggilan jiwanya untuk mengabdikan diri dalam bidang pendidikan. Keseriusannya mengabdikan dalam bidang pendidikan dibuktikannya dengan mendirikan perhimpunan Al Irsyad. Maka para penerus perjuangannya tetap konsisten menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utama di samping dakwah dan sosial.

TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang merupakan salah satu TK yang ada di wilayah Kecamatan Pemalang. Menurut data pada Dinas Pendidikan Kecamatan Pemalang terdapat 40 TK. Dari jumlah tersebut 39 TK dikelola oleh

masyarakat, baik oleh yayasan atau bahkan banyak yang dikelola oleh PKK Desa. Hanya ada satu TK yang dikelola oleh pemerintah, yaitu TK Pembina. Pada tiap desa, rata-rata hanya ada 1 TK, yang umumnya dikelola oleh PKK desa dan dikenal dengan TK Pertiwi. Sedangkan untuk desa atau kelurahan yang berada di pusat kota, misalnya Mulyoharjo, Bojongsata, Pelutan dan Sugihwarah, rata-rata 4-6 TK, Sehingga sebenarnya jumlah TK yang ada belum memadai dibandingkan dengan anak usia TK. Menurut data pada Dinas Pendidikan, jumlah siswa TK di Kecamatan Pemalang pada Bulan Maret 2007 adalah sebanyak 2.239 anak.

Menurut Drs. Supomo (Kepala Seksi TK Dinas Pendidikan Kabupaten Pemalang), jumlah anak usia TK yang belajar di TK belum mencapai 50 %nya, karena jumlah anak kelas 1 SD di Kecamatan Pemalang mencapai 5.345 anak, artinya ada 3.106 anak kelas 1 SD yang langsung belajar di SD tanpa didahului dengan TK. Sebagai gambaran lain, dicontohkan oleh Supomo, sebuah desa rata-rata setidaknya ada 120 s/d 250 anak usia 4 s/d 6 tahun yang seharusnya menempuh pendidikan di TK. Pada kenyataannya satu desa dengan hanya satu TK saja, dan hanya memiliki siswa antara 20 s/d 30 anak. Dari jumlah tersebut dapat diperkirakan bahwa jumlah anak SD yang sebelumnya mengikuti pendidikan di TK hanya 15 s/d 20 %. Prosentase tersebut memang belum termasuk yang menempuh pendidikan usia dini lainnya (selain TK) misalnya TPA (Taman Penitipan Anak), KB (Kelompok Bermain) dan SPS (Satuan PAUD Sejenis) lainnya, namun jumlah relatif kecil.

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan anak-anak usia Dini (4 s/d 6 tahun) tidak mengikuti pendidikan di TK, Supomo menjelaskan sebab-sebabnya

antara lain; (1) Lulus TK bukan merupakan syarat untuk masuk ke SD. Hanya beberapa SD saja yang mencantumkan syarat harus memiliki ijazah TK, itupun hanya kebijakan sekolah, sebab berdasarkan aturan memang syarat masuk adalah umur anak. (2) Rendahnya kesadaran orang tua akan arti pentingnya pendidikan di TK. TK hanya dipandang sebagai kegiatan bermain dan bernyanyi saja, sehingga kegiatan tersebut dapat dilaksanakan di rumah. (3) Rendahnya kemampuan finansial orang tua. Biaya pendidikan di TK jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan pendidikan di Sekolah Dasar, hal ini disebabkan oleh tidak adanya bantuan operasional untuk TK dari pemerintah. Biaya pendidikan di TK harus ditanggung seluruhnya oleh orang tua. Dengan biaya sumbangan pendidikan tiap bulan rata-rata antara Rp. 20.000 s/d 50.000 merupakan biaya yang cukup berat bagi keluarga kurang mampu. Biaya tersebut belum termasuk biaya lain-lain, misalnya alat tulis, pakaian seragam dan sumbangan pengembangan. (4) Jumlah TK yang ada belum seimbang dengan jumlah anak usia TK.

Pengelolaan TK hanya dilakukan oleh lembaga atau yayasan yang benar-benar memiliki kepedulian terhadap pendidikan, karena secara ekonomis pengelolaan TK kurang menjanjikan keuntungan. Pendekatan ini pula yang menyebabkan penyelenggaraan TK masih banyak yang belum dikelola secara profesional. Sarana prasarana, bahkan tenaga pendidiknya masih banyak yang tidak memiliki kompetensi yang standar untuk mengajar di TK.

Anak-anak usia TK dan SD dianggap sebagai masa yang cukup penting dalam proses pendidikan, oleh karenanya jenjang pendidikan yang mula-mula diselenggarakan oleh Al Irsyad adalah jenjang ini. Anak-anak juga dipandang

sebagai generasi penerus yang kelak akan meneruskan perjuangan Al Irsyad, sebagaimana dicita-citakan oleh Ahmad Surkati untuk memurnikan ajaran Islam yang bebas dari *bid'ah*. Pendidikan dan pengaruh yang tertanam dalam diri anak akan berdampak pada pola pikirnya. Pembentukan watak juga terjadi pada masa kanak-kanak, dalam diri anak perlu diberikan nilai-nilai Islam. Nilai-nilai tersebut yang selanjutnya akan diramu dalam sebuah materi pembelajaran.

Malik Fajar ( 1998: 3) menyatakan bahwa pendidikan yang berciri khas Islam setidaknya merencanakan kurikulumnya dalam beberapa pemikiran, antara lain: *pertama* terdorong hasrat dan cita-cita mengejawantahkan nilai-nilai Islam, *kedua* menjadikan ajaran Islam sebagai pengetahuan untuk materi pelajaran yang diajarkan. Untuk mencapai tujuan tersebut TK Al Irsyad Al Islamiyah selain menerapkan kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional, juga menggabungkan kurikulum yang ditetapkan oleh Perhimpunan Al Irsyad.

Tujuan pendidikan yang ingin dicapai dalam jangka panjang dijabarkan dalam visi TK Al Irsyad yaitu; mewujudkan anak didik yang taqwa berakhlak karimah, sehat, cerdas, trampil, kreatif serta memiliki kesiapan baik fisik, maupun mental dalam memasuki pendidikan selanjutnya. Visi TK harus difahami oleh semua guru dan karyawan karena visi merupakan tujuan yang akan dicapai pada suatu kurun waktu tertentu. Visi TK Al Irsyad disusun sebagai penjabaran dari pendidikan nasional, sebagaimana dituangkan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional.

Tujuan yang bersifat teknis dan merupakan penjabaran dari visi dituangkan dalam misi TK Al Irsyad. Misi sebagaimana dimaksud terdiri dari tiga

kegiatan pokok, yaitu; (1) memberikan dasar-dasar pendidikan keagamaan sedini mungkin, (2) mengupayakan pelayanan, peningkatan mutu dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan bagi anak didik, (3) mempersiapkan anak didik agar kelak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan selanjutnya. Misi TK perlu dipahami oleh guru dan karyawan, sebab merekalah pelaksana dari tercapai atau tidaknya misi yang telah ditetapkan.

Pemikiran untuk memberikan bekal kepada anak-anak usia TK dengan pendidikan nilai-nilai telah mendorong perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang untuk menyelenggaraan pendidikan TK. Pada awal berdirinya TK Al Irsyad disediakan minimal untuk mendidik anak-anak dari kader Al Irsyad agar memiliki bekal pendidikan moral, akhlak dan nilai-nilai agama. Pemberian bekal kepada anak-anak tidak hanya karena derasnya pengaruh dari budaya asing, agama non Islam, tetapi juga terjadinya praktik-praktik pengamalan agama oleh umat Islam yang cenderung ke arah *bid'ah*.

Pendirian TK Al Irsyad Pemalang dilandasi beberapa alasan antara lain: *pertama*; karena pendidikan usia dini merupakan dasar bagi pendidikan seseorang, keberhasilan pendidikan pada usia dini adalah awal keberhasilan selanjutnya, demikian juga kegagalan pendidikan pada usia dini adalah awal dari kegagalan pendidikan selanjutnya; *kedua*; mengarahkan anak-anak, khususnya putra-putri kader Al Irsyad dari pendidikan agama yang telah banyak tercampur dengan *bid'ah*, *ketiga*; memberikan kesiapan fisik dan psikis kepada anak yang akan memasuki jenjang pendidikan dasar.

## 1. Kurikulum TK Al Irsyad

Kurikulum yang diberlakukan di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang adalah kurikulum yang diolah dan perpaduan antara kurikulum umum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan kurikulum yang disusun oleh lembaga pendidikan dan pengajaran Al Irsyad. Melalui kurikulum yang disusun ini, setiap tema sebagaimana terdapat dalam kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional dikaitkan dengan nilai-nilai agama. Sebagai contoh pada kelompok B yang menyampaikan tema rekreasi, maka diarahkan pada mengenal ciptaan Allah, mengucapkan syair keagamaan, mengenal do'a naik kendaraan, memelihara tempat rekreasi dari kebersihan, memperhatikan peraturan di tempat rekreasi.

Penyusunan kurikulum yang menjadi ciri khas Al Irsyad dilakukan oleh lembaga pendidikan dan pengajaran. Dari kurikulum tersebut dijabarkan dalam program semester, sedangkan dari program semester tersebut dibuat satuan kegiatan mingguan (SKM) dan satuan kegiatan harian (SKH) oleh guru yang menjadi acuan dalam kegiatan di kelas dan di luar kelas. Penyusunan program semester dan program mingguan dilakukan bersama oleh guru-guru yang mengajar pada kelompok kelas yang sama, yaitu kelompok pengajar kelas A dan kelompok pengajar kelas B, karena Program semester dan Satuan Kegiatan Mingguan ini menjadi acuan yang sama dari kelompok kelas tersebut, namun untuk Satuan Kegiatan Harian disusun oleh masing-masing guru.

Program Semester, Satuan Kegiatan Mingguan dan Satuan Kegiatan Harian merupakan dasar bagi kepala sekolah dalam melakukan penilaian terhadap guru dalam pelaksanaan supervisi. Kegiatan supervisi diprogramkan oleh kepala

sekolah setiap semester, namun monitoring terhadap kegiatan dilakukan setiap hari. SKM dan SKH yang disusun oleh guru ditandatangani oleh kepala sekolah setiap satu minggu satu kali.

Adapun isi kurikulum yang ditetapkan oleh Depdiknas dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai anak adalah sebagai berikut:

(a) kelompok A

- 1) anak mampu mengucapkan do'a/ lagu-lagu keagamaan, meniru gerakan beribadah dan mengikuti aturan serta dapat mengendalikan emosi.
- 2) Anak mampu mendengarkan, berkomunikasi secara lisan memiliki perbendaharaan kata dan mengenal simbol yang melambangkannya.
- 3) Anak mampu mengenal berbagai konsep sederhana dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Anak mampu melakukan mampu melakukan aktivitas fisik secara terkoordinasi, dalam rangka kelenturan, keseimbangan dan kelincahan.
- 5) Anak mampu mengekspresikan diri dengan menggunakan berbagai media/bahan dalam berkarya seni melalui kegiatan eksplorasi.

(b) kelompok B

- 1) anak mampu melakukan ibadah, terbiasa mengikuti aturan dan dapat hidup bersih dan mulai belajar membedakan benar dan salah, terbiasa berperilaku terpuji.
- 2) Anak mampu mendengarkan, berkomunikasi secara lisan, memiliki perbendaharaan kata dan mengenal simbol yang melambangkannya untuk persiapan membaca dan menulis.

- 3) Anak mampu memahami konsep sederhana, memecahkan masalah sederhana dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Anak mampu melakukan aktivitas fisik secara terkoordinasi dalam rangka persiapan untuk menulis, misalnya kelenturan, keseimbangan dan kelincahan serta melatih keberanian.
- 5) Anak mampu mengekspresikan diri dan berkreasi dengan berbagai gagasan/imajinasi dengan menggunakan berbagai media/bahan menjadi karya seni.

Dari kurikulum tersebut, dijabarkan dalam program semester, program mingguan dan program harian yang telah ditambah dengan materi keagamaan yang menjadi ciri khas Al Irsyad Al Islamiyah. Contoh SKM kelas A semester 2 minggu ke 1 tema Rekreasi mensyukuri nikmat Allah, sikap perilaku yang akan dicapai meliputi: (1) anak mampu mengenal waktu-waktu shalat lima waktu, (2) anak mampu mengambil dan menempatkan peralatan shalat dengan baik, (3) anak mendengarkan dan menceritakan kembali cerita tentang orang yang suka mengganggu shalat, (4) anak dapat mengucapkan do'a mau tidur dan bangun tidur, (5) anak mendengarkan dan menyanyikan bersama-sama lagu ' Ciptaan Allah', (6) anak dapat mempraktikkan cara mengucapkan terima kasih setelah menerima sesuatu, (7) anak dapat mendemonstrasikan menirukan gerakan shalat.

Dari sekilas contoh sebagaimana tersebut di atas dapat dilihat bahwa kurikulum yang diberlakukan di TK Al Irsyad, senantiasa dikaitkan dengan nilai-nilai agama Islam. Berdasarkan serangkaian wawancara yang dilakukan dengan guru disampaikan bahwa pada dasarnya pendidikan di TK tidak boleh diarahkan

kepada kemampuan membaca, menulis dan berhitung. Pendidikan di TK adalah penanaman nilai-nilai melalui kegiatan bermain, menirukan demonstrasi, melatih kelenturan dan koordinasi anggota badan, sehingga akan tertanam nilai-nilai tersebut dalam diri anak. Kegiatan membaca, menulis dan berhitung baru boleh diberikan ketika anak memasuki pendidikan di SD.

Kasi TK Dinas Pendidikan Kabupaten Pemalang, Drs. Supomo menyampaikan bahwa TK adalah Pendidikan Usia Dini jalur formal, namun TK bukan sekolah, tetapi pra sekolah, artinya hanya persiapan untuk memasuki sekolah. Dengan dasar tersebut, maka untuk memasuki SD tidak diwajibkan menempuh pendidikan di TK. Persiapan memasuki SD dapat dilakukan oleh anak atas bimbingan orang tua di rumah. Walaupun Departemen Pendidikan Nasional telah menyusun kurikulum untuk TK, tetapi karena TK bukan sekolah, maka kurikulumnya dapat dikembangkan secara lebih fleksibel sendiri oleh yayasan atau pengelola TK dibandingkan dengan kurikulum yang ditetapkan untuk pendidikan dasar atau menengah, yaitu SD, SMP atau SMA.

## 2. Lambang TK Al Irsyad Al Islamiyah

Lambang yang digunakan oleh TK Al Irsyad Al Islamiyah sama dengan lambang yang digunakan oleh perhimpunan Al Irsyad. Lambang tersebut juga digunakan oleh semua sekolah dan organisasi di bawah naungan Al Irsyad. Lambang merupakan ciri atau identitas yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lainnya yang tampak, walaupun orang tidak mengetahui makna dari lambang tersebut. Melalui lambang tersebut setiap orang akan dengan mudah mengetahui bahwa itu adalah simbol dari suatu lembaga tersebut. Lambang

memiliki makna yang menjadi acuan lembaga dalam melakukan segala aktivitasnya. Acuan aktivitas TK Al Irsyad merupakan penjabaran dari mabadi' Al Irsyad Al Islamiyah.

Mabadi' tersebut dilukiskan dalam sebuah gambar, yang kemudian dijadikan lambang Al Irsyad. Semua lembaga, baik dakwah, sosial maupun pendidikan memiliki lambang yang sama. Adapun lambang Al Irsyad dapat digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 8: lambang perhimpunan Al Irsyad

Adapun tafsir resmi dari lambang yang dikeluarkan oleh PP Al Irsyad Al Islamiyah adalah sebagai berikut :

1. Bentuk hati adalah jum'iyah , persatuan kelompok orang yang memiliki cita-cita yang sama serta akidah yang sama
2. Dua sayap disebelah kiri dan kanan menafsirkan bahwa perhimpunan ini ditopang oleh pria dan wanita
3. dua kitab yang masing-masing dengan huruf QOF sebelah atas dan huruf HA sebelah bawah, dengan punggung kitab di sebelah kanan untuk yang atas dan di kiri untuk yang bawah adalah Al Qur'an dan Al Hadist sebagai sumber hukum yang menjadi dasar pegangan utama perhimpunan.
4. Perangkai dua kitab huruf DHAT melambangkan huruf spesifik bahasa arab sebagai bahasa utama untuk menggali Al Qur'an dan Hadist, serta sebagai bahasa persatuan umat Islam.
5. Sisir adalah lambang persamaan, Al Musaawaa menurut ajaran Islam yang benar.sisir meski berbeda-beda panjangnya, tingginya tetap sama. Prinsip ini bertolak dari Hadist Nabi Muhammad SAW : *almuslimuu a sawaasiyyatun ka-asnaanii-musyuth* yang artinya : orang-orang Islam adalah memiliki keduduka yang sama seperti ratanya gigi-gigi sisir.

6. Tangan yang menggenggam tangka penopang sisir memberi pengertian berpegang teguh pada dan menjunjung tinggi prinsip persamaan.
7. Obor adalah lambang penyuluh dan penerang di dalam kegelapan: lambang *Ishlaah wal irsyad*.

Sedangkan arti keseluruhan dari lambang tersebut adalah sebagai

berikut :

Jum'iyah *Al-Ishlaah wal Irsyad al Islamiyah* yang disingkat menjadi *Al Irsyad Al Islamiyah* yang ditopang oleh kaum muslimin dan muslimat, adalah perhimpunan yang dengan berpegang teguh pada dan menjunjung tinggi prinsip *Al Musaawaa* atau persamaan derajat menurut Islam sebagai sistem bermasyarakat. Berjuang memberi penyuluhan dan penerangan kepada masyarakat dan umat tentan Islam yan benar, yang terkandung di dalam *Al Qur'an* dan *Al hadist* sebagaimana yang telah digali dari sumber aslinya yang menggunakan bahasa Arab.

Lambang sebagaimana tersebut di atas mengandung enam dasar sebagai pokok mabda' *Al Irsyad*, yaitu:

- a. Bertahkim kepada Kitabullah dan sunnah rosul
- b. Penguasaan ilmu dan kemerdekaan pikiran
- c. Persamaan derajat, musawa
- d. Da'wah melalui penyuluhan lisan dan tuntunan
- e. Jum'iyah – kebersamaan
- f. Ukhuwah Islamiyah

Selain simbol dalam lambang sebagaimana tersebut di atas, mabadi' perhimpunan *Al Irsyad* diwujudkan pula dalam bentuk " Mars Perhimpunan *Al Irsyad*" yang syairnya berbunyi sebagai berikut:

*" Qum ' ilal ula ' ilal huda bany irsyad; nabdzulu juhda nasyiata yaumi nahnu rijaalal ghadi; bil imani narju ridwaanal rohmani ; natlubul ilma lakai bihi narqo ala ghairina ; mandzul ana na'malu lil isti'adadi; nastahrijul 'ilaaja min 'urwartillahil wustho; nahmu huma tus-samha binashrina ruhat-taqwa; ilal*

*amani bani irsayadi ; naukharibul bida' wal ilhad; bitssabati wal-jihadi fi hikmati irsyadina*

Yang artinya:

”Bangkitlah generasi Al Irsyad, menggapai ketinggian, menggapai petunjuk, mengerahkan kemampuan; sebagai tunas hari ini, menjadi tokoh hari esok; dengan iman kita mengharap ridho Ar-Rahman; menuntut ilmu mengungguli yang lain; dari sekarang kita siapkan diri; mencari solusi dari tali Allah yang kokoh; kita pelindung yang toleran, penyebar jiwa taqwa; majulah ke depan generasi Al Irsyad, kita perangi bid'ah dan kekufuran; dengan teguh dan sungguh-sungguh berkhidmat bagi Al Irsyad”

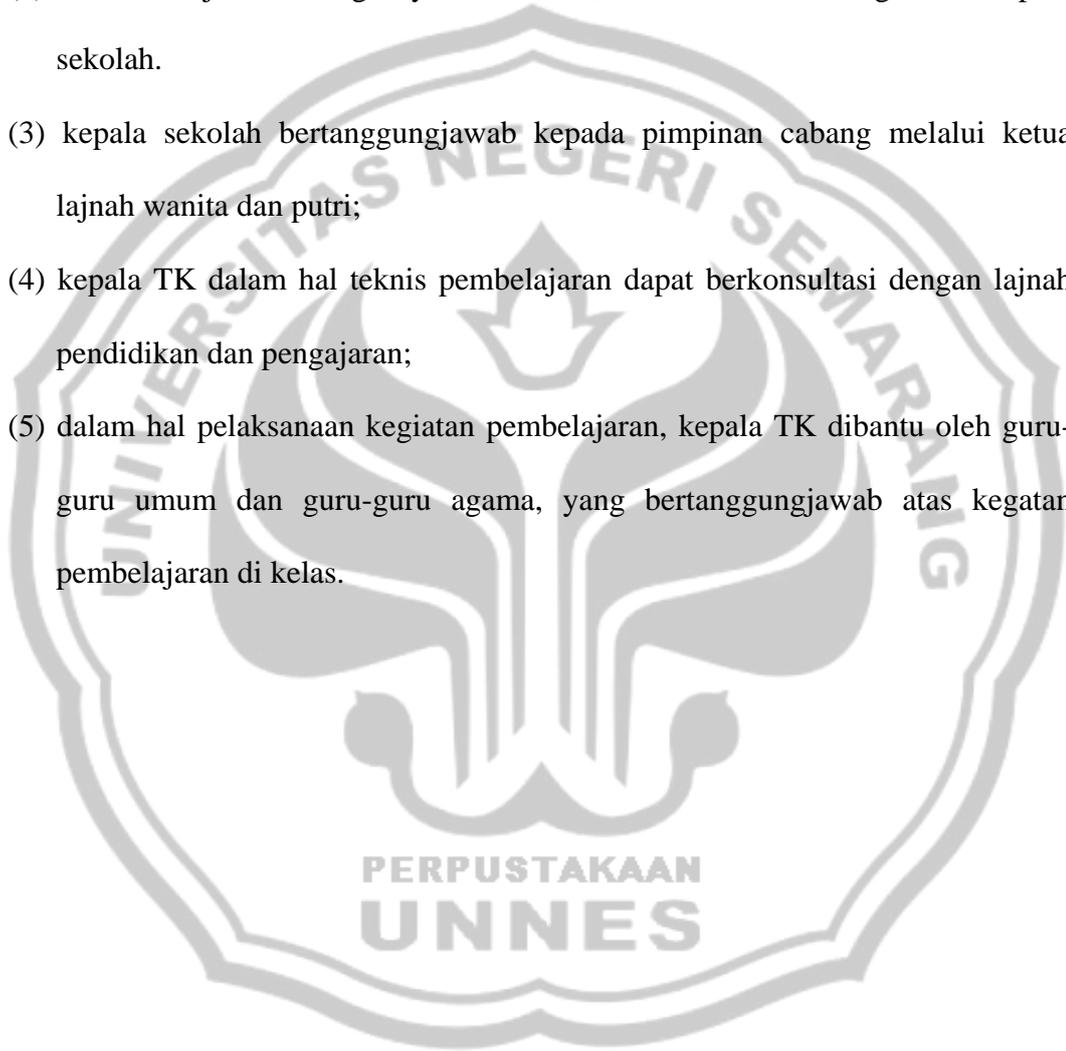
Mars tersebut dikumandangkan pada acara-acara seperti; setiap upacara bendera hari senin di sekolah-sekolah, musyawarah organisasi, halal bihalal (*haflatul 'id*), perpisahan murid akhir tahun pelajaran, serta pengajian akbar yang diselenggarakan perhimpunan Al Irsyad.

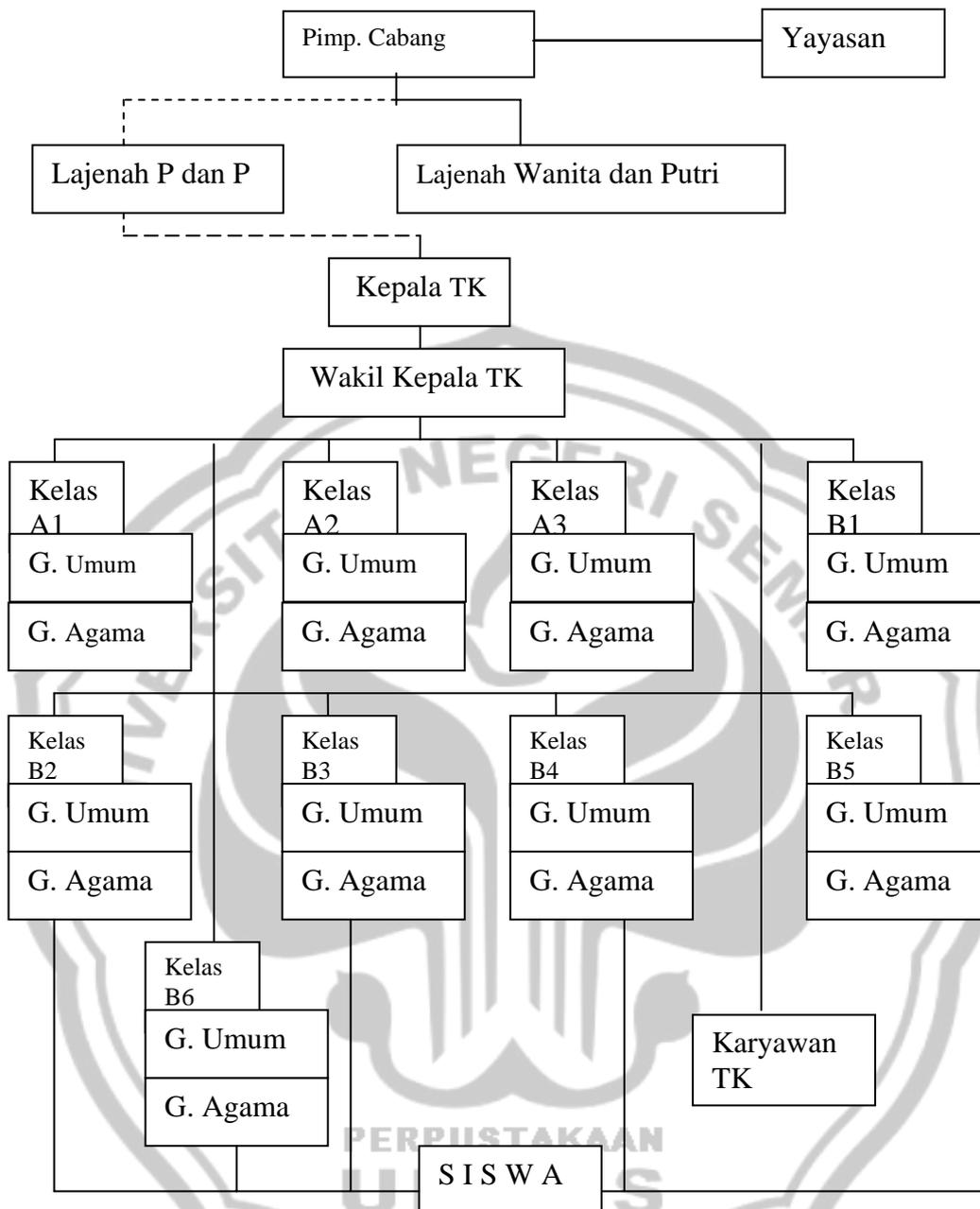
### 3. Struktur Organisasi TK Al Irsyad

Ada perbedaan yang menonjol dalam struktur organisasi antara pendidikan yang dilaksanakan di TK dengan SD, SMP, SMA Al Irsyad. SD, SMP dan SMA Al Irsyad secara struktur dibawah naungan lajnah pendidikan dan pengajaran, tetapi TK berada di bawah lajnah wanita dan putri. Menurut penjelasan Beta Supriyadi selaku sekretaris Al Irsyad cabang Pemalang, hal tersebut bermula dari berdirinya TK Al Irsyad yang semula hanya bersifat bimbingan kepada putra-putri kader Al Isyad dan dilaksanakan oleh lajnah wanita dan putri yang dahulu bernama biro wanita dan putri. Oleh karenanya pengelolaan TK Al Irsyad selanjutnya tetap berada di bawah lajnah wanita dan putri, namun urusan kurikulum bekerjasama dengan lajnah pendidikan dan pengajaran.

Struktur organisasi di TK Al Irsyad berbeda dengan struktur yang ada pada TK pada umumnya. Secara garis besar struktur organisasi di TK Al Irsyad terdiri dari :

- (1) TK Al Irsyad Al Islamiyah dipimpin oleh seorang Kepala sekolah.
- (2) dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, dibantu oleh seorang wakil kepala sekolah.
- (3) kepala sekolah bertanggungjawab kepada pimpinan cabang melalui ketua lajnah wanita dan putri;
- (4) kepala TK dalam hal teknis pembelajaran dapat berkonsultasi dengan lajnah pendidikan dan pengajaran;
- (5) dalam hal pelaksanaan kegiatan pembelajaran, kepala TK dibantu oleh guru-guru umum dan guru-guru agama, yang bertanggungjawab atas kegiatan pembelajaran di kelas.





Gambar 9: Struktur Organisasi TK Al Irsyad

Sumber : Dokumen TK Al Irsyad Al Islamiyah

### 3. Kondisi Guru dan Siswa TK Al Irsyad

#### a. Guru

TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang memiliki sejumlah guru dan karyawan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Banyaknya jumlah guru lebih dari dua kali jumlah kelas yang ada, karena tiap kelas dikelola oleh 2 orang guru. Dua orang guru tiap kelas tersebut selain untuk memudahkan dalam pengelolaan siswa, juga pembagian tugas memberikan membimbing siswa. Seorang guru bertanggungjawab memberikan pengetahuan umum dan seorang lainnya bertanggungjawab memberikan pengetahuan agama.

Adapun kondisi guru di TK Al Irsyad adalah sebagai berikut:

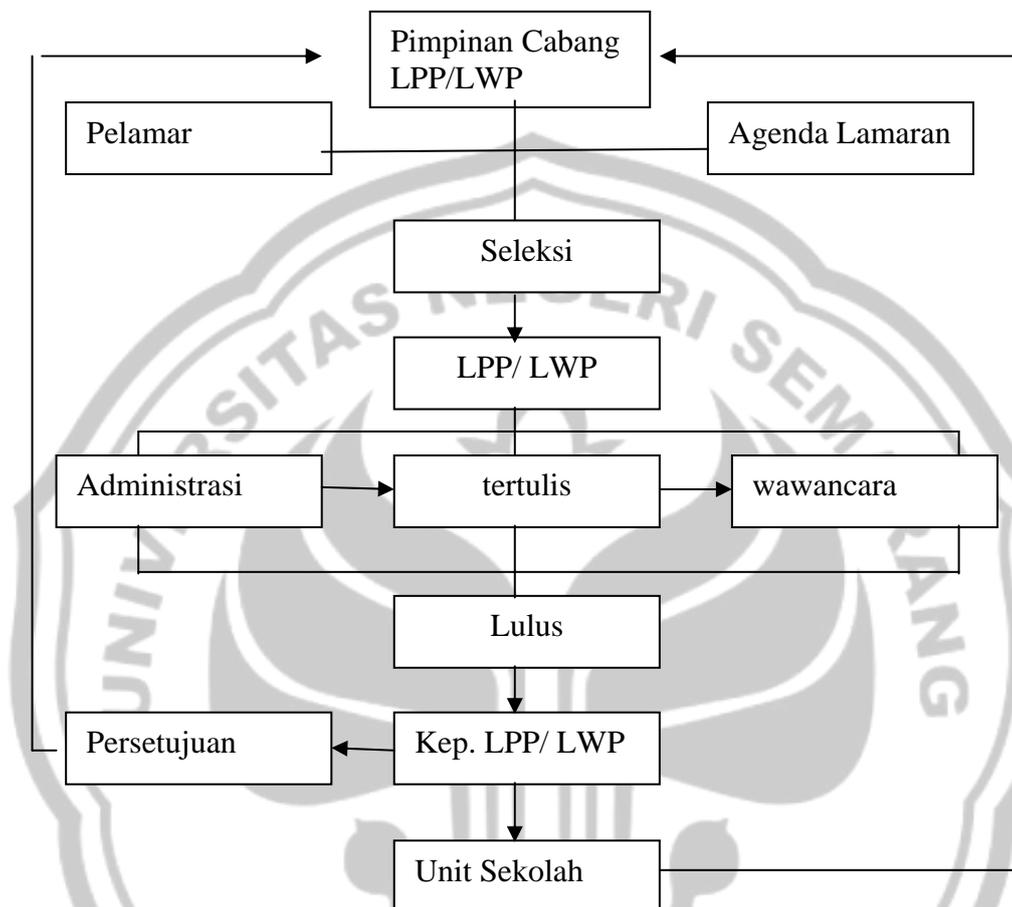
No	N a m a	Tempat /Tgl. Lahir	Tanggal Mulai bekerja	Pendidikan	Mengaj. di kelas
1	Munawati	Pemalang, 19-12-1968	1 feb. 1991	SPG	A/B
2	Diah Murniati	Tegal, 29-05-1968	1 Nop. 1995	SPG	B 2
3	Alfiah	Pemalang 15-08-1970	1 Nop . 1995	SPG	B 3
4	Khilaimatus S	Pemalang 08-06-1974	5 Okt 1995	SMA	B 4
5	Khumaedah	Pemalang 25-09-1969	1 Juni 1997	SPG	A 2
6	Afiyah Hilmi	Pemalang 03-10-1978	1 Juli 1997	SMA	B 5
7	Chalimah Kurniasih	Pemalang 27-11-1976	1 Nop. 1997	PGTK	B 1
8	Tusilah	Pemalang 28-11-1974	1 juli 1998	PGTK	B 4
9	Sri Utaminingsih	Pemalang 04-05-1979	1 Juli 1998	SPG	B 6
10	Nur Khomisetun	Pemalang 28-06-1978	28 okt. 1998	MAN	A 3
11	Muslimah	Pemalang 19-09-1968	13 Nop. 1998	SPG	A 3

12	Khoziyah	Pemalang 01-10-1978	1 Juli 1999	MAN	A 1
13	Munawaroh	Pemalang 07-04-1978	1 Juli 1999	PGTK	A /B
14	Sa'roni	Pemalang 05-04-1975	17 Jan. 2000	SPG	A /B
15	Miss Zubaedah	Pemalang 26-02-1982	19 JULI 2000	PGTK	B 6
16	Siti Widiyanti	Pemalang 11-04-1970	30 JULI 2000	SPG	B 5
17	Muhimatul Khusna	Pemalang 21-11-1979	1 Feb. 2002	PGTK	A 2
18	Dra. Muttahidah	Pemalang 01-04-1965	1 Juli 2003	Sarjana	B 2
19	Priastuti	Pemalang 01-10-1975	1 Juli 2004	SMA	B 1
20	Suci Rohani	Pemalang 21-03-1977	1 juli 2004	SPG	A 1
21	Mafia Ulfah	Pemalang 27-11-1981	1 Agt. 2004	PGTK	B 3
22	Retno Erijati	Pemalang 22-12-1954	15 juli 1982	SPG	A / B
23	Aliyah Baladraf, SH.	Pemalang 07-12-1963	1 Jan. 1999	Sarjana	A / B
24	Nur Hidayah	Pemalang 07-06-1978	2 Nop. 1999	PGTK	A / B
25	Sunadi	Pemalang 17-09-1967	1 Des. 2003	SMP	Kary.
26	Siti Supriyatin	Pemalang 03-11-1972	1 Des. 2003	SMP	Kary.

Dari data sebagaimana tersebut di atas, dapat dilihat bahwa penambahan guru meningkat mulai tahun 1998, hal ini karena mulai tahun tersebut dibangun gedung tambahan, untuk menampung minat orang tua yang semakin banyak ingin menyekolahkan anaknya di TK Al Irsyad Al Islamiyah.

Penentuan kebijakan pengangkatan guru dan karyawan, ketua lajnah wanita dan putri berkoordinasi dengan pengurus cabang. Apabila TK

membutuhkan guru, maka kepala TK mengajukan permohonan kepada pimpinan cabang.



Gambar 10: Mekanisme Rekrutmen Pegawai Al Irsyad  
Sumber : Dokumen Perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah

Prosedur sebagaimana tersebut di atas menunjukkan bahwa Al Irsyad dalam merekrut guru/karyawan tetap mengutamakan profesionalisme, tanpa harus mengutamakan karena seseorang telah menjadi anggota Al Irsyad.

Kepala TK hanya memiliki kewenangan memberikan tugas-tugas kepada guru/karyawan yang telah diterima melalui keputusan pimpinan cabang. Setelah diangkat dan menjadi guru di TK Al Irsyad, maka penilaian pekerjaan guru dan

karyawan dilakukan oleh kepala TK, hasilnya disampaikan kepada pimpinan cabang, dengan tembusan kepada lajnah wanita dan putri.

Calon guru/karyawan, setelah diterima menjadi guru/ pegawai, maka baru diberikan pernyataan yang harus ditanda tangani, sebagai bukti keseriusannya mengabdikan dirinya pada pendidikan yang dikelola Al Irsyad Al Islamiyah.

Adapun pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

#### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama :.....

Tempat/ tanggal lahir :.....

Alamat :.....

Unit Kerja :.....

Dengan ini akan mematuhi dan mentaati ketentuan-ketentuan pokok kepegawaian di lingkungan Pendidikan Al Irsyad Pemalang :

- 1) Menjunjung tinggi akhlak islamiyah dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Mengerjakan tugas dan kewajiban dengan penuh amanah dan keikhlasan
- 3) Membatasi hubungan antara pegawai pria dan wanita sampai pada tingkatan seperlunya saja.
- 4) Menunjukkan sikap dalam tugasnya yang menjadikan anak didik menjadi hormat, bukan takut.
- 5) Dalam melaksanakan tugasnya tidak mengeluarkan kata-kata kasar, apalagi kata-kata kotor.
- 6) Tahu dan sabar dalam kedudukan serta tugas masing-masing apakah sebagai kepala sekolah, wakil kepala sekolah atau guru/karyawan.
- 7) Mentaati hari kerja dan jam kerja yang telah ditentukan oleh sekolah masing-masing
- 8) Mengikuti kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan (pengajian rutin, salat berjamaah dan lain-lain).
- 9) Dalam menghadapi kasus-kasus anak didik lebih mengedepankan ketegasan bukan kekerasan.
- 10) Lebih mengedepankan musyawarah dan keterbukaan atas persoalan yang mungkin ada.

Pernyataan tersebut adalah bentuk ikatan seorang guru/karyawan terhadap tugas yang akan diembannya. Melalui pernyataan tersebut perhimpunan Al Irsyad berharap agar guru dan karyawan melaksanakan secara konsekuen.

Mencermati prosedur sebagaimana tersebut di atas, tampak bahwa Al Irsyad menempuh prosedur yang jelas dalam penerimaan guru, sehingga kualitas guru yang diterima memenuhi syarat sebagaimana ditentukan oleh Al Irsyad, yang mengutamakan kualitas, tidak hanya sekedar karena berasal dari kader Al Irsyad. Setelah diterima menjadi guru/karyawan, pembinaannya menjadi tanggungjawab dari kepala TK. Kepala TK mempunyai kewajiban melaporkan kepada pengurus cabang hasil pembinaan guru dan karyawan.

b. Siswa

Siswa yang belajar di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang, sebagian besar berasal dari lingkungan sekitar lokasi sekolah, dengan rata-rata jarak rumah ke TK rata-rata 0 s/d 3 km, namun ada beberapa yang berasal dari desa lain, bahkan kecamatan lain. Siswa yang berasal dari luar desa atau kecamatan, pada umumnya karena TK Al Irsyad Al Islamiyah dengan lokasi pekerjaan orang tua, namun sebagian lagi karena memang kepercayaan orang tua kepada lembaga Al Irsyad Al Islamiyah. Hal ini menunjukkan adanya upaya masyarakat yang tidak hanya sekedar asal mendapatkan tempat belajar bagi anaknya, tetapi harus mempertimbangkan kualitas lembaga dan gurunya. Sebab apa yang dilihat, didengar dan dirasakan anak pada masa kanak-kanak memberikan kesan tersendiri baginya. Nilai-nilai kemasyarakatan perlu ditanamkan dalam diri anak, namun lebih penting untuk pendidikan anak adalah nilai-nilai agama.

Pada Tahun Pelajaran 2006/2007 jumlah siswa TK Al Irsyad sebanyak 290 siswa. Siswa dengan jumlah tersebut dikelompokkan dalam 9 kelompok kelas, yaitu kelompok A ada 3 kelas dan kelompok B ada 6 kelas. Pengelompokkan siswa didasarkan atas umurnya, sehingga seorang siswa tidak selalu melalui kelas A, anak yang masuk pada usia 6 tahun langsung masuk ke kelas B.

Adapun jumlah siswa sebanyak 290 sebagaimana tersebut di atas terbagi dalam kelompok kelas A dan B dengan pembagian masing-masing kelas sebagai berikut:

No	Kelas	Jumlah siswa
1	A 1	34
2	A 2	32
3	A 3	34
4	B 1	34
5	B 2	35
6	B 3	34
7	B 4	34
8	B 5	34
9	B 6	31
	Jumlah	<b>290</b>

Waktu yang dibutuhkan anak satu dengan lainnya di kelas A, tidak selalu sama. Ada seorang anak yang di kelas A hanya 4 atau 5 bulan, namun juga ada yang sampai 1 tahun. Ketika anak telah mencapai usia 6 tahun pada semester ke 2 dapat dipindahkan ke kelas B, atas persetujuan/ permintaan orang tua.

Tiap-tiap kelas, baik kelompok A, maupun kelompok B dikelola oleh 2 orang guru dalam kegiatan belajar mengajar. Dua orang guru tersebut adalah seorang umum dan seorang guru agama. Pada praktik pembelajaran, 2 orang guru ini saling membantu, artinya apabila guru umum sedang memimpin kegiatan

pembelajaran, maka guru agama membantu menertibkan siswa, demikian pula sebaliknya 2 orang guru tersebut memiliki tanggungjawab yang sama atas kelas yang menjadi tanggungjawabnya. Setelah selesai kegiatan pembelajaran selesai, 2 orang guru tersebut juga memiliki tanggungjawab mengawasi anak sampai dengan dijemput oleh penjemput atau orang tuanya.

Hasil pembinaan guru menunjukkan bahwa para siswa dapat meraih prestasi yang cukup membanggakan. Adapun beberapa lomba yang diikuti dan prestasi yang tercatat selama tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4 : Daftar kejuaraan yang diperoleh TK Al Irsyad

No	Tahun Pelajaran	Tanggal dan Lomba yang dijuarai	Peringkat ke
1	2004/2005	17 Agt.2004 tari kreasi	Juara harapan 1
		17 Agt. 2004 peragaan busana	Juara 2 Juara harapan 1
		20 Agt. 2004 peragaan busana	Juara 2 Harapan 1
		12 Des 2004 mewarnai	Juara 3
		12 Des 2004 peragaan busana	Juara 1
		2 Mei 2005, Mewarnai	Juara 2
2	2005/2006	17 Agt. 2005 peragaan busana	Juara 1
		17 Agt 2005 display drumb band	Juara 2
		22 Des. 2005 busana adat	Juara 2
		2 Mei 2006 Mewarnai	Juara 3
		20 Mei peragaan busana	Harapan 1
3	2006/2007	17 Agt 2006. Display drumb band	Juara 2
		17 Agt. 2006 paramananda	Juara 2
		27 Agt,2006 Fashion show	Juara 1, harapan 4 dan harapan 5
		21 sept. 2006 Mewarnai	Juara harapan 1
		18 Nop. 2006 Fashion show	Juara favorit dan juara 2
		18 Feb, 2007 fashion show	Juara 2
		22 April 2007 lomba busama muslim	Juara 1
8/Mei 2007. Lomba melukis	Juara harapan 1		

Kegiatan pembelajaran di TK Al Irsyad dilaksanakan dimulai pukul 07.15 WIB sampai dengan pukul 10.30 WIB untuk kelas A dan pukul 07.15 WIB sampai dengan pukul 11.00 WIB untuk kelas B. Kegiatan pembelajaran diawali dengan materi pelajaran agama dan akhlak, selama 30 menit, dilanjutkan dengan materi pelajaran umum, dan diakhiri dengan pelajaran agama selama 30 menit.

Kegiatan pembelajaran diatur dengan tata tertib bagi siswa, yang terdiri dari:

- a. Setiap hari sekolah dimulai pukul 07.15 s/d 11.00 WIB, kecuali hari Jum'at dan Sabtu, pulang jam 10.00 WIB.
- b. Murid-murid wajib hadir 5 menit sebelum masuk
- c. Bagi yang terlambat wajib melapor kepada guru
- d. Para pengantar/orang tua tidak diperkenankan menunggu putra-putri di dalam kelas, kecuali 1 minggu masa perkenalan
- e. Bila ada yang menangis karena tidak mau ditinggal, dapat dibawa ke luar kelas.
- f. Murid-murid harus membawa bekal makanan dan minuman dari rumah masing-masing
- g. Murid yang tidak masuk lebih dari 2 hari harus ada keterangan dari orang tua atau telepon ke (0284) 323447.
- h. Orang tua/ pengantar yang akan memberikan bekal makanan dan minuman pada waktu pelajaran berlangsung, tidak boleh memberikan langsung kepada murid tetapi melalui guru yang sedang membimbing/mengajar.
- i. Semua alat yang dibawa anak, harus diberi tanda.

- j. Murid-murid dilarang membawa mainan dari rumah
- k. Setiap hari senin diadakan pemeriksaan gigi, kuku, rambut dan telinga.
- l. Uang sekolah dibayar paling lambat tanggal 10 setiap bulannya.
- m. Murid-murid setiap hari Senin diwajibkan menabung minimal Rp. 1.000,-.
- n. Setiap hari Senin wajib memakai sepatu hitam dan kaos kaki putih.
- o. Setiap hari Jum'at dan Sabtu memakai pakaian olah raga.
- p. Semua orang tua yang akan berkonsultasi dengan guru kelas dapat menghubungi kepala sekolah atau guru kelas setelah pelajaran selesai.
- q. Ketentuan pakaian seragam:
- |                  | Kelompok A           | kelompok B       |
|------------------|----------------------|------------------|
| Senin dan Selasa | : kotak merah        | kotak biru       |
| Rabu             | : batik hijau        | batik merah      |
| Kamis            | : Busana muslim biru | bsn muslim hijau |
| Jum'at dan Sabtu | : pakaian OR kuning  | Pak. OR Kuning   |
|                  | Sapu tangan          | sapu tangan      |
|                  | Sepatu olah raga     | sepatu olah raga |
- r. Wali murid wajib mengikuti kegiatan PSKB (Paguyuban Silaturahmi Keluarga Besar), yang dilaksanakan tiap 2 bulan sekali
- s. Bagi pengantar dimohon untuk menggunakan pakaian rapi dan sopan
- t. Apabila tata tertib tersebut tidak diindahkan, maka akan diberikan sangsi berupa: peringatan lisan, peringatan tertulis dan pemanggilan orang tua
- u. Penjemputan anak harus sepengetahuan guru

- v. Dilarang melaksanakan ulang tahun di sekolah
- w. Wali murid dilarang melakukan transaksi jual beli di lingkungan TK
- x. Hal-hal yang Belem tercantum dalam ketentuan ini akan diatur kemudian
- y. Semoga ketentuan tata tertib ini membawa manfaat dan menjalin hubungan yang hamonis antara sekolah dengan orang tua/wali murid serta mendapatkan ridlo dari Allah SWT.

#### 4. Visi, Misi dan Kegiatan Penyelenggaraan TK Al Irsyad

##### a. Visi dan Misi

Visi pendidikan Al Irsyad cabang Pemalang adalah “Mewujudkan jasa di bidang pendidikan secara terpadu yang memiliki nilai tambah, guna terciptanya sumber daya manusia yang unggul”. Visi sebagaimana tersebut menjadi acuan semua sekolah yang ada dalam naungan perhimpunan Al Irsyad cabang Pemalang, yang terdiri dari TK, SD dan SMP. Untuk mencapai visi tersebut perlu dijabarkan dalam misi yang merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara nyata, misi tersebut terdiri dari:

1. Membantu pemerintah di bidang pendidikan dalam berbagai jenjang secara berkesinambungan
2. Memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu dan membentuk para pelaku pendidikan berakhlak islami dengan bertahkim kepada kitabullah dan sunah rosul.
3. Mewujudkan pelayanan pendidikan dengan memperhatikan aspek sosial.

TK Al Irsyad Al Islamiyah menetapkan visi sebagai penjabaran dari visi umum pendidikan di bawah naungan perhimpunan Al Irsyad. Visi tersebut adalah “mewujudkan anak didik yang taqwa, berakhlak karimah, sehat, cerdas, trampil, kreatif serta memiliki kesiapan baik fisik maupun mental dalam memasuki pendidikan selanjutnya.

Misi umum pendidikan Al Irsyad Al Islamiyah, tersebut dijabarkan secara khusus oleh TK Al Irsyad Al Islamiyah dengan misinya yang terdiri dari : (1) memberikan pendidikan keagamaan sedini mungkin, (2) mengutamakan pelayanan, peningkatan mutu, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan bagi anak didik, (3) mempersiapkan anak didik agar kelak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan selanjutnya.

#### b. Kegiatan TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang

Secara garis besar, kegiatan penyelenggaran TK Al Irsyad dikelompokkan dalam 7 bidang kegiatan yang terdiri dari;

- (1) Kegiatan umum, yang meliputi rapat-rapat, penataran guru dan liburan TK;
- (2) Kegiatan pengajaran, yang terdiri dari penyusunan jadwal pembelajaran, supervisi pembelajaran, penilaian peserta didik, pembagian raport, serta program kebersihan, ketertiban dan keamanan selama pembelajaran.
- (3) Kegiatan kemuridan, yang terdiri dari penerimaan peserta didik dan bimbingan terhadap peserta didik.
- (4) Kegiatan personalia, yang terdiri dari pengusulan formasi guru/karyawan, kenaikan pangkat, kesejahteraan social, pembagian tugas personal sekolah serta penilaian pekerjaan.

- (5) Urusan Gedung dan perlengkapan, yang terdiri dari; inventarisasi buku dan alat-alat pelajaran, pengaturan halaman dan taman, pembangunan dan perawatan gedung.
- (6) Urusan keuangan, yang terdiri dari pengontrolan penerimaan dan pengelolaan dana sekolah.
- (7) Kegiatan hubungan TK dengan masyarakat, yang terdiri dari; rapat dengan orang tua siswa, kegiatan pameran hasil karya siswa, penerbitan buletin.

Kegiatan sebagaimana tersebut di atas merupakan agenda kegiatan umum yang dilaksanakan oleh TK AL Irsyad, namun kegiatan secara khusus yang dilaksanakan oleh personal sekolah dijabarkan secara lebih detail dalam kegiatan operasional dan kalender kegiatan TK. Tanggungjawab kegiatan sebagaimana tersebut ada pada kepala TK, walaupun dalam praktiknya kepala TK dapat mendelegasikan kepada guru secara perorangan atau panitia khusus. Orang atau panitia yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan akan dievaluasi oleh kepala TK secara berkala. Dalam rangka pendelegasian tugas sebagaimana dikemukakan oleh Covey (2000: 68) bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan *empowerment*. Kondisi yang terjadi di TK Al Irsyad Al Islamiyah juga melaksanakan hal tersebut, selain sebagai hasil kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Sekolah sekolah, juga karena kesibukan kepala sekolah yang masih dijabat oleh Ketua Lajnah Wanita dan Putri.

Kegiatan teknis operasional TK lebih banyak diserahkan pada para guru, sebagai wujud pemberdayaan sedangkan kepala sekolah lebih banyak pada

pengambilan kebijakan dan hal-hal lain yang tidak dapat didelegasikan. Kondisi yang demikian menurut para guru, justru mendorong para guru untuk memiliki tanggungjawab. Berdasarkan informasi dari ketua lajnah wanita dan putri, Hj. Faizah Umar, kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah masih dalam proses pembahasan di pengurus cabang, diharapkan pada awal tahun pelajaran 2007/2008 dapat segera ditetapkan, sehingga kegiatan TK Al Irsyad Al Islamiyah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan harapan perhimpunan dan masyarakat.

#### 5. Program Kerja Kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemasang

Sejak berdirinya, kepala TK Al Irsyad telah mengalami berbagai pergantian. Sebagian Kepala Sekolah berasal dari guru dan pengurus yayasan, sementara sebagian lainnya berasal dari guru negeri yang diperbantukan ke TK Al Irsyad . Adapun nama-nama kepala TK Al Irsyad yang berasal dari Yayasan adalah: Faridah Askar, Zaenah Bawazir, Noor Syamlam dan Faizah Umar.

Sedangkan Kepala TK Al Irsyad yang berasal dari guru negeri yang diperbantukan adalah Sri Astuti, Mintarsih dan Anissa.

Dari data sebagaimana tersebut di atas dapat kita lihat bahwa Kepala Sekolah yang pernah memimpin TK Al Irsyad Al Islamiyah pernah berasal dari pengurus yayasan dan pernah bukan dari pengurus yayasan, melainkan dari guru negeri yang diperbantukan. Dalam praktiknya tidak ada perbedaan yang menyolok dalam pengelolaan TK antara keduanya, hal ini karena telah adanya rambu-rambu dalam pengambilan kebijakan. Rambu-rambu tersebut adalah panduan umum kegiatan yang dikeluarkan dinas pendidikan, serta ketentuan organisasi.

Kegiatan yang dilakukan oleh Kepala TK sebagai penanggungjawab atas terlaksananya seluruh kegiatan yang di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang dijabarkan dalam program kerja kepala TK sebagai berikut:

(a) Kegiatan Awal Tahun Pelajaran

1. Pembagian anak berdasarkan kelompok umur
2. Penyusunan anak berdasarkan kelompok umur
3. pembagian tugas guru dan karyawan
4. Pengisian buku induk siswa
5. Pengisian buku klaper siswa
6. Membuat program pengajaran
7. Membuat program kerja tahunan
8. Penyusunan RAPBS
9. Perencanaan Kesejahteraan guru/ karyawan

(b) Kegiatan Pengajaran

1. Pencatatan data anak pada buku administrasi pembelajaran
2. Penyusunan Kalender Pendidikan
3. Perencanaan penilaian siswa

(c) Kegiatan Harian

1. Memeriksa SKH yang dibuat oleh guru
2. memantau dan memecahkan permasalahan harian

(d) Kegiatan Mingguan

1. Pemantauan anak berdasar kelompok umur
2. Pemantauan daftar kelompok A yang mutasi ke mkelompok B

3. Evaluasi mingguan pelaksanaan tugas guru

(e) Kegiatan Bulanan

1. Penyusunan laporan bulanan
2. Penyusunan program bulanan, pada pembobotan materi
3. Memeriksa, menanda tangani buku laportan penilaian siswa

(f) Kegiatan Akhir Tahun Pelajaran

1. Evaluasi pelaksanaan kegiatan selama satu tahun
2. Pembuatan laporan tahunan
3. Pelaksanaan acara tutup tahun
4. Menerbitkan surat keterangan bagi siswa yang tamat, untuk melanjutkan ke SD
5. membentuk panitia Penerimaan Siswa Baru
6. Melaksanakan Kegiatan Penerimaan Siswa Baru

(g) Laporan

1. Penyusunan laporan kegiatan kepada Dinas Pendidikan dan perhimpunan Al Irsyad.
2. Laporan penilaian siswa kepada orang tua

(h) Kepegawaian

1. Penyusunan dan pengontrolan daftar guru dan karyawan
  2. Mengusulkan formasi guru dan pembagian tugas guru / karyawan
  3. Mengusulkan kenaikan pangkat, mutasi dan promosi
  4. Mengatur kesejahteraan personal
1. Pembagian tugas guru, apabila ada yang tidak hadir/cuti

2. Pembinaan rutin guru/ karyawan

(i) Sarana Prasarana

1. Mengatur buku-buku pedoman TK
2. Mengatur buku-buku perpustakaan
3. mengatur alat-alat pelajaran
4. Mengatur pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana
5. Mengatur barang-barang inventaris, gedung dan tanah

(j) Keuangan

1. Pengaturan Penerimaan keuangan
2. Pengaturan pengelolaan keuangan
3. Pengaturan pertanggungjawaban keuangan
4. Penyusunan dan pengontrolan RAPBS

(k) Humas

1. Mengatur pertemuan dengan orang tua siswa
2. Mengatur pertemuan guru/karyawan dengan yayasan
3. Melaksanakan pertemuan rutin IGKTK dan PGRI
4. Mengatur pertemuan KKG
5. Mengikuti seminar pada IGTKI / PGRI
6. Menerima Tamu

Program kerja Kepala Sekolah, sebagaimana tersebut di atas adalah merupakan acuan kegiatan yang bersifat rutin, namun apabila ada kegiatan yang sifatnya insidental, baik yang berasal dari Dinas atau yayasan, maka kegiatan tersebut dapat diatur oleh kepala sekolah. Dalam melaksanakan program kerja

tersebut, kepala sekolah dapat mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah atau guru yang dinilai mampu melaksanakan dengan baik.

## **B. Peranan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang terdapat di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang secara umum dapat dilihat pada visinya yang dipresentasikan dalam kata kunci taqwa, kreatif dan kesiapan menuju masa depan. Visi TK tidak akan pernah tercapai tanpa adanya kinerja guru dan karyawan yang baik, oleh karenanya visi TK Al Irsyad harus difahami oleh guru dan karyawan sesuai dengan peranannya masing-masing, dalam rangka pelaksanaan budaya organisasinya.

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan dokumen yang ada baik di perhimpunan Al Irsyad, maupun di TK Al Irsyad menunjukkan bahwa sekolah-sekolah di lingkungan Al Irsyad, termasuk di dalamnya TK Al Irsyad Al Islamiyah pengelolaannya memiliki pola budaya organisasi yang relatif sama. Budaya organisasi yang ada berangkat dari kebijakan yang diambil oleh perhimpunan berdasarkan mabadi' dan disempurnakan pada hasil keputusan muktamar yang diselenggarakan oleh Pengurus Pusat yang dihadiri dari perwakilan pengurus wilayah dan pengurus cabang.

Perhimpunan Al Irsyad berupaya untuk melaksanakan pendidikan dengan ciri khusus, hal tersebut dapat dilihat pada kurikulum dan pola pembelajaran yang ditetapkan oleh TK Al Irsyad. Untuk mencapai kriteria kekhususan TK Al Irsyad tidak hanya memberlakukan kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional, tetapi juga tidak hanya memberlakukan kurikulum yang

disusun oleh Perhimpunan Al Irsyad saja. Kurikulum yang diberlakukan adalah perpaduan antara kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan kurikulum yang disusun oleh perhimpunan Al Irsyad melalui lajnah pendidikan dan pengajaran. Hal tersebut senada dengan keputusan muktamar yang harus dilaksanakan oleh pengurus baik di tingkat wilayah, maupun di tingkat cabang. Konsekuensi yang harus dihadapi adalah bertambahnya tugas guru, karena guru harus memberikan materi khusus tersebut.

Ciri khusus yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah juga menuntut Kepala Sekolah di TK Al Irsyad Al Islamiyah harus pula mampu memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan (Abdullah, 1982: 15). Unsur memimpin dimaksudkan bahwa ada perbedaan antara yang "dipimpin" dan yang "memimpin" melalui kegiatan yang bersifat memberikan pengaruh dan bimbingan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi sekolah. Fungsi ini pula yang mendasari peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yang ada di sekolah. Sementara fungsi mempengaruhi dimaksudkan bahwa seorang kepala TK Al Irsyad, harus mampu membawa guru dan karyawan pada arah sebagaimana ditetapkan oleh perhimpunan, serta visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan. Guru dan karyawan harus memiliki langkah yang sama. Memberikan bimbingan dimaksudkan bahwa sebagai Kepala Sekolah harus mampu memberikan jalan keluar bagi guru dan karyawan yang menghadapi permasalahan.

## **1. Peranan Kepala Sekolah dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi**

Sebaik apapun program yang dibuat tanpa disosialisasikan kepada pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan program tersebut, maka tidak tertutup kemungkinan dalam pelaksanaannya akan tidak sebagaimana diharapkan. Sosialisasi sebagaimana dikemukakan oleh Broom, bahwa sosialisasi merupakan proses seorang individu mengembangkan diri melalui interaksi dengan orang lain, sehingga memperoleh pengetahuan tentang nilai-nilai yang berlaku pada komunitas tempat tinggalnya (Rohidi, 1994: 12). sehingga seseorang memperoleh identitas dan mengembangkan aspirasinya. Melalui sosialisasi dapat dijadikan sarana bagi seorang individu untuk mengembangkan komitmen.

Kegiatan sosialisasi merupakan kegiatan awal tetapi memiliki peranan yang strategis menuju pengembangan budaya organisasi, sebab tanpa sosialisasi, budaya organisasi tidak akan dikenal apalagi dijadikan anggota organisasi tersebut sebagai acuan organisasi dalam melakukan segala aktivitas organisasi. Budaya organisasi sebagaimana dikehendaki oleh pendiri, pengurus atau kesepakatan anggota organisasi tidak akan difahami oleh anggota organisasinya tanpa adanya sosialisasi. Sosialisasi tentang budaya organisasi harus dilaksanakan oleh pemimpin organisasi kepada semua orang yang terkait dengan organisasi tersebut.

Unsur budaya organisasi yang ada di perhimpunan Al Irsyad, dan sebagian besar juga menjadi landasan bekerja bagi staf, yaitu guru dan karyawan telah disosialisasikan oleh pengurus perhimpunan pada pertemuan-pertemuan anggota. Pertemuan rutin anggota Al Irsyad yang dilaksanakan tiap bulan, selain dakwah penyampaian ajaran-jaran Islam, juga disampaikan budaya organisasi

yang menjadi ciri khas Al Irsyad yang membedakannya dengan organisasi Islam lainnya.

Berbagai kegiatan selalu dimanfaatkan untuk mensosialisasikan budaya organisasi Al Irsyad, sebab tanpa adanya sosialisasi, tidak tertutup kemungkinan anggota organisasi akan membawa budaya sendiri dalam aktivitas organisasi. Budaya organisasi diperlukan, karena budaya organisasilah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain (Robbin,1994:480).

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi diarahkan pada bagaimana peranan Kepala Sekolah sehingga staf sekolah, mengenal dan memahami budaya organisasi . Sebagaimana dijelaskan Zanden bahwa sosialisasi sebagai interaksi agar memahami dan memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku (Rohidi, 1994: 13). Kepala TK Al Irsyad merupakan manifestasi dari pengurus Al Irsyad dalam membawa para guru dan karyawan mengenal cara berpikir, berperan dan berkelakuan sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan Al Irsyad.

Upaya mensosialisasikan budaya organisasi di TK Al Irsyad juga selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Sondang Siagian (1995: 233), bahwa para anggota organisasi perlu memahami budaya organisasi di mana ia berada, yang berarti bahwa pimpinan (Kepala Sekolah) perlu menciptakan suatu program sosialisasi sehingga semua staf memahami sejarah organisasi, tradisi-tradisi, kebiasaan-kebiasaan, ritus yang dipraktikkan, simbol status yang digunakan dan gaya berperilaku yang wajar dan diharapkan untuk ditampilkan.

(a) Nilai-nilai yang disosialisasikan

Sebagaimana tujuan awal pendirian perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah adalah untuk memurnikan ajaran Islam yang berdasar Al Qur'an dan hadist nabi. Nilai-nilai dasar dalam budaya organisasi Al Irsyad Al Islamiyah sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi harus disosialisasikan Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan. Penekanan sosialisasi adalah nilai-nilai yang melandasi guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Nilai-nilai tersebut adalah: (1) nilai semangat, (2) nilai kebersamaan, (3) nilai keilmuan, (4) nilai hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*. Kepala Sekolah dan beberapa guru menyatakan bahwa, guru dan karyawan telah memiliki aturan pokok kepegawaian yang ditetapkan oleh perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah, tetapi aturan tersebut dalam praktiknya perlu dikembangkan oleh Kepala Sekolah. Pengembangan tersebut diarahkan pada nilai-nilai dasar yang pada realitas sehari-hari perlu dilakukan, tetapi tidak diatur secara eksplisit dalam aturan kepegawaian. Nilai-nilai tersebut perlu disosialisasikan kepada guru dan karyawan. Perlunya sosialisasi mengingat pengetahuan guru dan karyawan tentang hal-hal yang berkaitan dengan Al Irsyad masih sangat terbatas, apalagi pada awal masuk menjadi guru Al Irsyad, oleh karenanya sangat dibutuhkan penjelasan oleh guru senior atau Kepala Sekolah.

Kegiatan sosialisasi budaya organisasi sebagaimana dilakukan oleh Kepala Sekolah selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Zanden yang memandang sosialisasi sebagai interaksi yang memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, berperanan dan berkelakuan, sehingga

dapat berperan secara efektif dalam komunitasnya (Rohidi, 1994: 13). Melalui kegiatan sosialisasi diharapkan agar individu menjadi selaras dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.. Keberhasilan guru dalam bersosialisasi ditunjukkan dengan pengendalian dirinya sesuai dengan norma yang berlaku di TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah.

Sosialisasi diarahkan kepada pengetahuan dan pemahaman staf sekolah yang terdiri dari guru dan karyawan terhadap unsur-unsur budaya organisasi yang ada di sekolah. Unsur-unsur budaya organisasi di sekolah perlu diketahui dan difahami oleh guru dan karyawan mengingat guru dan karyawan adalah pelaksana kegiatan yang terjadi di sekolah. Kepada para guru diperlukan pengetahuan dan pemahaman budaya organisasi di sekolah karena guru sebagai pembuat skenario kegiatan pembelajaran. Melalui sosialisasi budaya organisasi di sekolah, muncul adanya kesamaan pemahaman di kalangan guru dan karyawan terhadap budaya organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki acuan dan langkah yang sama, sebagaimana diharapkan.

Sosialisasi diarahkan kepada pemahaman butir-butir budaya organisasi yang menjadi landasan bekerja, karena beberapa alasan, antara lain: nilai semangat, perlu diwujudkan oleh guru dan karyawan dalam bekerja tidak hanya asal selesai tetapi diupayakan dengan hasil yang maksimal, dapat diukur mulai dari persiapan dan pelaksanaannya. Nilai kebersamaan perlu diwujudkan melalui bagaimana dapat bekerjasama dengan teman sejawat dalam melakukan pekerjaan. Nilai keilmuan dapat dilakukan dengan kegemarannya membaca, atau bahkan mengikuti studi lanjut ke D2, atau S1. Sedangkan *amar ma'ruf nahi munkar*

dimaksudkan bagaimana seorang guru mengingatkan teman lain dalam meningkatkan prestasi, atau mengingatkan yang melakukan kesalahan, dengan demikian terjadi kesamaan langkah.

Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tentang nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya pada butir-butirnya saja, melainkan juga bagaimana butir-butir nilai budaya organisasi tersebut diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari. Serangkaian wawancara dengan Kepala Sekolah sekolah, guru dan karyawan, nilai-nilai dasar dalam bekerja antara lain dijabarkan sebagai berikut: (1) nilai semangat dapat dijabarkan antara lain pada kegiatan sehari-hari guru dan karyawan berupa: datang ke sekolah tepat waktu, membuat persiapan dengan cermat, berada di lingkungan sekolah sesuai dengan ketentuan kepegawaian yang ditetapkan, tidak mudah putus asa menghadapi permasalahan, (2) nilai kebersamaan, antara lain dapat dijabarkan dalam kegiatan sehari-hari berupa: menengok teman yang sedang sakit atau ada hajat tertentu, bersama-sama mengikuti pengajian, mengikuti kegiatan Paguyuban Silaturahmi Keluarga Besar (PSKB), melakukan diskusi setelah kegiatan pembelajaran selesai, mengadakan musyawarah dalam menyusun perangkat pembelajaran, mengikuti kegiatan kekeluargaan, mengikuti kegiatan halal bihalal dan beberapa kegiatan lainnya. (3) nilai keilmuan, antara lain dijabarkan dan direalisasikan melalui kegiatan: bertanya dan bermusyawarah dalam menyusun persiapan pembelajaran, mengikuti kegiatan Ikatan Guru Taman Kanak-kanak Indonesia (IGTKI), mengikuti kegiatan pengajian, mengikuti kegiatan studi lanjut, kegemaran membaca di perpustakaan, penyediaan buku-buku bacaan oleh perhimpunan atau Kepala Sekolah. (4) nilai

hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*, antara lain dijabarkan dalam kegiatan mengingatkan teman lain yang bertindak tidak sesuai dengan norma agama, atau aturan perhimpunan, mengajak shalat berjama'ah, mengikuti pengajian rutin, membuat tulisan-tulisan yang tentang keagamaan, menolong teman sejawat yang membutuhkan pertolongan.

(b) Cara mensosialisasikan budaya organisasi

Sosialisasi budaya organisasi di sekolah dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui rapat-rapat, edaran, pembinaan rutin/insidental yang dilakukan oleh Kepala sekolah. Sosialisasi budaya organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah, tetapi juga dapat dilakukan oleh pengurus cabang perhimpunan Al Irsyad. Sebagaimana disampaikan beberapa guru dalam wawancara, bahwa pengajian rutin yang diselenggarakan setiap satu minggu sekali yang diselenggarakan oleh perhimpunan pasti disampaikan sebagai *mabadi'* yang menjadi landasan guru dan karyawan bekerja. Semangat bekerja, kebersamaan, selalu meningkatkan ilmu dan saling tolong menolong dalam kebaikan, merupakan beberapa nilai-nilai yang perlu dikembangkan dalam bekerja. Mengenahi cara mensosialisasikan budaya organisasi oleh Kepala Sekolah, sepanjang pengamatan penulis dan pernyataan Kepala Sekolah dalam wawancara, dapat dikatakan sebenarnya tidak ada format khusus mensosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi, tetapi itu merupakan bagian dari materi yang disampaikan dalam forum rapat, dan pembinaan guru dan karyawan.

Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi untuk staf sangat besar, karena guru dan karyawan Al Irsyad pembinaannya diserahkan

sepenuhnya kepada kepala sekolah. Kegiatan yang dimanfaatkan oleh Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi bagi staf antara lain; rapat-rapat sekolah, dan secara tidak langsung pada hakikatnya kegiatan sehari-hari kepala baik yang berupa ucapan, maupun tindakan sekolah di lingkungan TK dapat dipandang sebagai upaya mensosialisasikan budaya organisasi. Cara yang digunakan tersebut disesuaikan dengan materi budaya organisasi yang akan disosialisasikan kepada staf. Adapun penjelasan dari masing-masing cara tersebut adalah sebagai berikut:

(1) Rapat-rapat Sekolah

Rapat sekolah merupakan kegiatan yang ditetapkan untuk membahas suatu rencana atau program tertentu, dengan demikian agenda materi yang dibahas jelas. Namun demikian rapat juga merupakan waktu yang sangat tepat untuk menyampaikan segala informasi, serta pemikiran Kepala Sekolah yang akan dilaksanakan. Pada forum tersebut Kepala Sekolah biasanya menyampaikan rencana kerja serta langkah-langkahnya sangat dibutuhkan oleh staf sekolah agar mereka memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah. Sosialisasi tidak harus materi yang sifatnya baru, tetapi dapat juga untuk mengingatkan staf. Sosialisasi sebagai upaya untuk menyampaikan informasi dan program yang akan atau harus dilaksanakan oleh staf. Sesuai dengan sifatnya sosialisasi dapat dilakukan secara resmi, maupun tidak resmi. Pada kesempatan rapat, biasanya Kepala Sekolah juga dapat disisipkan materi yang sifatnya pesan nilai-nilai tertentu.

Pertemuan antara kepala sekolah dan staf dilaksanakan secara rutin, dalam jangka waktu tertentu, misalnya rapat tahunan, semesteran atau bahkan mingguan

senantiasa dimanfaatkan oleh Kepala Sekolah untuk menyampaikan berbagai hal baik berkaitan dengan kegiatan TK, maupun kegiatan yang berkaitan dengan perhimpunan. Sifat pertemuan dapat informatif dan evaluatif. Rapat yang bersifat informatif dapat dilaksanakan setiap saat apabila dipandang perlu karena adanya informasi yang harus disampaikan, misalnya penyampaian informasi baru, baik yang berasal dari Dinas Pendidikan atau dari perhimpunan Al Irsyad. Sementara yang bersifat evaluatif dilaksanakan setiap selesainya suatu kegiatan, misalnya rapat evaluasi mingguan dilaksanakan setiap hari Sabtu, setelah selesainya kegiatan belajar mengajar. Rapat ini dimanfaatkan sebagai (1) evaluasi kegiatan selama 1 minggu, (2) pembahasan persiapan kegiatan minggu depan.

Kegiatan mensosialisasikan budaya organisasi, tidak hanya sekedar menginformasikan hal-hal yang perlu diketahui oleh para guru dan karyawan, melainkan memberikan penekanan kepada guru agar informasi, khususnya nilai-nilai dasar dalam bekerja difahami oleh para guru dan benar-benar dapat dijadikan landasan dalam bekerja. Pemahaman dan pelaksanaan nilai-nilai dasar dalam bekerja pada hakikatnya adalah tindak lanjut dari pernyataan yang ditanda tangani oleh guru/ karyawan ketika diterima sebagai karyawan Al Irsyad, sebagai bentuk kontrak kesediaan guru dan karyawan dalam melaksanakan nilai-nilai dasar yang merupakan bagian dari budaya organisasi.

Rapat-rapat yang dapat dimanfaatkan untuk mensosialisasikan budaya organisasi, antara lain: rapat awal tahun pelajaran, rapat semesteran, rapat akhir tahun, rapat khusus menghadapi suatu kegiatan, misalnya akan adanya lomba, akreditasi, atau kegiatan lainnya.



Gambar 11 : Rapat guru dan Karyawan pada Tahun Pelajaran

(2) Pembinaan Rutin Kepala Sekolah

Setiap hari Senin setelah upacara bendera Kepala Sekolah memberikan pembinaan kepada guru dan karyawan. Berdasarkan catatan pada buku notulen rapat, dan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, bahwa kegiatan ini juga dimanfaatkan sebagai untuk mengadakan evaluasi kegiatan selama seminggu yang lalu. Evaluasi yang menonjol adalah tentang hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai semangat bekerja, kebersamaan dan *amar ma'ruf nahi munkar*. Apabila pada minggu lalu terdapat hal yang kurang, maka ditekankan agar diperbaiki.



Gambar 12: Pembinaan yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mensosialisasikan budaya organisasi kepada guru dan karyawan

### (3) Perilaku sehari-hari Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dilingkungan sekolah harus dapat berlaku *ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa tutwuri handayani*. Nilai-nilai dasar budaya organisasi tidak cukup hanya disampaikan Kepala Sekolah untuk dilaksanakan oleh guru dan karyawan, Kepala Sekolah yang merupakan bagian dari sekolah bahkan harus menjadi contoh. *Ing ngarso sung tuladha*, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus menjadi contoh bagi para guru, karyawan, bahkan seluruh warga sekolah dalam pemikiran, perkataan dan perbuatan. *Ing madya mangun karsa*, mengandung makna bahwa Kepala Sekolah harus bersama-sama dengan warga sekolah membangkitkan semangat untuk dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Sementara *tutwuri handayani* mengandung makna bahwa seorang kepala sekolah harus memberikan bimbingan, dan menindak lanjuti berbagai hal dan kegiatan yang telah dilakukan guru dan karyawan, termasuk menetapkan *reward and punishment*. Berdasarkan serangkaian wawancara dengan para guru reward yang diberikan oleh Kepala Sekolah tidak semata-mata berupa barang, tetapi dapat berupa pujian. Sementara hukuman yang diberikan selama ini, masih berupa pembinaan secara lisan, karena selama ini belum pernah terjadi kasus yang dipandang berat.

Perilaku keseharian Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya organisasi kepada staf. Apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dianggap sebagai hal yang dianjurkan, bahkan dapat ditiru oleh guru, karyawan bahkan oleh siswa. Misalnya terlambatnya Kepala Sekolah hadir di sekolah, akan memberikan kesan kepada guru dan karyawan bahwa guru dan karyawan juga dapat melakukan

hal yang sama. Tertibnya Kepala Sekolah dalam menyusun administrasi, pada hakikatnya adalah sosialisasi budaya tertib kepada para guru dan karyawan.

Kegiatan Kepala Sekolah sehari-hari dalam menyusun rencana kegiatan, membuat laporan setiap kegiatan, menetapi jam kerja sebagaimana ketentuan, pada hakikatnya adalah sosialisasi nilai-nilai kepada guru dan karyawan. Administrasi kegiatan yang tertib yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah akan dilakukan pula oleh guru dan karyawan. Pada sisi lain, Kepala Sekolah akan mudah menunjukkan contoh apa yang telah dilakukannya, agar dilakukan pula oleh guru. Wawancara dengan beberapa guru menyatakan bahwa Kepala Sekolah tidak hanya sekedar bicara tanpa dapat memberikan contoh. Sebelum memerintahkan guru untuk semangat dalam bekerja, Kepala Sekolah telah menunjukkan semangatnya dalam bekerja.

Peranan Kepala Sekolah sebagaimana dikemukakan oleh guru dan karyawan di atas selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Pidarta (1997:289), bahwa Kepala Sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif melalui pengkoordinasian seluruh tugas yang ada di sekolah.

## **2. Peranan Kepala Sekolah dalam Memelihara Budaya Organisasi**

Tak ada satu organisasi pun yang tidak memiliki keinginan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Organisasi juga menginginkan kepribadiannya yang khas, melalui budayanya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut TK Al Irsyad telah berupaya melakukan berbagai upaya sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian ( 1995: 233) yang

antara lain menyatakan budaya organisasi memerlukan 'institusionalisasi' dalam arti harus ada upaya sadar untuk melestarikan budaya organisasi yang ada, melalui penetapan aturan-aturan tertentu. Upaya 'institusionalisasi' budaya organisasi bagi staf di TK Al Irsyad dilakukan melalui berbagai upaya, antara lain; (1) melalui aturan kepegawaian yang harus ditanda tangani oleh setiap pegawai baru, (2) pembinaan rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pemeliharaan budaya organisasi di TK Al Irsyad sangat erat hubungannya dengan efektivitas organisasi Al Irsyad sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Sondang Siagian ( 1995: 233), yaitu untuk : (1) menumbuhkan semangat kebersamaan staf, (2) meningkatkan rasa memiliki organisasi. Di TK Al Irsyad, juga ditekankan pada peningkatan nilai keilmuan dan perilaku hidup muslim.

Memelihara budaya organisasi memiliki makna bahwa budaya organisasi yang ada dapat menjadi landasan bekerja bagi para guru dan karyawan. Budaya organisasi yang telah disosialisasikan oleh Kepala Sekolah, pengurus perhimpunan sebagaimana telah ditetapkan dalam butir-butir mabadi' perlu dijaga eksistensinya. Langkah yang dilakukan oleh kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah dalam memelihara budaya organisasi untuk staf adalah dengan mengupayakan tetap dilaksanakan nilai-nilai dasar berupa semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku hidup muslim yaitu *amar ma'ruf nahi munkar*.

Beberapa cara pemeliharaan budaya organisasi di TK Al Irsyad antara lain dilakukan melalui :

(a) Supervisi

Sebagian guru TK Al Irsyad memaknai supervisi sebagai kegiatan penilaian yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru atas administrasi dan

kegiatan membimbing siswa yang dilakukannya. Ketika jadwal supervisi disampaikan kepada guru, maka mereka akan mempersiapkan lebih baik dibandingkan dengan hari-hari lain ketika tidak disupervisi. Namun sebagian guru lainnya memaknai supervisi sebagai kegiatan rutin untuk mendapatkan masukan bagi perbaikan kinerjanya. Jadwal kegiatan supervisi dilakukan satu kali dalam satu semester.



Gambar 13. Guru sedang mengajar dan disupervisi oleh Kepala Sekolah

#### (b) Monitoring kegiatan

Monitoring kegiatan guru dan karyawan dilakukan setiap saat, monitoring dapat direncanakan secara tertulis atau tidak. Melalui kegiatan monitoring Kepala Sekolah dapat mengetahui secara langsung kegiatan pembelajaran dan pekerjaan lainnya yang dilakukan guru dan karyawan. Wawancara penulis dengan salah seorang guru (Zubaidah) menyatakan bahwa kadangkala Kepala Sekolah melakukan pengamatan ketika kami melakukan pembelajaran, apabila terjadi kesalahan langsung ditegur, misalnya keterlambatan masuk ke dalam kelas.

Adapun nilai-nilai dasar dalam bekerja yang perlu dipelihara sebagai landasan bekerja bagi guru dan karyawan adalah:

(1) Pemeliharaan nilai semangat

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah dalam memelihara budaya organisasi, berdasarkan pengamatan dan serangkaian wawancara antara lain dilakukan dengan (1) pembinaan insidental dan (2) pembinaan rutin. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

Pembinaan insidental merupakan upaya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah setiap saat dibutuhkan. Pembinaan insidental dapat bersifat umum, dan dapat juga bersifat khusus. Pembinaan insidental yang bersifat umum, adalah pembinaan insidental yang dilakukan kepada seluruh guru dan karyawan. Pembinaan ini dapat berangkat dari kasus yang dilakukan oleh seorang guru atau karyawan, agar di kemudian hari tidak dilakukan oleh guru/ karyawan lain, maka dilakukan pembinaan umum. Pembinaan umum juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja yang secara umum dinilai perlu motivasi.

Pembinaan insidental dapat dilakukan secara khusus, pembinaan ini dilakukan apabila ada guru/karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan budaya organisasi yang ada di Al Irsyad Al Islamiyah, misalnya seorang guru yang kurang bersemangat dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, tidak kompak dengan teman sejawatnya, atau mungkin mengeluarkan pernyataan yang dapat merugikan TK Al Irsyad dan perhimpunan Al Irsyad.

Pembinaan rutin adalah pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru dan karyawan, walaupun ada, atau tidak adanya kasus yang

dipandang perlu ditindaklanjuti. Pembinaan rutin ini dilakukan untuk memberikan informasi, menerima masukan dan mengadakan evaluasi bersama atas kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Secara rutin kegiatan ini dilakukan setiap 2 minggu sekali.

Nilai semangat juga terkait dengan keikhlasan dalam bekerja. Pada dasarnya keikhlasan dalam bekerja merupakan kesadaran dari masing-masing pribadi dalam melakukan setiap amalan, namun demikian kesadaran sebagaimana dimaksud dapat terjadi karena adanya pembinaan secara rutin dan lingkungan yang mendukung. Anjuran tentang keikhlasan dalam bekerja tidak hanya didapat para guru dari pembinaan rutin mingguan kepala sekolah, tetapi juga dalam pengajian rutin yang dilaksanakan setiap hari minggu. Berdasarkan serangkaian pengamatan dan hasil wawancara dapat diidentifikasi perwujudan nilai semangat yang ditekankan dan terpelihara dan dilakukan oleh guru dan karyawan antara lain:

- a) Datang ke sekolah tepat waktu, hal dimaksudkan untuk menghindari kekecewaan orang tua bahwa anaknya benar-benar mendapatkan pelayanan yang baik.
- b) Lengkapnya persiapan mengajar, baik satuan kegiatan mingguan, maupun harian.
- c) Penataan tempat belajar sebelum setelah usia pembelajaran.
- d) Kegiatan belajar mengajar tetap berjalan tertib, karena tiap kelas diatur oleh 2 orang guru.
- e) Guru-guru selalu mengantar siswa kepada penjemput dan menungguinya, apabila belum ada penjemputnya.

- f) Frekuensi ijin sangat rendah dari rerata daftar hadir , kurang dari 2% guru yang tidak hadir.

Hal-hal sebagaimana digambarkan adalah sebagian kecil dari sekian banyak kegiatan yang dilakukan oleh guru dan karyawan sebagai manifestasi dari nilai semangat dan keikhlasan dalam bekerja.

(2) Pemeliharaan nilai kebersamaan

Sebuah sekolah membutuhkan kebersamaan dari guru dan karyawannya dalam melakukan kegiatannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani (1986:14) bahwa pada sebuah organisasi perlu dibangun kebersamaan dan keteraturan oleh pemimpinnya. Serangkaian wawancara dengan guru dan Kepala Sekolah, antara lain dikatakan bahwa seorang Kepala Sekolah tidak mungkin mengerjakan sendiri tugas-tugas sekolah, maka perlu dukungan dan kebersamaan dari guru dan karyawan. Demikian juga antar guru dan karyawan harus terbangun kebersamaan, baik dilingkungan sekolah, maupun luar sekolah. hal ini menunjukkan bahwa ada kebersamaan yang terbangun antara guru dan karyawan untuk mendukung program yang direncanakan oleh perhimpunan, Kepala Sekolah atau bersama-sama dengan guru dan karyawan.

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan wawancara kebersamaan guru dan karyawan antara lain tampak pada:

- a) bersama-sama berkunjung apabila ada guru atau karyawan yang terkena musibah atau punya hajat tertentu.
- b) Bersama-sama dalam mengikuti pengajian rutin, setiap hari minggu.

- c) Adanya pertemuan kekeluargaan setiap 2 bulan sekali, yang bertempat di salah satu guru atau karyawan, secara bergiliran.
- d) Menyusun persiapan mengajar baik persiapan berupa program tahunan, semesteran, kegiatan bulanan, atau mingguan, khususnya untuk kelompok kelas yang sama.
- e) Adanya kegiatan halal bil halal stiap tahun.
- f) Bersama-sama membimbing siswa setiiap menghadapi lomba atau kegiatan yang diikuti siswa .

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya kebersamaan tampak pada keberadaannya pada kegiatan yang diikuti pula oleh Kepala Sekolah . Kehadiran Kepala Sekolah tidak hanya memberikan arti tersendiri bagi guru dan karyawan, tetapi juga juga penilaian tersendiri bahwa Kepala Sekolah secara riil melakukan upaya agar tetap terpeliharanya kebersamaan di TK Al Irsyad Al Islamiyah.



Gambar 14: Salah satu wujud kebersamaan guru dan karyawan dalam kegiatan rekreasi akhir tahun pelajaran

### (3) Pemeliharaan nilai keilmuan

Nilai keilmuan para guru tidak hanya sekedar pada tataran kognitif yang menyatakan pentingnya peningkatan ilmu, menuntut ilmu seumur hidup, atau Allah akan meninggikan derajat orang yang berilmu, tetapi secara empirik tampak dengan adanya 7 orang guru yang melanjutkan studinya. Berdasarkan data di TK Al Irsyad mereka adalah: Munawati, Alfiah, Tusilah, Muhimatul, Nur Komisatun, Munawaroh, dan Mis Zubaedah. Mereka menyampaikan bahwa mencari ilmu adalah perintah nabi sebagaimana hadist nabi yang artinya: menuntut ilmu hukumnya wajib bagi setiap orang Islam, baik laki-laki maupun perempuan.

Menurut penuturan para guru, pada berbagai kesempatan pembinaan Kepala Sekolah disinggung tentang undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menyatakan bahwa seorang guru TK harus berpendidikan sarjana. Dengan semangat dan nilai keilmuan yang tertanam dalam diri guru mereka mengikuti pendidikan D2 PGTK, walaupun hal tersebut belum memenuhi sebagaimana ketentuan undang-undang, namun mereka yakin suatu ketika mereka akan dapat menempuh pendidikan sarjana.

Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya keilmuan dapat dilihat pada penekanan dalam kesempatan rapat-rapat, atau kesempatan non formal, sebagaimana dinyatakan oleh Munawati yang menirukan pernyataan Kepala Sekolah, bahwa walaupun guru TK tidak boleh ketinggalan informasi, apalagi menurut Undang-undang tentang guru dan dosen, bahwa guru TK pun harus sarjana. Sebagai tindak lanjut dari pernyataan dan perannya dalam memelihara budaya keilmuan, tampak beberapa kegiatan guru sebagai manifestasi dari

terpeliharanya nilai keilmuan, beberapa guru yang dimintai konfirmasinya menyatakan, bahwa ada beberapa kegiatan yang mendapat perhatian dari Kepala Sekolah dalam pelaksanaannya, kegiatan tersebut antara lain:

- a). Diskusi yang dilakukan oleh guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran.
- b). Pengajian rutin mingguan yang wajib diikuti Guru dan karyawan.
- c). Para guru mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh IGTKI.
- d). Kepala Sekolah sekolah menyediakan majalah yang berkaitan dengan pendidikan dan keagamaan.

(4) Pemeliharaan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*

Pada hakikatnya perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari *irsyadi*, namun demikian pengaruh berbagai faham yang ada serta masuknya budaya yang cenderung hedonisme, tetapi perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar* guru dan karyawan tetap dipelihara. Perhimpunan menekankan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar* kepada kadernya khususnya staf di TK Al Irsyad melalui berbagai cara. Pemeliharaan *amar ma'ruf nahi munkar* oleh Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah, selaras dengan mabadi' dan tujuan awal pendirian Al Irsyad Al Islamiyah untuk memurnikan ajaran islam, yang harus dilakukan melalui kegiatan *amar ma'ruf nahi munkar*.

Berkaitan dengan upaya memelihara budaya organisasi, Bogdan (1988: 29) memberikan saran agar Kepala Sekolah, sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk: (1) membangkitkan dan memupuk kepercayaan diri

para guru dan staf sekolah, (2) membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi, (3) mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selznick mengatakan bahwa fungsi seorang pemimpin, antara lain: mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak pada bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan (Wahjosumidjo, 2001:42). Kebersamaan staf dalam melaksanakan program kegiatan yang telah direncanakan, sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin.

Berdasarkan serangkaian pengamatan dan wawancara kepada guru TK Al Irsyad Al Islamiyah tampak bahwa upaya mempertahankan keutuhan organisasi tidak hanya sekedar dilakukan dengan berlindung dibalik aturan yang ditetapkan oleh perhimpunan. Kegiatan yang dilakukan di luar jam kerja ternyata lebih tepat dimanfaatkan untuk kepentingan keutuhan organisasi. Pengajian guru dan karyawan TK, pertemuan guru-guru dengan orang tua murid, supervisi, bimbingan kepala TK, merupakan sarana yang efektif untuk keutuhan organisasi. Keutuhan organisasi Al Irsyad Al Islamiyah, berawal dari unit-unit pengelola kegiatannya.

### 3. Peranan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi harus dilakukan, sebagaimana dikemukakan oleh Safarudin (2002: 99) bahwa perubahan budaya sekolah pada intinya ditentukan oleh budaya yang dikembangkan oleh Kepala Sekolah bersama dengan guru dan karyawan. Pengembangan budaya organisasi staf diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja dan peningkatan kepercayaan masyarakat. Budaya suatu sekolah merupakan tingkat lebih mendalam dari asumsi dasar dan kepercayaan yang dirasakan bersama, oleh para anggota, bekerja tanpa disadari, dan menjelaskan pandangan organisasi tentang dirinya dan lingkungannya (Schein, 1995). Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dapat dikemukakan bahwa pengembangan nilai hidup muslim, *amar ma'ruf nahi munkar* yang dilakukan oleh kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah, diarahkan kepada:

*Pertama*, tetap menjaga ciri khas TK Islam, melalui penerapan kurikulum yang disusun oleh lajnah pendidikan dan pengajaran, selain kurikulum nasional yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Ciri khas Islam ini tidak hanya berimplikasi pada materi yang diberikan kepada siswa tetapi juga pada perilaku yang harus dilakukan oleh guru untuk menyampaikan pesan-pesan kebaikan (*amar ma'ruf*). Perilaku guru dilingkungan sekolah dan diluar sekolah harus islami. Perilaku guru tidak hanya sekedar mewakili pribadinya, tetapi juga akan dinilai sebagai 'orang Al Irsyad'.

*Kedua*, mengadakan kegiatan yang dapat dimanfaatkan sebagai "unjuk kebolehan" dalam berbagai kegiatan, misalnya berbagai lomba dalam rangka hari

Pendidikan Nasional atau even lainnya. Budaya organisasi harus dikembangkan agar terdapat kesan di masyarakat ' inilah Al Irsyad'. Sekilas orang melihat akan segera mengetahui bahwa itulah Al Irsyad.

*Ketiga*, , sangat menekankan kepada para guru dan karyawan untuk mengikuti kegiatan pengajian yang diselenggarakan oleh perhimpunan, hal ini dimaksudkan agar para guru dan karyawan mendapat pencerahan batin menuju semangat, keikhlasan dan keilmuan dan perilaku hidup muslim.

*Keempat*, antara guru dan karyawan perlu saling mendorong dan mengingatkan untuk mengajak berbuat kebaikan dan mengingatkan teman apabila melakukan perilaku yang melanggar aturan kepegawaian dan aturan organisasi.

Pengembangan budaya staf juga dilakukan seperti halnya yang disarankan oleh Kotter (1990: 45) melalui (1) Menyelaraskan manusia melalui kegiatan mengkomunikasikan arahan bagi kerjasama di seluruh tingkatan organisasi, sehingga mempengaruhi tim untuk memahami visi dan strategi. Kegiatan ini diwujudkan melalui kegiatan kerjasama antara personal, melalui kegiatan pengajian yang melibatkan berbagai unsur, baik pengurus, guru, karyawan, serta anggota Al Irsyad lainnya, (2) Memotivasi dan menginspirasi staf melalui peningkatan sumberdaya manusia melalui studi lanjut bagi para guru yang belum memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan undang-undang. (3) Menghasilkan perubahan, baik yang berupa produk baru sebagaimana diinginkan masyarakat, melalui peningkatan berbagai fasilitas dan mengikuti berbagai kegiatan lomba sehingga memungkinkan TK Al Irsyad makin kompetitif.

Komponen budaya diarahkan pada pengertian yang dikemukakan Robbin (1994: 479), menurutnya budaya organisasi dapat dipandang sebagai falsafah yang menuntun kebijakan yang dikeluarkan oleh sebuah organisasi untuk para anggota, pegawai atau karyawannya. Nilai-nilai dasar sebagaimana ditetapkan oleh organisasi disadari oleh guru dan karyawan sebagai landasan melaksanakan tugas-tugas pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya. Menurut Hj. Faizah Umar (pada wawancara 15 Mei 2007) yang menyatakan bahwa pengembangan nilai-nilai dasar yang ditekankan pada staf bersumber dari ajaran Islam yang bersumber dari Al Qur'an atau hadist, antara lain meliputi : semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut beberapa hal yang dapat dipandang sebagai upaya Kepala Sekolah mengembangkan budaya organisasi staf dilakukan untuk tujuan sebagaimana dikemukakan oleh Sondang Siagian (1995: 235) yang berupa pemberdayaan individu dan pengakuan kinerja. Pemberdayaan individu dilakukan melalui penyampaian jenis kegiatan yang dapat dilakukan sebagai manifestasi pengembangan budaya organisasi yang telah terpelihara. Arah pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah, diarahkan kepada peningkatan kualitas dan kuantitas. Peningkatan kuantitas dimaksudkan bahwa unsur budaya organisasi yang baru dilaksanakan oleh sebagian dari guru dan karyawan, dikembangkan agar dapat dilaksanakan oleh seluruh guru dan karyawan. Pada sisi lain peningkatan kuantitas juga dapat disampaikannya kegiatan baru yang dianggap akan menjadi bagian dari budaya organisasi.. Sementara pengembangan budaya organisasi

ditinjau dari sisi kualitas, ditekankan pada frekuensi dan mutu dari pelaksanaan unsur budaya organisasi yang ada.

(1) Pengembangan nilai semangat

Semangat merupakan bagian dari keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan. Berdasarkan serangkaian pengamatan dan informasi yang didapatkan dari wawancara dengan guru dan karyawan diperoleh informasi tentang nilai-nilai yang dikembangkan oleh Kepala TK Al Irsyad sebagai berikut : (a) pengembangan kualitas dari budaya yang telah terpelihara, (b) pengembangan kuantitas nilai semangat, ditekankan pada upaya peningkatan jumlah personal yang melaksanakan pekerjaan dengan semangat yang tinggi. Upaya pengembangan semangat bekerja juga dilakukan dengan membuat daftar hadir semua kegiatan, memberikan bonus kepada mereka yang memiliki semangat paling baik dibandingkan dengan guru/ karyawan lainnya.

Semangat juga berimplikasi pada ketegasan, tidak bimbang dan ragu-ragu dalam menghadapi berbagai permasalahan. Pada tataran kognitif, dalam serangkaian wawancara para guru menyatakan secara verbal bahwa optimis dan semangat yang tinggi telah mentautkan hati seorang Islam pada surga dan kenikmatannya, sehingga akan bekerja keras untuk menggapainya. Dalam melakukan pekerjaan sehari-hari tekun dan tidak berputus asa, berusaha dengan sekuat tenaganya untuk merealisasikan tujuannya. Tugas dan tanggungjawabnya harus diselesaikan sesuai dengan waktu.

Pada tataran empirik semangat bekerja dari para guru dan karyawan dapat dilihat dari kehadirannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Berdasarkan

rekap absen selama semester 1 tahun pelajaran 2006/2007 ketidakhadiran guru kurang dari 1%, ketidakhadiran tersebut juga karena adanya ijin atau sakit.

Semangat guru TK berdasarkan pengamatan juga tampak pada keberadaan guru di sekolah setelah selesainya kegiatan belajar mengajar. Guru mengajar sampai dengan pukul 11.00 WIB, namun demikian para guru rata-rata baru meninggalkan sekolah setelah pukul 12.00 WIB. Kegiatan yang mereka lakukan adalah menyelesaikan administrasi pembelajaran, selain menyusun satuan kegiatan harian untuk esok paginya, juga melengkapi data penilaian terhadap siswa, menata ruang kelas dan mempersiapkan peraga yang akan digunakan pada keesokan harinya.

Pengembangan nilai semangat tumbuh menjadi semangat untuk memunculkan TK Al Irsyad dalam berbagai kegiatan. Ada niat untuk menunjukkan bahwa sekolah Islam dapat lebih maju dibandingkan dengan sekolah umum. Semangat dan pengabdian menurut keterangan beberapa guru menunjuk pada ajaran Islam, bahwa setiap kita adalah pemimpin di muka bumi ini, yang akan dimintai pertanggungjawabannya, oleh karenan tidak ada alasan untuk tidak bekerja dengan baik. Nilai keimanan seorang muslim tidak hanya meyakini dalam pemikiran, tunduk dan rasa takut, harapan dan keinginan, tetapi harus direalisasikan melalui ekspresi akal dan fisik. Bekerja adalah kewajiban, walaupun didalamnya terdapat hak.

Semangat bekerja dijelaskan oleh Hj. Faizah ( wawancara 3 Mei 2007) sebagai manifestasi dari ajaran *fastabiqul khairat* ( berlomba-lomba dalam kebaikan). Perbedaan yang diciptakan untuk tiap-tiap manusia adalah hidayah,

sebab dengan demikian tiap-tiap kita memiliki kelebihan yang dapat kita aktualisasikan sebagai bentuk keunggulan pribadi. Orang yang mendapatkan hidayah dari Allah pasti senantiasa akan berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan.

#### (2) Pengembangan nilai kebersamaan

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kebersamaan merupakan unsur budaya organisasi yang perlu mendapat perhatian dan dikembangkan oleh pimpinan organisasi. Melalui bekerja bersama dalam saling bertukar pikiran dan manfaat dari pengalaman yang dimiliki oleh sesama guru dan karyawan, membentuk pranata dan hubungan sosial, menciptakan posisi sosial, serta kesempatan beraktualisasi dan apresiasi diri.

#### (3) Pengembangan nilai keilmuan

Perubahan individu guru dan karyawan merupakan akar penggerak dari terjadinya perubahan yang terjadi di sekolah. Pemahaman dan keyakinan para guru dan karyawan dalam hal perubahan, secara fundamental adalah sebagaimana tersirat dalam surat Ar-Raad ayat 11, yang menyatakan bahwa perubahan suatu kaum hanya terjadi apabila kaum itu sendiri yang berusaha mengubahnya. Perubahan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah hanya dengan pemahaman dan pelaksanaan nilai keilmuan. Perlu ilmu bagi umat muslim, khususnya guru dan karyawan.

Nilai keilmuan dalam tataran kognitif difahami oleh para guru dan karyawan sebagai pengamalan dari ajaran Islam, sebagaimana ditetapkan dalam hadist nabi yang berbunyi ' tuntutlah ilmu dari ayunan sampai ke liang lahat' . setiap muslim memiliki kewajiban untuk menuntut ilmu sampai dengan akhir hayat. Pada tataran empirik, nilai keilmuan tidak selalu identik dengan belajar di banku sekolah, kuliah, karena setiap upaya menambah pengetahuan adalah nilai keilmuan.

Upaya pengembangan nilai keilmuan dilakukan oleh kepala sekolah melalui penambahan buku dan majalah, mewajibkan guru dan karyawan mengikuti kegiatan pengajian rutin, menganjurkan guru melakukan studi lanjut, mengikuti kegiatan IGTKI. Nilai keilmuan juga dikembangkan oleh Kepala Sekolah dari sisi kuantitas dan kualitasnya. Tentang anjuran untuk mengikuti studi lanjut, pada saat ini tercatat ada 7 orang guru TK Al Irsyad yang mengikuti pendidikan di D2 PGTK, hal ini menunjukkan upaya pengembangan budaya keilmuan yang dikembangkan TK Al Irsyad Al Islamiyah berhasil dengan baik.

Keilmuan dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi staf di TK Al Irsyad atas beberapa dimensi, antara lain dimensi makna ilmu, kewajiban mencari ilmu, pahala orang menuntut ilmu dan orientasi mengamalkan ilmu. Pada dasarnya nilai-nilai dasar dan keyakinan dalam bekerja guru dan karyawan TK Al Irsyad berdasarkan pada nilai-nilai yang terdapat dalam Al Qur'an dan hadist. Menurut mereka Al Qur'an dan hadist adalah petunjuk yang nyata, semua dimensi hidup dan kehidupan manusia telah diatur secara lengkap dalam ke dua kitab tersebut. Umat Islam harus menjadi muslim yang totalitas.



Gambar 15; Musyawarah guru dalam menyusun perangkat Pembelajaran Sebagai wujud dari pengembangan nilai keilmuan

Serangkaian wawancara dengan guru menunjukkan bahwa pada tataran kognitif para guru memberikan makna ilmu sebagaimana diterangkan dalam surat Al Alaq ayat 1: "Bacalah dengan nama Tuhanmu yang menciptakan", yang memberikan makna bahwa hanya dengan membaca [ilmu] orang akan mampu memahami hakikat kehidupan. Ilmu adalah pembuka segala rahasia Allah.

Surat Al Baqarah 170 dinyatakan " dan apabila dikatakan kepada mereka" ikutilah apa yang telah diturunkan Allah' mereka menjawab "tidak", kami mengikuti apa yang terdapat pada nenek moyang kami' padahal nenek moyang kami tidak mengetahui apapun, dan tidak mendapat petunjuk".

Pada ayat tersebut dinyatakan bahwa tanpa memiliki ilmu, maka orang tidak akan dapat memahami firman dan ciptaan Allah. Orang yang hanya mendasarkan pada perilaku nenek moyangnya adalah orang yang tidak mau mengembangkan ilmu dan tidak memahami makna ilmu. Berbekal ilmu, manusia berada pada tingkat kemuliaannya yang lebih dibandingkan dengan makhluk lain. Pemahaman atas firman dan makhluk Allah hanya dapat dilakukan oleh orang yang berilmu. Al Qur'an dan hadist adalah induknya dari segala ilmu, maka tak

ada satu alasanpun yang dapat membantah betapa bermaknanya ilmu dalam kehidupan manusia.

Berkaitan dengan pengamalan ilmu, pemahaman para guru TK Al Irsyad adalah sebagaimana penyampaian Kepala Sekolah tentang sebuah hadits yang berbunyi ” perumpamaan yang aku diutus oleh Allah dari hidayah dan ilmu, bagaikan hujan lebat yang menimpa bumi, maka diantaranya ada yang bersih, menerima air dan menumbuhkan padang rumput yang banyak. Munawati menyampaikan bahwa keinginan meningkatkan ilmu juga atas dasar ajaran Islam dalam surat Ali Imran ayat 110, yang menyatakan: kamu sekalian adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Dengan demikian jelas bahwa sebagai umat terbaik, maka kita harus menunjukkan yang terbaik, melalui peningkatan ilmu dan pengetahuan.

#### (4) Pengembangan nilai hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*

Berdirinya TK Al Irsyad Al Islamiyah selain sebagai bagian dari program perhimpunan yang menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utamanya, juga didasari kenyataan bahwa sebagian besar masyarakat Pemasang adalah pemeluk agama Islam. Walaupun pada awalnya hanya memberikan pelayanan kepada anak-anak anggota Al Irsyad, namun pada perkembangannya juga memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat, karena hal ini juga bagian dari tujuan Al Irsyad untuk berdakwah memurnikan ajaran Islam.

Perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar* yang menjadi dasar utama organisasi Al Iryad bagi staf adalah dakwah mengajak kepada kebaikan dan mencegah dari kemungkaran. Tujuan akhir dari kegiatan yang dikenal dengan *amar ma'ruf nahi munkar* adalah terciptanya masyarakat yang *akhlakul karimah*.



Gambar 16. Kegiatan Paguyuban Silaturahmi Keluarga Besar Dimanfaatkan sebagai kegiatan dakwah *amar ma'ruf nahi munkar*

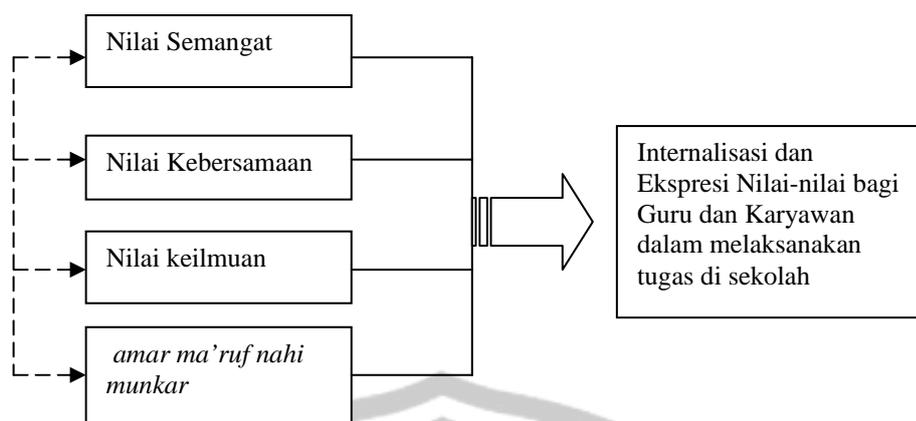
Bagi guru dan karyawan TK Al Irsyad, *akhlakul karimah* sebagai manifestasi dari *amar ma'ruf nahi munkar* adalah sebagai ukuran kualitas hidup muslim yang berupaya menyeimbangkan antara kehidupan dunia dan akhirat. Nilai-nilai tersebut juga mendasari keseimbangan lahir dan batin. Kehidupan di dunia adalah saatnya kita menanam, sementara kehidupan di akhirat adalah saat kita menuai hasilnya. Acuan berbuat *amar ma'ruf nahi munkar* adalah atas dasar ajaran Islam dalam surat Ali Imran ayat 110, yang menyatakan: kamu sekalian adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang *ma'ruf* dan mencegah dari yang *munkar*, dan beriman kepada Allah. Dengan demikian mencegah kejahatan dan mengajak kepada kebaikan adalah kewajiban semua muslim, apalagi seorang guru yang secara social dianggap sebagai status yang dapat dijadikan panutan.

Sebagai sebuah komunitas, warga sekolah diarahkan sebagai masyarakat yang salih. Apa yang dilakukan oleh guru tidak hanya dipandang sebagai pelaksanaan tugas sebagai pegawai Al Irsyad, tetapi lebih diarahkan kepada upaya memberikan contoh bagi anak didiknya.

Organisasi adalah sebuah sistem, semua komponen yang terkait harus saling mendukung. Struktur organisasi yang ada di TK Al Irsyad Al Islamiyah tidaklah rumit, namun *amar ma'ruf nahi munkar* sesama anggota adalah kunci keberhasilan melalui *akhlakul karimah*. Dalam pandangan guru dan karyawan TK Al Irsyad Al Islamiyah, *akhlakul karimah* adalah mutu hidup muslim, melalui keseimbangan kehidupan dunia dan akherat, yang akan melahirkan keseimbangan hidup lahir dan batin. Rincian nilai hidup muslim dapat dijabarkan dalam beberapa kegiatan antara lain: (1) berkumpul adalah bagian dari ibadah, (2) memberikan penghargaan terhadap amal salih, (3) berdakwah adalah kewajiban setiap muslim, (4) mengutamakan persaudaraan dan cinta kasih, (5) berlaku lemah lembut dan kasih sayang, (6) saling menolong dan mengingatkan, (7) selalu bekerjasama dan solidaritas.

Pengembangan nilai-nilai budaya organisasi akan memberikan makna setelah terjadi internalisasi nilai-nilai dalam diri guru dan karyawan. Langkah yang ditempuh oleh Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah dan jajaran perhimpunan Al Irsyad, internalisasi nilai-nilai ditempuh melalui pendalaman ajaran agama.

Pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di TK Al Irsyad Al Islamiyah dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 17: Keterkaitan antar nilai dalam pengembangan Budaya Organisasi di TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah

Gambar sebagaimana tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (a) Nilai-nilai yang digali, disosialisasikan, dipelihara dan dikembangkan oleh Kepala Sekolah di TK Al Irsyad Al Irsyad Al Islamiyah terdiri semangat, kebersamaan, keilmuan dan budaya hidup muslim, *amar ma'ruf nahi munkar*.
- (b) Antara nilai-nilai tersebut saling terkait antara satu dengan lain dan saling mempengaruhi dalam pelaksanaannya.
- (c) Nilai-nilai tersebut mengalami internalisasi dalam diri guru dan karyawan serta diekspresikan dalam melaksanakan tugas pembelajaran, baik secara langsung, maupun tidak langsung.

Serangkaian praktik peranan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya organisasi dapat ditunjukkan serangkaian fakta sebagai berikut: *Pertama*, kegiatan difokuskan kepada upaya pemahaman guru dan karyawan terhadap nilai-nilai dasar yang menjadi acuan dalam melaksanakan tugas, meliputi nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan *amar ma'ruf nahi munkar*.

*Kedua*, respon guru terhadap upaya Kepala Sekolah cukup baik, hal ini tampak pada terealisasinya nilai-nilai yang disosialisasikan. Upaya pemeliharaan budaya organisasi masih mengalami kendala pada kurangnya kontrol oleh Kepala Sekolah, sehubungan Kepala Sekolah yang mulai Tahun Pelajaran 2006/2007 tidak ada Kepala Sekolah definitif, tetapi masih diampu oleh ketua lajnah wanita dan putri. Sebagian besar guru sangat berharap agar kondisi kekosongan Kepala Sekolah segera ditindaklanjuti oleh pengurus cabang Al Irsyad Al Islamiyah, agar nilai-nilai budaya yang ada dapat terpelihara dengan baik.

*Ketiga*, upaya pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, selain pada upaya pemahaman dan pemeliharaan nilai-nilai dasar berupa semangat, kebersamaan, keilmuan dan nilai hidup muslim diarahkan pada peningkatan kuantitas dan kualitas pelaksanaan nilai-nilai bagi guru dan karyawan.

*Kelima*, upaya pengembangan budaya organisasi diarahkan kepada: (1) tetap menjaga eksistensi Al Irsyad Al Islamiyah sebagai organisasi pemurnian ajaran Islam yang bebas dari berbagai macam bid'ah, (2) memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, sebagai bagian dari dakwah, (3) meingkatkan peran guru dan karyawan sebagai agen dakwah, melalui pengembangan semangat, kebersamaan, keilmuan, *amar ma'ruf nahi munkar* menuju muslim yang *akhlakul karimah*.

Berdasarkan serangkaian pengamatan, wawancara dan studi dokumen yang ada, diupayakan dibangun hubungan antara fokus penelitian, teori, kondisi empirik dan makna yang dapat ditarik dari peranan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah. Keterkaitan

antara fokus penelitian, teori yang ada , kerangka berpikir yang dibangun dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 5: Ringkasan Hasil Pembahasan Pengembangan Budaya Organisasi di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang

<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Teoritik</b>	<b>Empirik</b>	<b>Makna</b>
Pentingnya Peranan Kepala sekolah	Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi manajerial, khususnya dalam pengelolaan sumber daya.	Kepala sekolah melakukan pengelolaan sumber daya manusia melalui pengembangan budaya organisasi	Kepala sekolah telah mengembangkan sumber daya manusia, tetapi perlu peningkatan khususnya pada pembinaan rutin.
	Kepala Sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan secara rutin	Belum semua kegiatan dilaksanakan dengan baik, karena masih jabatan rangkap dengan tugas sebagai pengurus perhimpunan dan PNS	Perlu tindakan segera oleh perhimpunan melakukan penggantian Kepala Sekolah agar tugasnya lebih fokus
Peranan Kepala Sekolah dalam sosialisasi budaya organisasi	Kepala Sekolah memberikan peluang kepada individu untuk mengenal cara berpikir, sehingga memahami bagaimana berperanan dan berkelakuan, sehingga dapat berperan secara efektif dalam komunitasnya	Kepala sekolah telah mensosialisasikan budaya organisasi dan memberikan peluang melalui penyampaian aturan dan lain-lain serta lebih banyak memberikan delegasi dalam rangka pelaksanaan tugas	Peranan kepala sekolah dalam mensosialisasikan program sekolah termasuk budaya organisasi telah berjalan dengan baik.
Peranan Kepala Sekolah dalam memelihara budaya organisasi	Kepala Sekolah, sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan untuk: (1) membangkitkan	Kepala sekolah telah melaksanakan kegiatan (1) membangkitkan dan memupuk	Peran Kepala Sekolah perlu dikembangkan, yang lebih penting adalah tindakan

	<p>dan memupuk kepercayaan diri para guru dan staf sekolah,</p> <p>(2) Membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi,</p> <p>(3) Mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</p> <p>fungsi seorang pemimpin, antara lain: mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak pada bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan</p>	<p>kepercayaan diri para guru dan staf sekolah,</p> <p>(2) Membina dan memupuk kerjasama</p> <p>(3) Mendorong dan membimbing guru serta segenap staf sekolah</p> <p>Tetapi tugas-tugas tersebut belum berjalan secara optimal, sehubungan dengan tugas rangkap</p> <p>Kepala Sekolah telah melaksanakan upaya untuk mempertahankan keutuhan organisasi, kepala sekolah sekaligus juga manifestasi dari pimpinan organisasi, kebetulan pada saat ini kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah adalah juga ketua lajnah wanita dan putri</p>	<p>dari perhimpunan untuk segera menetapkan Kepala Sekolah definitif, tetapi harus selektif agar memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan amanat undang-undang nomor 13 tahun 2007.</p>
Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi	perubahan budaya sekolah pada intinya ditentukan oleh budaya yang dikembangkan oleh Kepala Sekolah bersama dengan guru dan karyawan.	Kepala sekolah telah melakukan pengembangan budaya organisasi melalui pengalihan mabadi' Al Irsyad ke dalam butir-butir nilai yang harus dilaksanakan oleh	Pengembangan budaya organisasi perlu diperluas baik kualitas, maupun kuantitasnya, hal ini mengingat semangat, kebersamaan,

		guru dan karyawan. Pada tataran empirik diupayakan peningkatan kualitas dan kuantitas pelaksanaan nilai-nilai yang menjadi acuan guru dan karyawan dalam melakukan kegiatan pembelajaran	keilmuan dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i> perlu ditingkatkan dalam rangka sertifikasi guru.
	Kepala Sekolah perlu memberdayakan guru dan karyawan melalui penyampaian jenis kegiatan yang dapat dilakukan sebagai manifestasi pengembangan budaya organisasi	Beberapa kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, antara lain: pengembangan nilai semangat, kebersamaan keilmuan, dan perilaku hidup muslim <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>	Masih lemahnya kontrol secara rutin oleh Kepala Sekolah karena keberadaan Kepala Sekolah masih kurang, sebab Kepala Sekolah diampu oleh ketua lajnah wanita dan putri

Dari Tabel sebagaimana tersebut di atas dapat dilihat, bahwa kompetensi Kepala Sekolah di TK Al Irsyad Al Islamiyah telah memenuhi standar Kepala Sekolah sebagaimana ditetapkan oleh Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007, hanya masih terdapat kelemahan pada pengelolaan pengawasan sumberdaya manusia, hal ini disebabkan Kepala Sekolah yang menjabat memiliki tugas rangkap sebagai ketua lajnah wanita dan putri.

Dalam pengembangan Budaya organisasi bagi staf yang meliputi pengembangan nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan *amar ma'ruf nahi munkar*, telah terlaksana dengan baik hal ini tampak dengan mantapnya nilai-nilai

tersebut pada staf, kelemahannya adalah pada mekanisme kontrol, karena jabatan Kepala Sekolah masih diampu oleh ketua lajnah wanita dan putri, sehingga pada kompetensi manajerial pengelolaan sumber daya manusia menjadi kurang optimal.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian pengamatan, wawancara dan studi dokumen dapat disarikan sebagai berikut:

1. Sosialisasi budaya organisasi bagi staf di TK Al Irsyad merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan pemahaman personal sekolah yang terdiri dari guru dan karyawan tentang unsur-unsur budaya organisasi. Peranan kepala sekolah dalam sosialisasi budaya organisasi di TK Al Irsyad lebih diarahkan kepada upaya memperluas informasi tentang budaya organisasi, upaya meningkatkan pemahaman agar dapat menyelaraskan perilaku staf sesuai dengan mabadi' Al Irsyad, serta dijabarkan dalam butir-butir aturan kepegawaian. Sosialisasi budaya organisasi oleh kepala sekolah dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui rapat-rapat dan pembinaan staf.
2. Pemeliharaan budaya organisasi bagi staf dilakukan kepala sekolah melalui berbagai upaya antara lain: mengembangkan semangat kebersamaan, menggalakkan kegiatan pengajian rutin dan evaluasi kegiatan guru dan karyawan.
3. Pengembangan budaya organisasi di TK Al Irsyad diarahkan pada upaya peningkatan keterlibatan, pemberdayaan dan pemeliharaan hubungan interpersonal, sehingga kualitas dan kuantitas pelaksanaan budaya organisasi meliputi nilai-nilai nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan

nilai perilaku hidup muslim, berupa *amar ma'ruf nahi munkar*. Upaya yang dilakukan kepala TK Al Irsyad dalam pengembangan budaya organisasi (1) mendorong para guru dan karyawan untuk bersemangat melalui *fastabiqul khairat*. (2) upaya mendorong guru untuk menjaga kekompakan, kebersamaan, sebagai manifestasi dari kebersamaan Al Irsyad yang dapat dilihat oleh masyarakat. (3) mendorong para guru untuk meningkatkan kemampuannya melalui studi lanjut, agar meningkatkan kompetensinya. (4) peningkatan perilaku hidup muslim, dengan *amar ma'ruf nahi munkar* menuju muslim yang *akhlakul karimah*.

## **B. Saran**

Berdasarkan teori yang dikemukakan dan hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan, dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut;

1. Langkah-langkah yang dilakukan oleh oleh Kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah kiranya dapat dijadikan acuan bagi kepala TK lain, dalam mengembangkan budaya bagi guru dan karyawan, tetapi masih perlu penyempurnaan melalui kegiatan perencanaan khusus pengembangan budaya organisasi dan tindak lanjutnya.
2. Dalam Pengembangan Budaya organisasi di sekolah, Kepala Sekolah perlu memperhatikan Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah, khususnya pada kompetensi manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. 1982. *Pola Kepemimpinan Islam di Indonesia, Tinjauan Umum*. Prisma. No. 6 tahu XI. Jakarta. LP3ES
- Bogdan, Robert. 1988. *School Administrator. Chalenge and Opportunity for leadership*. Iowa: Mc Brown Company
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Cholid Narbuka dan Abu Achmadi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Covey, Stephen R . Tiga Peranan pemimpin dalam Paradigma Baru. dalam Hesselbein at al *Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: The Druker Fondation-Elecx Komputindo
- Deal, Terrence, dan Kennedy. 1982. *Corporate cultures, the rites and ritual corporate life*. Reading Mass. Addison- Wesley. Publishing company Inc.
- Endraswara, Suwardi. 2003. *Metodologi Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Fandi Ciptono dan Anastasia Diana. 2006. *Total Quality Managemen*. Yogyakarta: Andi
- Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi . 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adi Citra Karya Nusa
- Gary A. Yukl. Dan Kenneth N. Wekley. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gomes. Faustino, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andy
- Hariyadi, Rahmat. 2002. " Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi": Studi Multi Kasus pada SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang" Desertasi PPs- UPI
- Hasibuhan Malahayu. S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Masagung

- Husen Umar. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- J. Drost. 2005. *Dari KBK sampai MBS*. Jakarta : Kompas.
- Kotter, John P. dan Heskett James L. 1988. *Corporate Culture and performance*. New York: the free Press.
- Komariah, A. Cevi T. 2006. *Visionary leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Macbeath, J dan Perter Mortimore. 2005. *Improving School Effectiveness*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama PT.
- Milles. B. Matthew & Huberman A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Malik Fajar. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia: Jakarta
- Malahayu. S.P Hasibuan. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ma'arif Syamsul. 2007. *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Morin Edgar. 2005. *Tujuh Materi Penting Bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius
- Muhajir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Nasir Moh.. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi.H. 2005. *Manajemen Strategik. Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. . Yogyakarta: Gajahmana University Press

- Ndraha. Taliziduhu, 2003. *Budaya organisasi*. Rineka cipta: Jakarta.
- Oemar Hamalik. 1992. *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Mandar Maju
- Patilima Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Pidarta Made. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah
- Razik, Taher A dan Swanson, Austin D. 1995. *Fundamental concepts of educational leadership and management*. Englewood Cliffs New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Robbin, Steppen P. 1984. *Organizational Theory: Structure, design, Application*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rohidi. Tjetjep Rohendi. 1994. *Pendekatan Sistem Sosial Budaya Dalam Pendidikan*. Semarang : IKIP Press
- Sadulloh U. 2003. *Pengantar filsafat pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Sanusi, Ahmad. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Professional Tenaga Kependidikan*. Bandung: IKIP Bandung
- Schein, E,H. 1995. *Organizational cultures and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni. TJ. 1986. *The Principalshi, a Reflective, Practice, Perspective*. Boston. : Aliiyn Bacon Inc.
- Sondang Siagian. 1995. *Teori Penembangan Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda karya
- Sudjana. Nana dan susanta.,Edy. 1989. *Pendekatan Sistem Bagi administrator Pendidikan, Konsep dan Penerapannya*. Bandung: Sinar Baru
- Tahalele. 2006. *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Galia Indonesia
- Tilaar HAR. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandun Remaja Rosda Karya
- Thoha, Miftah. 1988. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali
- Udin, S. dan Amin S. 2005. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Remaja

Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan. Pengantar untuk Praktik dan Penelitian*. Jakarta: YBI Uhamka Press

Yukl Garry A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta



## Biodata Peneliti



N a m a : Sutrisno

Tempat Lahir: Purwodadi, Grobogan

Tanggal Lahir: 12 Februari 1965

### Riwayat Pendidikan

1. SD Tegalrejo I lulus Tahun 1979
2. SMP Negeri 1 Wirosari Lulus Tahun 1982
3. SPG Negeri Purwodadi Lulus Tahun 1985
4. D 3 IKIP Semarang Jurusan Seni Tari Lulus 1988
5. S1 IKIP Semarang Jurusan Sendratasik Lulus 1996
6. S2 Jurusan Manajemen Pendidikan Lulus Tahun 2007

### Riwayat Pekerjaan

1. Diangkat CPNS 1 Maret 1990 sebagai guru di SMP N 1 Kedung Kabupaten Jepara
2. 1 Januari 1993 mutasi sebagai guru di SMP Negeri 2 Bantarbolang Kabupaten Pemalang
3. 1 September 2000 diangkat sebagai Kepala SMP Negeri 2 Bodeh Kabupaten Pemalang
4. 10 Januari 2003 dimutasikan sebagai Kepala SMP Negeri 4 Taman Kabupaten Pemalang
5. 15 Juni 2006 dimutasikan sebagai Kepala SMP Negeri 4 Pemalang

### Keluarga

1. Istri : Sri Puji Aryani, S.Pd.
- 2, Anak-anak: 1. Rajendra Wishnu Tristantyo ( lahir 31 Mei 1992)
  2. Wignyatyasa Tristantyo ( lahir 24 oktober 1998)
  3. Ridho Akhsani Tristantyo (lahir 4 Februari 2003)

## Data Wawancara

<b>Kepala Sekolah (wawancara dilaksanakan 3 Mei 2007)</b>
<p>Bagaimana ibu melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah, sementara ibu juga sebagai pengurus yayasan ?</p> <p>“pelaksanaan kegiatan harus memenuhi prinsip <i>“membagi habis tugas”</i>, hal ini dimaksudkan sebagai upaya kaderisasi, transparansi dan melatih tanggungjawab bersama. Apalagi seperti kondisi saat ini (tahun pelajaran 2006/2007), saya yang mengampu tugas kepala TK, sementara saya sendiri juga punya tugas sebagai PNS dan ketua lajnah wanita dan putri, maka tugas-tugas pengelolaan TK harus lebih banyak saya delegasikan kepada teman-teman guru ”.</p>
<p>Apa saja persiapan yang harus dilakukan oleh guru sebelum mengajar ?</p> <p>“ sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar, guru harus membuat Satuan Kegiatan Mingguan yang dikenal dengan SKM dan Satuan Kegiatan Harian, yang dikenal dengan SKH. SKM dan SKH ini merupakan penjabaran dari program kegiatan Tahunan dan program kegiatan semester”</p>
<p>Bagaimana ibu memberdayakan staf sekolah untuk mencapai tujuan sekolah ?</p> <p>” kegiatan yang berkaitan dengan teknis pelaksanaan kurikulum diserahkan kepala TK, lajnah wanita hanya memberikan pesan untuk melaksanakan kurikulum yang ditetapkan Departemen Pendidikan Nasional, sebagai ciri khas harus melaksanakan kurikulum yang disusun lajnah Pendidikan dan Pengajaran. Pengusulan kebutuhan guru/karyawan disampaikan kepala TK kepada perhimpunan, penentuan jam kerja, pembinaan staf dilakukan oleh kepala TK. Hal-hal yang berkaitan dengan siswa menjadi wewenang sepenuhnya kepala TK. Demikian juga tentang pembagian tugas guru dan karyawan...”</p>
<p>Apakah sespkolah melakukan sosialisasi program sekolah ?</p> <p>” sosialisasi program kerja serta langkah-langkahnya sangat dibutuhkan oleh staf sekolah agar mereka memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah, materi apa saja yang disosialisasikan ?</p> <p>sosialisasi tidak harus materi yang sifatnya baru, tetapi dapat juga untuk mengingatkan staf. Sosialisasi sebagai upaya untuk menyampaikan informasi dan program yang akan atau harus dilaksanakan oleh staf. Sesuai dengan sifatnya sosialisasi dapat dilakukan secara resmi, maupun tidak resmi” .</p>
<p>Sejauhmana kewenangan kepala sekolah dalam membina guru dan karyawan ?</p> <p>”kepala sekolah diberikan wewenang atas keberhasilan kegiatan di TK Al Irsyad, yang sangat terkait dengan kinerja guru dan karyawannya. Keikhlasan, semangat, dan kebersamaan guru dan staf tidak terjadi dengan sendirinya. Tiap-tiap guru dan karyawan</p>

<p>memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Tanpa adanya upaya kepala sekolah untuk menyampaikan nilai-nilai dasar dalam bekerja yang sama pada guru dan karyawan, maka nilai-nilai pribadinya adalah yang dominan dalam kegiatan sehari-hari, hal yang muncul adalah egoisme pribadi guru/karyawan...”</p>
<p>Adakah perhatian Al Irsyad terhadap nilai-nilai hidup muslim ?</p> <p>”bahwa berdirinya Al Irsyad karena keprihatinan Ahmad Surkati terhadap berkembangnya Islam yang telah banyak dicampuri dengan berbagai amalan yang bersifat <i>bid'ah</i>, serta budaya barat. Perilaku hidup muslim sudah semakin bergeser dari kehidupan orang Islam, oleh karenanya perilaku hidup muslim merupakan hal yang tidak ditawar oleh kader Al Irsyad, apalagi guru dan karyawan”.</p>
<p>Apa yang ibu lakukan untuk mengembangkan budaya organisasi di TK Al Irsyad ?</p> <p>Budaya organisasi mustahil dikembangkan apabila kepada para guru tidak diberi sosialisasi, oleh karenanya setiap saat tidak hanya oleh saya, tetapi juga oleh pengurus yayasan dalam berbagai kesempatan, khususnya pengajian rutin selalu ditekankan budaya yang menjadi ciri khas Al Irsyad harus tetap terjaga</p>
<p>Apa sebenarnya inti dari perilaku hidup muslim bagi guru dan karyawan ?</p> <p>”kualitas hidup muslim adalah tergantung dari amal dan akhlaknya, perkembangan masyarakat dengan berbagai pengaruh menjadi tantangan tersendiri bagi anggota Al Irsyad, khususnya para guru yang menjadi contoh di masyarakat. Perilaku guru Al Irsyad adalah cerminan dari organisasi Al Irsyad. Masyarakat akan menilai Al Irsyad sebagai organisasi yang baik atau tidak sangat dipengaruhi oleh perilaku gurunya, oleh karenanya dalam setiap pembinaan kami selalu menekankan pentingnya kita beramal sholih, dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>. Apalagi guru TK adalah pengasuh anak yang masih polos, apapun yang diajak dan dilarang oleh guru merupakan kebenaran bagi anak. Fenomena yang muncul dan berkembang adalah kita cukup gampang melakukan ajakan berbuat baik, walaupun belum tentu dilakukan orang yang kita ajak, tetapi untuk mencegah perbuatan munkar membutuhkan keberanian tersendiri yang tidak setiap orang memilikinya...” .</p>
<p>Bagaimana anda memberikan pengarahan kepada guru dalam mendidik anak ?</p> <p>”lingkungan sekolah adalah tempat yang dijadikan masyarakat sebagai tempat bagi anak-anaknya untuk mendapatkan contoh bagaimana ia kelak menjadi anggota masyarakat. Sebagaimana anak berada di rumah dan masyarakat, ia akan sangat peka dan mudah meniru apa yang ia lihat, ia dengar dan ia rasakan..., oleh karenanya berserikat dipandang sebagai dasar akidah, memberikan penghargaan kepada amal salih, berdakwah adalah inti dan kewajiban, lemah lembut dan penuh kasih sayang, saling mendukung dan tolong menolong dalam kebaikan, memupuk kerjasama dan solidaritas...” .</p>
<p>Langkah apa yang dilakukan setelah nilai-nilai dalam budaya organisasi tersebut disosialisasikan kepada guru dan karyawan ?</p> <p>Harus diciptakan kondisi agar apa yang telah disosialisasikan tersebut , dapat dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya di lingkungan sekolah.</p>

<p>Apakah nilai-nilai yang ditetapkan oleh operhimpunan sebagai acuan bekerja telah ditetapkan oleh perhimpunan secara lengkap ?</p> <p>Sebagaimana ditetapkan dalam mabadi' hanya berupa pokok-pokoknya saja, sedangkan pengembangannya diberikan kewenangan kepada kepala sekolah, sepanjang tidak bertentangan dengan pokok-pokok mabadi'</p>
<p>Nilai apa saja yang dikembangkan dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran bagi guru dan karyawan, ?</p> <p>Jika berbicara nilai-nilai tentu sangatlah banyak, namun bagi guru dan karyawan dalam bekerja: yang dipandang cukup penting adalah nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan amar ma'ruf nahi munkar.</p>
<p>Mengapa ibu memandang cukup penting nilai-nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan amar ma'ruf nahi munkar dibandingkan nilai yang lain ?</p> <p>Saya tidak menganggap nilai yang lain tidak penting dibandingkan nilai-nilai itu, tetapi saya memandang orang bekerja, apalagi sebagai guru</p>
<p>Mengapa nilai keilmuan perlu ditanamkan kepada guru dan karyawan ?</p> <p>Tidak ada amal yang sempurna tanpa ilmu, orang yang sholat tetapi tidak tahu ilmunya sholat, saya yakin sholatnya pasti tidak sesuai dengan tuntunan Qur'an dan hadist</p>
<p>Bagaimana ibu menjaga mengembangkan kebersamaan pada guru dan karyawan ?</p> <p>Saya selalu menekankan kebersamaan para guru dan karyawan melalui kegiatan-kegiatan pengajian rutin, halal bi halal, PSKB, piknik keluarga, mengunjungi teman yang terkena musibah atau yang punya hajat , dan saya berusaha untuk juga berada pada kegiatan tersebut bersama mereka.</p>
<p>Apa yang melandasi perlunya <i>amar ma;ruf nahi munkar</i> ?</p> <p>”bahwa berdirinya Al Irsyad karena keprihatinan Ahmad Surkati terhadap berkembangnya Islam yang telah banyak dicampuri dengan berbagai amalan yang bersifat <i>bid'ah</i>, serta budaya barat. Perilaku hidup muslim <i>amar ma'ruf nahi munkar</i> sudah semakin bergeser dari kehidupan orang Islam, mencegar kemungkaran memang bukan hal yang mudah oleh karenanya perilaku hidup muslim <i>amar ma'ruf nahi munkar</i> merupakan hal yang tidak dapat ditawar oleh kader Al Irsyad, apalagi guru dan karyawan”.</p>
<p>Bagaimana wujud semangt guru dari hasil sosialisasi yang telah dilakukan kepada guru dan karyawan ?</p> <p>” perilaku yang menunjukkan semangat dari hari ke hari dapat dilaksanakan semakin mantap, misalnya datang tepat waktu, membuat persiapan dan alat</p>

bantu mengajar, tidak ijin apabila tidak ada keperluan yang sama sekali tidak dapat ditinggalkan, merapikan ruang belajar sebelum dan setelah pembelajaran, menggunakan seragam sesuai ketentuan, membuat laporan pekerjaan sebelum batas akhir, menunggu anak apabila belum datang penjemputnya, mengunjungi anak yang tidak hadir, melakukan konfirmasi dengan orang tua, atau kegiatan lain yang menggambarkan semangat”

Langkah apa yang ibu lakukan agar budaya organisasi tetap terpelihara dalam diri guru dan karyawan ?

” untuk mencapai hasil yang optimal dalam bekerja diperlukan ketegasan dan ketidak ragu-ruguan, namun bukan berarti mengabaikan musyawarah, tetapi justru musyawarah diutamakan untuk menghilangkan keraguan-ruguan, sebagaimana hadist yang diriwayatkan Bukhari, yang artinya:”...bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, maka apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah” .

Bagaimana ibu mengembangkan nilai kebersamaan guru dan karyawan ?

” kebersamaan di antara teman-teman guru dan karyawan telah terjalin dengan baik, namun tetap perlu dipupuk dan dikembangkan, contoh-contoh kegiatan yang menggambarkan kebersamaan di TK Al Irsyad antara lain: bersama-sama menengok teman yang terkena musibah, atau punya hajat, mengikuti pengajian setiap hari Minggu, didirikannya PSKB (Paguyuban Silaturahmi, Keluarga Besar, bekerja kelompok dalam menyusun perangkat pembelajaran, mengikuti kegiatan arisan setiap 2 bulan sekali, kegiatan halal- bil halal, acara rekreasi keluarga tiap akhir tahun pelajaran, serta beberapa kegiatan lainnya”.

Mengapa *amar ma'ruf nahi munkar* mendapat perhatian khusus dalam pembinaan guru dan karyawan ?

”kualitas hidup muslim adalah tergantung dari amal dan akhlaknya, perkembangan masyarakat dengan berbagai pengaruh menjadi tantangan tersendiri bagi anggota Al Irsyad, khususnya para guru yang menjadi contoh di masyarakat. Perilaku guru Al Irsyad adalah cerminan dari organisasi Al Irsyad. Masyarakat akan menilai Al Irsyad sebagai organisasi yang baik atau tidak sangat dipengaruhi oleh perilaku gurunya, oleh karenanya dalam setiap pembinaan kami selalu menekankan pentingnya kita beramal sholih, dan *amar ma'ruf nahi munkar*. Apalagi guru TK adalah pengasuh anak yang masih polos, apapun yang diajak dan dilarang oleh guru merupakan kebenaran bagi anak. Fenomena yang muncul dan berkembang adalah kita cukup gampang melakukan ajakan berbuat baik, walaupun belum tentu dilakukan orang yang kita ajak, tetapi untuk mencegah perbuatan munkar membutuhkan keberanian tersendiri yang tidak setiap orang memilikinya...” .

Bagaimana ibu mengarahkan guru dalam membimbing anak dalam belajar ?

”lingkungan sekolah adalah tempat yang dijadikan masyarakat sebagai tempat bagi anak-anaknya untuk mendapatkan contoh bagaimana ia kelak menjadi anggota masyarakat. Sebagaimana anak berada di rumah dan masyarakat, ia akan sangat peka dan mudah meniru apa yang ia lihat, ia dengar dan ia rasakan..., oleh karenanya berserikat dipandang sebagai dasar akidah, memberikan penghargaan kepada amal salih, berdakwah adalah inti dan kewajiban, lemah lembut dan penuh kasih sayang, saling mendukung dan tolong menolong dalam kebaikan, memupuk kerjasama dan solidaritas...” .

### **Guru ( wawancara dilaksanakan tanggal 14 dan 23 Mei 2003**

Faktor apa yang melandasi anda dalam bekerja ?

“ kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja guru, disamping faktor pengabdian, sebagai pengamalan nilai-nilai agama. Kami bekerja secara ikhlas, namun mengharapkan kesejahteraan merupakan sesuatu yang diharapkan oleh siapapun yang bekerja” .

Bagaimana pendapat saudara mengenai prosaedur rekrutmen guru di Al Irsyad ?

” Al Irsyad menempuh prosedur yang jelas dalam penerimaan guru, sehingga kualitas guru yang diterima telah memenuhi syarat sebagaimana ditentukan oleh Al Irsyad. Pada sisi lain, Al Irsyad juga mengutamakan kualitas, tidak hanya sekedar karena berasal dari kader Al Irsyad. Ketika saya mengajukan lamaran menjadi guru, saya sama sekali belum mengetahui tentang Al Irsyad...”

Bagaimana anada menjalankan tugas, sementara tidak setiap saat kepala sekolah ada di tempat ?

“pada waktu ada kepala sekolah, kami merasa tertekan karena seolah-olah kami tak punya ide, hampir setiap hari ada saja tugas ini dan itu yang harus kami selesaikan. Kami seolah tak boleh melakukan kesalahan, segalanya dituntut sempurna, pada sisi lain kreativitas kami justru kurang, karena kami harus menunggu perintah dari kepala sekolah.” .

Adakah perbedaan antara kepala sekolah yang berasal dari PNS dan Kepala Sekolah yang berasal dari pengurus yayasan ?

” latar belakang organisasi menyebabkan kepala sekolah yang berasal dari pengurus yayasan memiliki keinginan, besarnya perhimpunan Al Irsyad sebagian melalui TK Al Irsyad Al Islamiyah, sementara kepala sekolah yang berasal dari PNS yang diperbantukan menginginkan agar TK Al Irsyad Al Islamiyah menjadi TK yang terbaik di antara TK lainnya. Sisi administrasi yang menjadi perhatian dalam proses akreditasi sekolah juga menjadi perhatian khusus...”

Apa manfaat dari dilaksanakannya supervisi bagi guru ?

<p>” kegiatan supervisi sebagai upaya menemukan kelebihan dan kelemahan guru, sehingga dapat dilakukan pembinaan setelah kegiatan tersebut. Unsur-unsur pembimbingan siswa yang sebagian merupakan bagian dari nilai-nilai dasar budaya organisasi, akan disampaikan kepada guru, misalnya semangat bekerja, yang dapat dilihat dari persiapan dan kesungguhan dalam membimbing siswa. Keiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah juga memiliki tujuan lain, misalnya sebagai kontrol administrasi guru yang merupakan bagian dari penilaian pada saat akreditasi . kelebihan seorang guru dapat dimanfaatkan kepala sekolah untuk membimbing guru lain... ” .</p>
<p>Bagaimana anda memandang keikhlasan dalam bekerja ?</p> <p>Keikhlasan bekerja selalu ditekankan oleh kepala sekolah dan pengisi pengajian, karena keikhlasan merupakan modal awal dari guru TK yang penghasilannya kecil, bahkan dapat dikatakan hanya keikhlasan yang dimiliki oleh guru TK sebelum memiliki harapan-harapan lainnya. Jadi tidak bekerja dulu baru ikhlas, tetapi kita ikhlas dulu baru bekerja...”</p>
<p>Kapan kepala sekolah melakukan pembinaan ?</p> <p>” pembinaan oleh kepala sekolah dapat dilakukan setiap saat apabila dipandang diperlukan, misalnya ketika ada pengaduan orang tua tentang penanganan siswa dalam kegiatan pembelajaran, yang menyebabkan anak ketakutan karena perilaku teman sekelasnya. Pernah juga pembinaan dilakukan setelah kegiatan lomba, dan penampilan dalam lomba kurang memuaskan”</p>
<p>Apa motivasi anda melanjutkan pendidikan walaupun dengan biaya sendiri ?</p> <p>” peningkatan ilmu merupakan kewajiban bagi kami, oleh karenanya kami menanggung sendiri biaya kuliah, sebenarnya kami berharap perhimpunan dapat memberikan subsidi biaya kuliah, walaupun besarnya sesuai dengan kemampuan perhimpunan”</p>
<p>Acara apa yang digunakan sebagai pembinaan kebersamaan ?</p> <p>” ...pengajian rutin diadakan setiap minggu kepada para guru dan kader Al Irsyad, di sekolah juga senantiasa diingatkan oleh kepala sekolah bahwa TK Al Irsyad dipercaya oleh masyarakat, bukan karena gedungnya dan fasilitasnya tetapi perilaku gurunya. Cara berpakaian, berbicara serta bagaimana melayani masyarakat harus mencerminkan kita seorang muslim dan muslimah...’ .</p>
<p>Apakah motivasi anda bekerja jadi guru di TK Al Irsyad Al Islamiyah ?</p> <p>”motivasi melakukan pekerjaan, tidak semata-mata adanya penghasilan, sebab jika dilihat dari besarnya gaji, maka orang cenderung tidak ikhlas dalam bekerja, ia akan membandingkan dengan yang lebih tinggi gajinya, pada sisi lain bekerja merupakan pengamalan ajaran agama yang akan mendapatkan pahalanya kelak di hari pembalasan’</p>
<p>Apa yang dilakukan kepala sekolah untuk menumbuhkan semangat para guru ?</p> <p>” semangat para guru tidak hanya sekedar karena ceramah yang disampaikan oleh kepala-kepala sekolah yang pernah memimpin TK Al Irsyad, tetapi mereka juga</p>

<p>konsekuen berada di tengah-tengah kami ketika kami bekerja. Seperti ibu Faizah sendiri yang memiliki sebagai ketua lajnah Wanita dan putri, masih sempat memberikan motivasi kepada kami dalam bekerja”</p>
<p>Apakah pesan khusus sebagai landasan bekerja baik oleh perhimpunan maupun kepala sekolah ?</p> <p>” dasar kami bekerja sebagai seorang muslim, sebagaimana pesan-pesan pengajian dan pengarahan Kepala Sekolah, antara lain: (1) berkumpul adalah bagian dari ibadah, (2) memberikan penghargaan terhadap amal salih, (3) berdakwah adalah kewajiban setiap muslim, (4) mengutamakan persaudaraan dan cinta kasih, (5) berlaku lemah lembut dan kasih sayang, (6) saling menolong dan mengingatkan, (7) selalu bekerjasama dan solidaritas” w.gr</p>
<p>Bagaimana pandangan saudara tentang rekrutkemn guru di Al Irsyad ?</p> <p>”pada dasarnya perhimpunan Al Irsyad memiliki toleransi yang sangat tinggi dalam hal rekrutmen guru dan karyawan. Kebutuhan guru tidak memandang apakah yang bersangkutan anggota perhimpunan Al Irsyad atau bukan. Waktu saya melamar menjadi guru, saya tidak tahu sama sekali apa itu Al Irsyad. Saya tahu Al Irsyad setelah saya menjadi guru di TK ini ”</p>
<p>Langkah apa yang ditempuh Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi ?</p> <p>Secara khusus tidak dapat dipisahkan mana kegiatan yang merupakan pengembangan budaya organisasi, tetapi seperti apa yang bapak sampaikan, kepala sekolah pada berbagai rapat dan evaluasi kegiatan mengingatkan guru untuk senantiasa tetap bersemangat dalam bekerja dengan ikhlas, menjaga kekompakan, meningkatkan pengetahuan dan jenjang pendidikan serta saling mengingatkan melalui amar ma'ruf nahi munkar.</p>
<p>Bagaimana kepala sekolah menanamkan kebersamaan bagi para guru dan karyawan ?</p> <p>Ada kegiatan yang ditekankan oleh kepala sekolah harus kami ikuti sebagai perwujudan dari kebersamaan, misalnya pengajian rutin, kegiatan Persatuan silaturahmi keluarga besar, halal bihalal, mengunjungi teman yang terkena musibah atau punya hajat tertentu, kegiatan kekeluargaan.</p>
<p>Langkah apa yang ditempuh Kepala Sekolah berkaitan dengan <i>amar ma.ruf nahi mhnr</i> ?</p> <p>” ...pengajian rutin diadakan setiap minggu kepada para guru dan kader Al Irsyad, di sekolah juga senantiasa diingatkan oleh Kepala Sekolah bahwa TK Al Irsyad dipercaya oleh masyarakat, bukan karena gedungnya dan fasilitasnya tetapi perilaku gurunya. Cara berpakaian, berbicara serta bagaimana melayani masyarakat harus mencerminkan kita seorang muslim dan muslimah, lebih utama adalah <i>amar ma'ruf nahi munkar...</i>’ .</p>

Bagaimana Kepala Sekolah memberikan penekanan kebersamaan ?

” semangat para guru tidak hanya sekedar karena ceramah yang disampaikan oleh kepala-kepala sekolah yang pernah memimpin TK Al Irsyad, tetapi mereka juga konsekuen berada di tengah-tengah kami ketika kami bekerja. Seperti ibu Faizah sendiri yang memiliki sebagai ketua lajnah Wanita dan putri, masih sempat memberikan motivasi kepada kami dalam bekerja”

Bagaimana Kepala Sekolah memprogramkan kegiatan tahunan ?

” untuk menjaga kebersamaan warga sekolah pada pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah diingatkan bahkan dibuatkan jadwal kegiatan yang terkait dengan kebersamaan, yang dimasukkan dalam kalender kegiatan TK, selama satu tahun, dengan demikian para guru akan mengetahui dan mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan tersebut”

Bagaimana Kepala Sekolah memberikan motivasi agar guru mau melaksanakan studi lanjut ?

” motivasi yang diberikan oleh Kepala Sekolah untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan pendidikan tidak hanya sekedar tuntutan Undang-undang, tetapi sekaligus juga manifestasi dari pelaksanaan ajaran Islam. Pemberian gaji yang didasarkan atas ijazah yang dimiliki juga merupakan motivasi lain kami mengikuti pendidikan di D2”.

Apakah kaitan antara peningkatan keilmuan dengan ajaran Islam ?

” sesuai tuntutan Undang-undang guru dan Dosen, seorang guru TK harus memiliki pendidikan sarjana, sebagaimana disebutkan dalam Al Qur'an, bahwa kita tidak boleh hanya melakukan sesuatu sebagaimana yang dikerjakan oleh nenek moyang kita yang tidak memperdalam ilmupun dalam mengarungi kehidupan, maka guru harus siap belajar dan belajar... kesadaran menambah ilmu juga karena kesadaran atas firman Allah *dan kamu sekalian tidaklah diberi ilmu kecuali hanya sedikit* (QS. Al Isra:85) ”.

### **Pengurus yayasan (wawancara dilaksanakan tanggal 25 April 2007**

Bidang apa sajakah yang menjadi prioritas kegiatan perhimpunan Al Irsyad ?

“pendidikan merupakan kegiatan utama dari perhimpunan Al Irsyad, selain kegiatan bidang dakwah dan sosial. Alasan menjadikan pendidikan sebagai kegiatan utama karena dianggap dapat meningkatkan peran kader Al Irisad dalam kehidupan bermasyarakat, juga untuk menyelamatkan kader dari kesesatan berbagai *bid'ah* ajaran Islam.

Adakah ciri khusus yang membedakan Al Irsyad dengan Tk lainnya, jika ada apakah implikasi dari kekhususan tersebut ?

“TK dan semua sekolah yang ada dalam naungan Al Irsyad memiliki ciri khusus, karena hal tersebut merupakan keputusan muktamar yang harus dilaksanakan oleh pengurus baik di tingkat wilayah, maupun di tingkat cabang. Bertambahnya tugas guru, karena harus memberikan materi khusus tersebut, bagi mereka bukanlah sebagai suatu beban, karena dari awal dan dalam pekerjaan sehari-hari , sehingga telah dianggap sebagai suatu hal yang bersifat rutin...” .

Saat ini kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah dibiarkan kosong, mengapa demikian ?

” karena ibu Anissa telah habis masa jabatannya sebagai kepala sekolah, dan beliau meminta mutasi ke TK lain, maka untuk sementara jabatan kepala TK Al Irsyad diserahkan kepada penanggungjawab penyelenggaraan TK, yaitu saya selaku ketua lajnah wanita dan putri. Pengurus perhimpunan masih merencanakan untuk mencari pengganti ibu Anissa. Mengingat peranannya yang cukup besar terhadap berhasil tidaknya TK Al Irsyad, maka pergantian kepala TK tidak dapat dilakukan secara tergesa-gesa. Kepala TK kemungkinan akan diambilkan dari guru TK Al Irsyad yang dipandang mampu, atau mengajukan permohonan kepada Bupati untuk mendapatkan kepala TK negeri yang diperbantukan, atas persetujuan pengurus cabang”.

Bagaimana peran yayasan dalam meningkatkan pendidikan guru ?

Pada dasarnya ada keinginan dari perhimpunan untuk meningkatkan kemampuan dan pendidikan para guru melalui studi lanjut agar sesuai dengan tuntutan profesi, namun karena keterbatasan dana yang dimiliki oleh perhimpunan, maka perhimpunan belum mampu membiayai. Perhimpunan sangat bangga dan sekaligus menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya atas kesadaran para guru TK yang mau melanjutkan studinya...” .

Bagaimana nilai-nilai yang merupakan bagian dari mabadi Al Irsyad dapat dilaksanakan oleh guru dan karyawan ?

Pada dasarnya nilai amar ma'ruf nahi munkar sebagai awal berjalan atau tidaknya nilai sebab orang akan terdorong untuk berbuat kebaikan dan menjauhim larangan. Nilai-nilai utama dalam bekerja selain amar ma'ruf nahi munkar juga perlu dilandasi dengan semangat, keikhlasan keilmuan dan kebersamaan

Mengapa Al Irsyad Al Islamiyah memandang penting nilai semangat ?

Dapat bapak bayangkan seseorang yang bekerja apapun juga tanpa memiliki semangat, apakah akan membawa hasil yang baik, mungkin tidak tepat sasaran, mungkin tidak tepat waktu, atau bahkan tidak mencapai target yang ditetapkan.

### **Orang tua siswa (wawancara tanggal 5 Juni 2007)**

Bagaimana bapak menentukan tempat bagi anak untuk belajar ?

“ mendidik anak tidak hanya sekedar asal mendapatkan tempat belajar, tetapi harus mempertimbangkan kualitas lembaga dan gurunya. Sebab apa yang dilihat, didengar dan dirasakan anak pada masa kanak-kanak memberikan kesan tersendiri baginya. Nilai-nilai kemasyarakatan perlu ditanamkan dalam diri anak, namun lebih penting untuk pendidikan anak adalah nilai-nilai agama. Menurut saya, Al Irsyad memberikan perhatian yang cukup dalam hal pemberian nilai-nilai agama kepada anak... ”

Apa alasan menyekolahkan anak di TK Al Irsyad ?

“ motivasi saya memasukkan anak ke TK Al Irsyad karena saya melihat para guru memiliki konsistensi dalam membimbing dan melatih anak, yang setahu saya lebih banyak dilandasi dengan pengetahuan dan praktik amal ibadah Islam. TK bukan seperti SD yang mempelajari bagaimana membaca, menulis dan berhitung, yang penting anak terbentuk kesan dan kebiasaannya dalam masalah agama, karena itu yang dibutuhkan anak di masa depannya. ”

Darimana bapak mendapatkan informasi tentang TK Al Irsyad Al Islamiyah ?

Kebetulan TK Al Irsyad Al Islamiyah tidak jauh dari tempat saya bekerja, sehingga saya melihat sendiri beberapa kegiatan yang dilakukan TK Al Irsyad, dalam mengikuti berbagai lomba

Bagaimana dengan anda mengetahui kegiatan anak di TK ?

Selain sekilas dari brosurnya, juga saya menanyakan kepada guru yang mengajar di sana.

Bagaiman pendapat bapak tentang Kepala Sekolah TK Al Irsyad Al Islamiyah ?

Saya kira sama dengan Kepala Sekolah di sekolah lain, sebagaimana juga Kepala Sekolah di tempat saya bekerja, artinya guru dan karyawan pada dasarnya akan melaksanakan apa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Sekolah. Jadi yang terjadi di TK Al Irsyad juga saya kira demikian

### Kategori Informasi Wawancara

Informan	Isi informasi
1. Pengurus Al Irsyad	❖ Kebijakan organisasi tentang budaya organisasi dan pelaksanaan pendidikan
2. Kepala TK Al Irsyad	❖ Langkah-langkah pengembangan Budaya organisasi
3. Guru/karyawan TK Al Irsyad	❖ Tanggapan tentang langkah-langkah Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi ❖ Tanggapan yang berkaitan dengan nilai-nilai keikhlasan, semangat, keilmuan dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>
4. Orang tua siswa	❖ Tanggapan tentang pelaksanaan pendidikan di TK Al Irsyad Al Islamiyah

### Kategori Informasi Observasi

Sasaran observasi	Isi informasi
1. Kondisi lingkungan TK Al Irsyad	Kondisi gedung dan lingkungan TK Al Irsyad
2. Kepala TK Al Irsyad	Kegiatan yang dilakukan Kepala Sekolah berkaitan dengan pengembangan Budaya organisasi
3. Guru /karyawan TK Al Irsyad	Kegiatan guru dan karyawan sehari-hari di lingkungan TK Al Irsyad, berkaitan dengan budaya semangat, kebersamaan, keilmuan, dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>

## Katagori Informasi Studi Dokumen

Dokumen	Isi informasi
1. Dokumen Perhimpunan Al Irsyad	Sejarah, struktur, kebijakan dan seluk beluk organisasi
2. Dokumen TK Al Irsyad	Keputusan, notulen rapat, serta dokumen lain yang terkait.
3. Dokumen Dinas Pendidikan	Data TK dan anak usia dini

## Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Tanggal/ bulan	Jenis Kegiatan	Fokus Kegiatan
1	Akhir Januari 2007	Penyusunan proposal penelitian	Tersusunnya proposal penelitian
2	Akhir Januari 2007	Konsultasi proposal penelitian dengan pembimbing	Meminta saran masukan pembimbing
3	Awal Februari 2007	Pengajuan evaluasi proposal	Disetujui pembimbing untuk evaluasi proposal
4	Pertengahan Februari 2007	Pelaksanaan evaluasi proposal	Kesiapan menghadapi evaluasi
5	Akhir Februari 2007	Revisi proposal hasil evaluasi	Proposal terevisi sesuai masukan evaluator
6	Akhir februari 2007	Pengajuan ijin penelitian ke Pascaarjana	Disetujuinya ijin penelitian
7	Awal Maret 2007	Pengurusan ijin penelitian dari Dinas Pendidikan	Terbitnya ijin penelitian
8	Awal Maret 2007	Konsultasi Bab I- III dengan pembimbing	Meminta saran masukan dari pembimbing
9	Pertengahan Maret	Konsultasi instrumen penelitian	Mendapat masukan pembimbing
10	Awal April 2007	Pengajuan Ijin Penelitian ke TK Al Irsyad	Mendapatkan ijin dari Kepala TK untuk melakukan penelitian
11	Awal April 2007	Pengamatan awal ke Lokasi Penelitian	Mendapatkan informasi awal tentang fokus penelitian
12	Pertengahan April 2007	Pengolahan hasil pengamatan lokasi	Mengelompokkan data hasil pengamatan
13	Pertengahan April	Studi Dokumen di	Mendapatkan dokumen

	2007	Kantor Dinas Pendidikan	tentang jumlah anak usia dini dan TK yang ada di Kecamatan/ kabupaten Pemalang
14	Pertengahan April 2007	Pengolahan data dari Dinas pendidikan	Data terkelompok menurut keperluan
15	Akhir April 2007	Konsultasi hasil pengamatan dan studi dokumen kepada pembimbing	Mendapat masukan dari poembimbing
16	Akhir April 2007	Wawancara dengan Pengurus Cabang Al Irsyad Al Islamiyah	Mendapatkan informasi tentang : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kegiatan perhimpunan Al Irsyad Al Islamiyah</li> <li>b. bagaimana rekrutmen Kepala Sekolah dan guru/karyawan di Al Irsyad Al Islamiyah</li> <li>c. pemberian kewenangan perhimpunan kepada kepala TK</li> </ul>
18	Akhir april 2007	Mempelajari dokumen pengurus cabang Al Irsyad Al Islamiyah	Data-data berkaitan organisasi dan kebijakan yang diambil organisasi terkait dengan Al Irsyad serta pendidikan
19	Akhir April 2007	Mengolah hasil wawancara dengan pengurus cabang	Data terkelompok mnurut masalah
20	Awal Mei 2007	Pengamatan lingkungan TK Al Irsyad	Mendapatkan informasi tentang: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. fisik sekolah</li> <li>b. kegiatan sekolah</li> <li>c. kegiatan guru dan karyawan</li> <li>d. kegiatan Kepala Sekolah</li> </ul>
21	Awal mei 2007	Mengolah hasil pengamatan	

22	3 Mei 2007	Wawancara dengan Kepala TK Al Irsyad	Mendapatkan informasi tentang: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kegiatan kepala sekolah</li> <li>b. kebijakan kepala sekolah khususnya yang berkaitan dengan pengembangan Budaya organisasi</li> <li>c. tanggapan kegiatan guru yang terkait dengan budaya organisasi</li> </ul>
23	Pertengahan Mei 2007	Mengolah hasil wawancara dengan Kepala Sekolah	Mengelompokkan sesuai fokus masalah
24	Pertengahan Mei 2007	Mempelajari Dokumen pada TK Al Irsyad	Memperoleh data tentang: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kurikulum</li> <li>b. struktur organisasi</li> <li>c. Program kegiatan TK</li> <li>d. Program kegiatan Kepala Sekolah</li> <li>e. Tata tertib</li> <li>f. Agenda kegiatan</li> <li>g. Lambang</li> <li>h. Dokumen kegiatan</li> <li>i. Dokumen lain yang terkait dengan penelitian</li> </ul>
25	Pertengahan Mei 2007	Mengolah hasil studi dokumen	Mengelompokkan sesuai fokus masalah
26	14 Mei dan 23 Mei 2007	Wawancara dengan guru dan karyawan Al Irsyad Al Islamiyah	Mendapatkan informasi tentang: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kebijakan Kepala Sekolah terkait dengan pengembangan budaya organisasi</li> <li>b. tanggapan guru tentang langkah-langkah yang</li> </ul>

			diambil Kepala Sekolah terkait dengan budaya organisasi c. pemahaman guru tentang budaya organisasi
27	Akhir Mei 2007	Mengolah hasil wawancara dengan guru	Mengelompokkan sesuai fokus masalah
28	Akhir Mei 2007	Pengamatan terhadap TK Handayani dan Ar Rahman	Mendapatkan gambaran Kondisi TK lain, sebagai pembandingan dengan TK Al Irsyad
29	Awal Juni 2007	Mengolah hasil pengamatan	Mengelompokkan sesuai fokus masalah
30	Juni 2007	Wawancara dengan orang tua siswa	Meminta tanggapan orang tua tentang kondisi TK , Kepala TK, guru TK dan kegiatan yang diselenggarakan TK Al Irsyad
31	Pertengah Juni 2007	Mengolah hasil wawancara dengan orang tua siswa	Data terkelompok menurut fokus masalah
32	Akhir Juni 2007	Melakukan triangulasi hasil pengamatan dan hasil wawancara untuk mendapatkan kesahihan data	Adanya perpaduan hasil pengamatan dan wawancara
33	Akhir Juni 2007	Melakukan konfirmasi ulang hasil studi dokumen dan wawancara dengan Kepala Sekolah	Mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah
34	Akhir Juni 2007	Melakukan konfirmasi ulang terhadap hasil wawancara dengan guru dan karyawan	Mendapatkan persetujuan dari guru/karyawan
35	Awal Juli 2007	Menyusun rancangan hasil penelitian	Tersusunnya rancangan tesis
36	Awal Juli 2007	Konsultasi rancangan lengkap tesis dengan pembimbing	Mendapatkan masukan dari pembimbing
37	Pertengahan Juli	Menulis rancangan hasil	Rancangan ditulis

	2007	penelitian	berdasar masukan pembimbing
38	Akhir Juli 2007	Konsultasi penulisan tesis	Meminta masukan pembimbing
17	Awal Mei	Konsultasi bab IV dengan pembimbing	Ada arahan dari pembimbing
39	Awal Agustus 2007	Konsultasi akhir penulisan tesis dan pengajuan ujian tesis	Meminta persetujuan untuk maju ujian tesis
40	22 Agustus 2007	Pelaksanaan ujian tesis	Menjawab pertanyaan penguji
41	Awal September 2007	Konsultasi revisi tesis	Lulus ujian
42	Pertengahan September 2007	Penjilidan dan penggandaan tesis	Tersusun tesis lengkap
43	Akhir September 2007	Penyerahan Tesis kepada Pascasarjana	Diterima program Pascasarjana



TABEL HASIL PENELITIAN

No	Permasalahan/ tema	Sumber Data	Hasil	Makna
1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	Dokumen TK Al Irsyad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data Perkembangan TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemaleang</li> <li>2. Kurikulum TK Al Irsyad</li> <li>3. Kondisi Guru dan Siswa TK Al Irsyad</li> <li>4. Visi, Misi dan Kegiatan Penyelenggaraan TK Al Irsyad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ada keterkaitan antara apa yang ada sekarang dengan sejarah berdiri dan berkembangnya TK Al Irsyad Al Islamiyah sebagai bagian dari budaya organisasi</li> <li>b. Adanya ciri khusus yang membedakan TK Al Irsyad dengan TK Lainnya</li> <li>c. Jumlah guru yang ada di TK memungkinkan untuk memberikan dikembangkannya budaya organisasi</li> <li>d. TK memiliki tujuan yang jelas yang akan dicapai termasuk pengembangan budaya organisasi.</li> <li>e. Ada program kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah, termasuk mensosialisasikan budaya organisasi kepada staf.</li> </ol>

	<p>Peranan Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan Budaya organisasi</p>	<p>Pengamatan, dokumen di TK Al Irsyad serta wawancara dengan guru, kepala sekolah, pengurus yayasan, dan orang tua siswa</p> <p>Dokumen pada TK Al Irsyad dan wawancara dengan guru / kepala sekolah</p>	<p>5. Program Kerja Kepala TK Al Irsyad Al Islamiyah Pematang</p> <p>6. Unsur budaya organisasi yang disosialisasikan</p> <p>(a) Semangat (b) Kebersamaan (c) Keilmuan (d) <i>Amar ma'ruf nahi munkar</i></p> <p>7. Cara mensosialisasikan budaya organisasi</p> <p>(1) Notulen rapat (2) Data Supervisi (3) Agenda kegiatan kepala sekolah</p>	<p>f. Adanya unsur budaya organisasi yang disosialisasikan oleh kepala sekolah, yang merupakan dasar-dasar bagi guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran Unsur budaya tersebut memiliki ciri khusus yang membedakan TK Al Irsyad dengan TK lainnya</p> <p>g. Ada kegiatan yang dimanfaatkan oleh kepala sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi kepada guru dan karyawan</p> <p>h. Ada kesanggupan calon guru/ karyawan untuk mentaati aturan kepegawaian yang merupakan bagian dari budaya organisasi.</p> <p>i. Bagian dari sosialisasi budaya organisasi bagi staf, terkait dengan tugas dan kewajiban, serta kebiasaan organisasi.</p>
--	---	---	---	--

			8. Pernyataan calon guru dan karyawan	
2	<p>Peranan kepala sekolah dalam memelihara budaya organisasi staf</p> <p>Pemeliharaan budaya dasar berupa keikhlasan, semangat, keilmuan dan nilai hidup muslim</p>	<p>1. Dokumen tentang gaji guru dan karyawan</p> <p>2. Dokumen pengusulan kenaikan gaji dan kenaikan pangkat</p> <p>3. Data absensi guru dan pernyataan guru melalui wawancara</p> <p>4. Dokumen data guru yang melanjutkan</p>	<p>(1) Data gaji guru dan karyawan yang masih dibawah upah minimum regional</p> <p>(2) Data pengusulan kenaikan gaji dan kenaikan pangkat guru</p> <p>(3) Keberadaan guru dan karyawan di sekolah walaupun kegiatan belajar mengajar telah selesai</p> <p>(4) Nama-nama guru yang melanjutkan</p>	<p>1. Adanya nilai Semangat dalam bekerja dari guru dan karyawan</p> <p>2. Upaya memberikan motivasi kepada guru/karyawan untuk tetap memiliki semangat dalam bekerja</p> <p>3. Terpeliharanya nilai semangat para guru dan karyawan</p> <p>4. Adanya semangat keilmuan pada diri guru dan karyawan</p>

		<p>5. Hasil wawancara dengan guru</p> <p>6. Dokumen TK</p>	<p>studi</p> <p>(5) Keterangan guru tentang kegiatan pengajian rutin dan amar ma'ruf nahi munkar</p> <p>Data pembinaan guru tentang pembinaan rutin dan supervisi</p> <p>6.Data kegiatan PSKB</p>	<p>5. Terpeliharanya perilaku hidup muslim</p> <p>Apabila ada perilaku guru/karyawan yang tidak sesuai dengan budaya organisasi akan diingatkan/dibina oleh kepala sekolah</p> <p>6. Ada Upaya <i>amar ma'ruf nahi munkar</i> bukan hanya pada guru dan karyawan tetapi juga pada orang tua siswa</p>
3	Peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi	<p>1. Dokumen TK Al Irsyad</p> <p>2. Pernyataan guru dan kepala sekolah serta pengamatan</p>	<p>1.Visi dan misi TK Al Irsyad</p> <p>1. Penggajian guru didasarkan atas ijazah yang dimiliki</p>	<p>1. Adanya pengembangan visi yang ditetapkan oleh cabang untuk TK Al Irsyad.</p> <p>1. upaya mendorong guru agar meningkatkan pendidikan, (upaya mengembangkan nilai keilmuan) karena akan berimplikasi pada gajinya</p>

			<p>2. Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan kegiatan sekolah</p>	<p>2. Ada upaya mengembangkan budaya organisasi berupa peningkatan semangat, kebersamaan sebagai bagian dari nilai hidup muslim.</p>
--	--	--	---	--

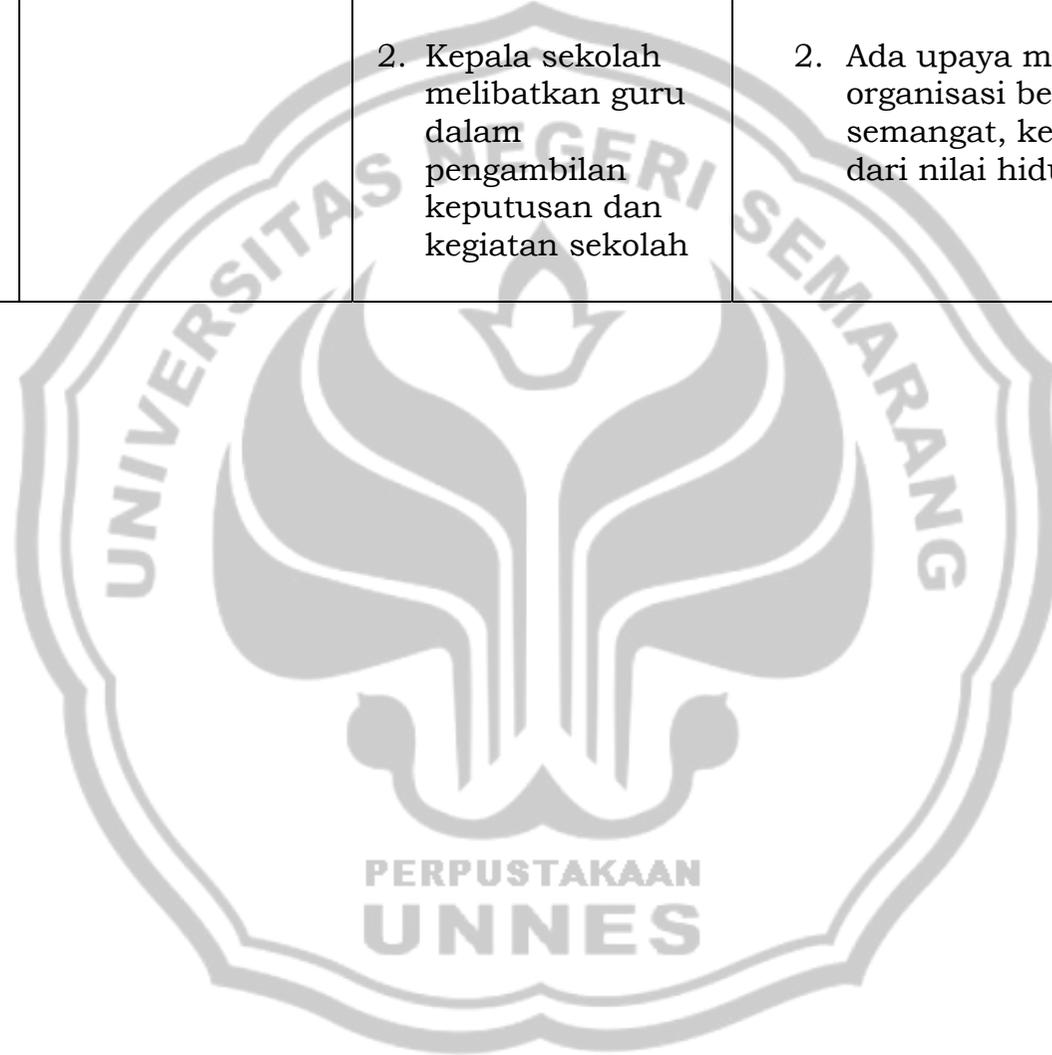




Foto 1 :  
Semangat Para Guru Telah Menghasilkan Siswa Kreatif



Foto 2:  
Para Guru dan Karyawan Sedang Mendengarkan Pembinaan  
Oleh Kepala Sekolah



Foto 3:

Rapat awal Tahun pelajaran untuk membahas berbagai kegiatan yang direncanakan oleh sekolah, sekaligus sebagai sarana sosialisasi budaya organisasi oleh kepala sekolah



Foto 4:

Pembinaan Guru yang dilakukan Kepala Sekolah  
Membahas Kegiatan Penerimaan Siswa Baru



Foto 5  
Upaya Meningkatkan Peranserta Sekolah Dalam Kegiatan  
Karnaval Hari Ulang Tahun Kemerdekaan



Foto 6  
Kebersamaan Guru dan Siswa  
Dalam Mengikuti Upacara Hari Anak Nasional



Foto 7  
Kebersamaan Guru Dalam Lomba dalam Rangka  
Memperingati Hari Pendidikan Nasional



Foto 8  
Hasil Binaan Guru Menghasilkan Siswa  
Dalam Lomba Fashion Show



Foto 9  
*Wujud Amar ma'ruf nahi munkar*  
Kepada Orang Tua Siswa Dalam Kegiatan  
Paguyuban Silaturahmi Keluarga Besar (PSKB)



Foto 10  
Wujud Penanaman Nilai Keilmuan dalam Diri Siswa  
Menuntut Ilmu Dapat Dilakukan dengan Berbagai Cara  
Dan Meliputi Berbagai Jenis Ilmu, Baik Keagamaan  
Maupun Kemasyarakatan



Foto 11

Kebersamaan Guru dan Karyawan  
Dalam Kegiatan rekreasi akhir tahun pelajaran



Foto 12

Kebersamaan Siswa Sebagai Hasil dari Pembinaan  
Kebersamaan Guru dalam Pentas Memperingati  
Hari Ulang Tahun Kemerdekaan



Foto 13

Kepala TK Al Irsyad Sedang Melakukan  
Pembinaan Kepada Guru dan Karyawan



Foto 14

Suasana Orang Tua Siswa  
Yang Sedang Menjemput Anak Ketika Pulang Sekolah



Foto 15  
Suasana Diskusi Guru dan asesor dalam  
Mempersiapkan pelaksanaan Akreditasi Sekolah



Foto 16  
Semangat dan Kebersamaan Anak-anak dalam Belajar



Foto 17  
Tim Assesor Akreditasi Sekolah  
Sedang Melakukan Penilaian Terhadap TK Al Irsyad Al Islamiyah



Foto 18  
Gedung TK Al Irsyad  
Arena Pengabdian Guru Dan Karyawan Dalam Mendidika Anak Bangsa



Foto 19  
Perpustakaan TK Al Irsyad Al Islamiyah  
Sebagai Wujud Upaya Penanaman Nilai Keilmuan



Foto 20  
Guru yang sedang mengajar dan disupervisi oleh Kepala Sekolah