

PENGUATAN

— KEPEMIMPINAN MELAYANI —

KEPALA SEKOLAH

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya. Kepala sekolah tidak hanya menjadi pemimpin instruksional tunggal tetapi juga harus terus beradaptasi dengan peran yang berubah - ubah dengan menjadi teladan, penggerak dan memiliki visi ke depan. Pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, fokus pada kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat, kepemimpinan ini disebut kepemimpinan melayani.

Buku Panduan ini dimaksudkan untuk memberikan penajaman perubahan paradigma kepemimpinan di sekolah, dari menguasai menjadi melayani. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan stakeholder. Menggunakan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) dengan analisis SITOREM untuk menghasilkan solusi optimal dari solusi yang sudah ada. Penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, team work, komitmen terhadap organisasi, dan motivasi kerja.



Andi Hermawan, dilahirkan di Malang, 29 April 1977. Sejak tahun 1999 berkiprah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) swasta. Dengan motto "*Mulat Sarira hangrasa wani, Rumangsa melu handarbeni, Melu hangrukebi kanthi silih wawangi asah asih asuh*". Berikhtiar menjadi pribadi pembelajar. Saat ini sedang menyelesaikan pendidikan S3 Manajemen Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor.



Andi Hermawan

PENGUATAN

— KEPEMIMPINAN MELAYANI —

KEPALA SEKOLAH

PENGUATAN

(Edukasi dan Organisasi)

KEPALA SEKOLAH

Dr. Andi Hermawan, M.Pd
Prof. Dr. Sri Setyaningsih, M.Si
Prof. Dr. Ing. Soewarto Hardhienata

PENGUATAN

— KEPEMIMPINAN MELAYANI —

KEPALA SEKOLAH



**Dr. Andi Hermawan, M.Pd
Prof. Dr. Sri Setyaningsih, M.Si
Prof. Dr. Ing. Soewarto Hardhienata**

Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah

Penulis

Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd.

Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si.

Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata.

Editor

Dra. Endang Susilowati, MM.

Layout

Sutarto, A. Md. Graf

ISBN : 978-623-5812-08-3

HAKI : 000281310

Cetakan : Pertama, 2021

Diterbitkan oleh

Bukit Mas Mulia

Anggota IKAPI No. 205/JBA/2011

Bogor Asri Jl. Mangga C6 No.18 Bogor, Indonesia

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari pemilik Hak Cipta

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPITAAN

Dalam rangka pelindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	:	EC00202152934, 7 Oktober 2021
Pencipta		
Nama	:	ANDI HERMAWAN, SE.Ak., S.Si., M.Pd., Dr. SRI SETYANINGSIH, M.Si. dkk
Alamat	:	Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan, Jalan Pakuan No 1 Ciheuleut, Kelurahan Tegallega, Kecamatan Kota Bogor Tengah, Kota Bogor, JAWA BARAT, 16144
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Pemegang Hak Cipta		
Nama	:	SEKOLAH PASCASARJANA, UNIVERSITAS PAKUAN
Alamat	:	Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan, Jalan Pakuan No 1 Ciheuleut, Kelurahan Tegallega, Kecamatan Kota Bogor Tengah, Kota Bogor, JAWA BARAT, 16144
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Jenis Ciptaan	:	Karya Ilmiah
Judul Ciptaan	:	MODEL PENGUATAN KEPEMIMPINAN MELAYANI MELALUI PENGENBANGAN KECERDASAN ADVERSITAS, KEPRIBADIAN PROAKTIF, TEAMWORK, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN MOTIVASI KERJA
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	:	31 Agustus 2021, di Kota Bogor
Jangka waktu pelindungan	:	Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.
Nomor pencatatan	:	000281310

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	ANDI HERMAWAN, SE.Ak., S.Si., M.Pd.	Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan, Jalan Pakuan No 1 Ciheuleut, Kelurahan Tegallega, Kecamatan Kota Bogor Tengah
2	Dr. SRI SETYANINGSIH, M.Si.	Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan, Jalan Pakuan No 1 Ciheuleut, Kelurahan Tegallega, Kecamatan Kota Bogor Tengah
3	Prof. Dr. Ing. SOEWARTO HARDHIENATA	Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan, Jalan Pakuan No 1 Ciheuleut, Kelurahan Tegallega, Kecamatan Kota Bogor Tengah





SAMBUTAN DEKAN SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS PAKUAN

Kebijakan Sekolah Pascasarajana dalam pembuatan Tesis dan Disertasi yang dilakukan oleh Mahasiswa diarahkan pada Kegiatan Penelitian yang hasilnya konkret dan dapat diterapkan kepada Masyarakat.

Penelitian Disertasi dari Saudara Andi Hermawan, NPM. 073119009, Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan yang berjudul Pemodelan dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani menghasilkan Temuan Penelitian berupa Rekomendasi bagi pihak terkait, yaitu Guru, Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor dan Lembaga Penyelenggara Sekolah.

Rekomendasi tersebut dituangkan dalam Buku Panduan Penguatan Kepemimpinan Melayani yang diharapkan dapat digunakan oleh pihak terkait tersebut untuk memperbaiki keadaan.

Semoga Buku Panduan ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Bogor sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lebih baik.

Bogor, 25 Oktober 2021

Dekan



Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata
NIP. 195812131982111001

KATA PENGANTAR

Puji syukur, atas berkat rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa, penyusun dapat menyelesaikan tugasnya menyusun "**Buku Panduan Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah**" dengan harapan buku ini dapat digunakan sebagai pendamping dalam memahami hal - hal terkait peningkatan kualitas layanan diklat.

Buku ini selain memuat pengertian umum tentang kepemimpinan melayani, juga memuat materi - materi seputar kepemimpinan melayani kepala sekolah yang diikuti dengan penguatan kepemimpinan melayani beserta variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel tersebut.

Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (permendikbud) nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa guru yang diangkat menjadi kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan akan tetapi sebagai tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan. Tugas pokok kepala sekolah yaitu sebagai pelaksana manajerial, pengembangan kewirausahaan dan pelaksana supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk mewujudkan tugas pokok kepala sekolah sesuai dengan permendikbud tersebut, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang melayani.

Konsep kepemimpinan melayani adalah pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, dengan esensi adalah kepala sekolah melayani orang lain. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat.

Dukungan. Saran dan kritik dari pembaca tentu sangat dinantikan, Taka da gading yang tak retak, meski sudah berusaha sebaik mungkin, kelemahan dan kekurangan juga ada dalam buku ini. Semoga buku panduan ini bermanfaat. Aamiin YRA

Bogor, 25 Oktober 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Redaksi	ii
HAKI	iii
Sambutan Dekan Sekolah Pascasarjana	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	x
Dafatar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus.....	4
1. Fokus Penelitian	4
2. Sub Fokus Penelitian	4
C. Tujuan	4
D. Ruang Lingkup.....	4
E. Kegunaan	5
1. Kegunaan Teoritis	5
2. Kegunaan Praktis	5
F. Sasaran.....	6
BAB II TINJAUAN TEORITIS.....	7
A. Kepala Sekolah.....	7
1. Pengertian Kepala Sekolah.....	7
2. Pengangkatan Kepala Sekolah.....	8
3. Tugas Pokok Kepala Sekolah	10
B. Kepemimpinan Melayani	12
1. Pengertian Kepemimpinan Melayani	12
2. Karakteristik Kepemimpinan Melayani.....	13
3. Dimensi Kepemimpinan Melayani	14
4. Indikator Kepemimpinan Melayani.....	15
5. Ciri – ciri Kepemimpinan Melayani	15

C.	Faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.....	17
1.	Kecerdasan Adversitas.....	17
2.	Kepribadian Proaktif	18
3.	Teamwork	18
4.	Komitmen Kerja.....	19
5.	Motivasi Kerja.....	20
D.	Teori Efektivitas Kepemimpinan	21
E.	Teori Pemodelan dan Optimasi.....	24
F.	SITOREM	25
BAB III	TEMUAN HASIL PENELITIAN	27
A.	Rancangan Penelitian	27
B.	Hasil Penelitian	30
BAB IV	POKOK – POKOK PANDUAN PENGUATAN KEPEMIMPINAN MELAYANI.....	35
A.	Tujuan dan Strategi	35
B.	Indikator Diperbaiki	36
1.	Prioritas indikator – indikator	36
2.	Sosialisasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani	37
3.	Regulasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani	39
4.	Edukasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani	40
5.	Evaluasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani	41
C.	Indikator Dipertahankan	42
1.	Prioritas indikator – indikator	42
2.	Sosialisasi indikator dipertahankan untuk penguatan kepemimpinan melayani	43
3.	Regulasi indikator dipertahankan untuk penguatan kepemimpinan melayani	45
4.	Edukasi indikator dipertahankan untuk penguatan kepemimpinan melayani	46

5. Evaluasi indikator dipertahankan untuk penguatan kepemimpinan melayani	48
BAB V POKOK – POKOK PANDUAN PENGEMBANGAN VARIABEL BERPENGARUH POSITIF DAN SIGNIFIKAN TERHADAP KEPEMIMPINAN MELAYANI....	51
A. Analisa SITOREM.....	51
B. Pengembangan Kecerdasan Adversitas.....	55
C. Pengembangan Kepribadian Proaktif.....	58
D. Pengembangan Teamwork.....	61
E. Pengembangan Komitmen terhadap Organisasi	65
F. Pengembangan Motivasi Kerja	69
BAB VI PENUTUP	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1 Nilai rata – rata Nasional Uji Kompetensi Kepala Sekolah.....	3
2 Mekanisme Pengangkatan Kepala Sekolah.....	9
3 Tujuh Pilar Kepemimpinan Melayani.....	13
4 Konstelasi Penelitian.....	22
5 Kerangka kerja memahami kepemimpinan	24
6 Kerangka untuk mempelajari efektifitas kepemimpinan.....	25
7 Perbedaan Individu dan Efektifitas Kepemimpinan.....	26
8 Langkah teori pengenalan ilmiah	28
9 Tahapan pendekatan POP-SDM	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 6 Tahun 2018 tentang Kepala Sekolah	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka menyongsong revolusi industry 4.0 dan society 5.0, menteri pendidikan dan kebudayaan Nadiem Makarim pada Simposium Internasional *Innovative School Leadership to Improve Student Learning and Well being*, kepala sekolah dan pengawas sekolah, pada 29 november 2019 di Jakarta, memaparkan Kepemimpinan 2.0 pada Sistem Pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah harus dilakukan dengan Perubahan paradigma kepemimpinan dari menguasai menjadi melayani. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah untuk menghadapi perubahan adalah *Creativity, Collaboration, Communication, Critical Thinking, Computational Logic*, dan *Compassion*. Memimpin dan mengelola sangat mudah untuk dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan karena perlu keterampilan khusus dan pengorbanan terutama adalah keteladanan.

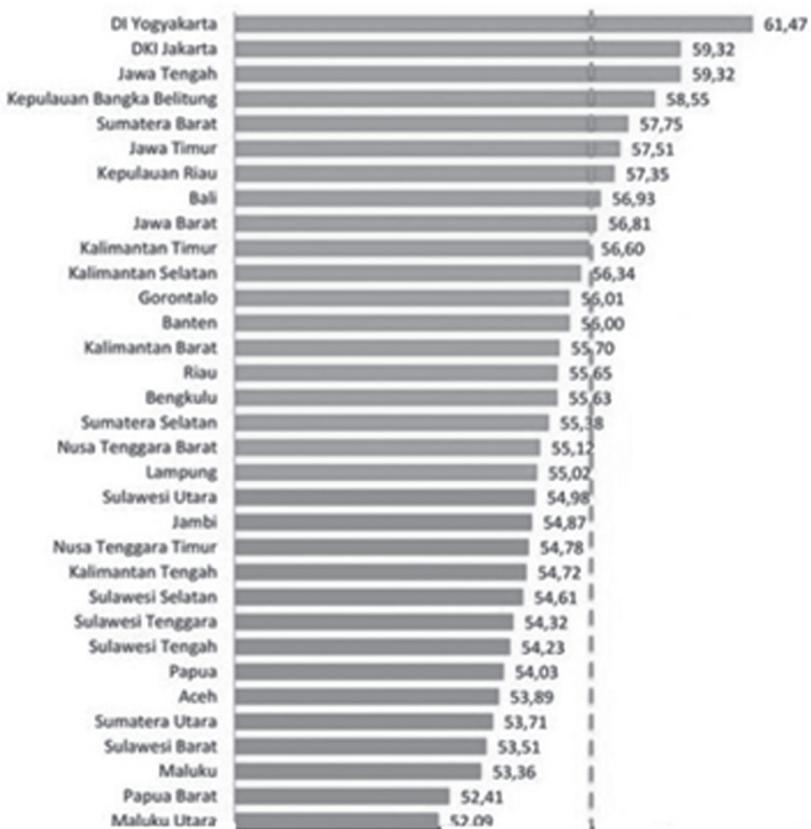
Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (permendikbud) nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa guru yang diangkat menjadi kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan akan tetapi sebagai tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan. Permendikbud tersebut mengamanahkan tugas pokok kepala sekolah yaitu sebagai pelaksana manajerial, pengembangan kewirausahaan dan pelaksana supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk mewujudkan tugas pokok kepala sekolah sesuai dengan permendikbud tersebut, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang melayani. Kepala sekolah yang melayani adalah kepala sekolah yang membantu warganya dengan berbagai upaya demi kemajuan sekolah.

Konsep kepemimpinan melayani adalah pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, dengan esensi adalah kepala sekolah melayani orang lain. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat. Dengan kata lain guru yang diangkat menjadi kepala sekolah tidak sekedar menjabat sebagai pemimpin yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi, melainkan kepala sekolah yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi yang siap memberikan pelayan kepada guru,

tenaga kependidikan, siswa, orang tua, masyarakat dan seluruh stakeholder yang terkait dengan pendidikan.

Kepemimpinan melayani yang dikembangkan di sekolah akan menghasilkan kepala sekolah yang memiliki keterampilan sebagai berikut : 1) keterampilan teknikal (*technical skills*) merupakan keterampilan dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta kemajuan proses pembelajaran, 2) keterampilan membangun relasi (*human skills*) merupakan keterampilan dalam membangun kerjasama kepada seluruh warga sekolah sehingga tercipta suasana yang harmonis antar warga sekolah dan masyarakat, 3) keterampilan konseptual (*Conceptual skills*) merupakan keterampilan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul di sekolah dengan penuh hikmat dan bijaksana. (permendiknas nomor 13 tahun 2007)

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya sebagai Kepala Sekolah. Pada kenyataannya, tidak semua Kepala Sekolah menguasai seluruh kompetensi secara utuh. Berdasarkan survei tahun 2015 oleh Direktorat tenaga kependidikan kementerian pendidikan dan kebudayaan menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah masih lemah dan perlu penguatan kompetensi. Data hasil uji kompetensi kepala sekolah (UKKS) nilai tertinggi 55,90 dan nilai terendah 45,92. Untuk nilai rata-rata per dimensi (UKKS) sebagai berikut : Kepemimpinan pembelajaran dengan nilai 43,96; Kewirausahaan dengan nilai 48,52; Manajerial dengan nilai 48,87; Supervisi: dengan nilai 36,45 dan Pengembangan sekolah dengan nilai 47,67.



Gambar 1. Nilai rata – rata Nasional Uji Kompetensi Kepala Sekolah

Sumber : Kemdikbud 2016

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan erat kaitannya dengan kompetensi dan profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah, serta berperan sebagai supervisor, memiliki tanggung jawab dalam memantau, membina dan memperbaiki kualitas layanan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya sebagai Kepala Sekolah.

Penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah menghasilkan kepala sekolah yang bertanggungjawab dan terbuka serta berkeinginan kuat untuk terus belajar kepada orang lain (*display authenticity*), kepala sekolah yang memberikan perspektif masa depan dengan memprakarsai dan inisiatif (*provide leadership*), kepala sekolah yang mampu mencari dan memberi

solusi dari setiap permasalahan (*persuasive mapping*), kepala sekolah yang mempunyai visi dan menginspirasi untuk kemajuan masa depan (*visioner*), kepala sekolah yang mudah memahami situasi dan implikasi dari situasi tersebut/ bijaksana (*wisdom*), kepala sekolah yang rendah hati dan dapat menempatkan prestasi dan bakat anggota dalam perspektif yang tepat (*share leadership*), kepala sekolah yang cepat mengambil tindakan, bukan hanya niat baik atau maksud baik tetapi lebih dari itu karena peduli terhadap orang lain (*altruistic calling*), kepala sekolah yang memiliki empati / menyelaraskan diri/ peka atas perasaan dan pikiran oarang lain (*emotional heading*), dan kepala sekolah yang fokus memotivasi dan mengembangkan bawahanya (*develop people*).

B. Fokus dan Sub Fokus

1. Fokus Penelitian

Bagaimana Cara dan Strategi untuk memperkuat kepemimpinan melayani yang merupakan unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan ?

2 Sub Fokus Penelitian

Adapun sub fokus penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel lain apa saja yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani ?
- 2) Seperti apa solusi optimal untuk penguatan kepemimpinan melayani yang dihasilkan ?

C. Tujuan

Buku ini bertujuan untuk memberikan panduan tentang cara dan strategi memperkuat kepemimpinan melayani kepala sekolah. Berdasarkan hasil penelitian kuasi kualitatif ditemukan faktor - faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani. Faktor tersebut adalah kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, komitmen kerja, team work dan motivasi kerja.

D. Ruang Lingkup

Berdasarkan hasil eksploratory research dengan pendekatan pemodelan dan optimasi sumber daya manajemen (POP-SDM), dalam rangka penguatan kepemimpinan melayani dengan ruang lingkup sebagai berikut :

1. Pengembangan kecerdasan adversitas
2. Pengembangan kepribadian proaktif
3. Pengembangan teamwork
4. Peningkatan motivasi kerja
5. Peningkatan komitmen kerja

E. Kegunaan

1. Kegunaan teoritis :
 - 1) Menambah khazanah baru khususnya teori yang berhubungan dengan manajemen pendidikan yang relevan.
 - 2) Menambah referensi ilmiah tentang variabel lain yang mempunyai hubungan positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.
 - 3) Menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian mendatang mengenai variabel lain yang mempunyai hubungan positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.
2. Kegunaan Praktis :
 - 1) Untuk Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan kajian serta kontribusi berupa informasi pendukung yang dapat turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan - kebijakan terkait dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan.
 - 2) Untuk lembaga penyelenggara pendidikan, diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan kajian serta kontribusi berupa informasi pendukung yang dapat turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan khususnya tentang pengangkatan kepala sekolah dan penilaian kinerja kepala sekolah.
 - 3) Untuk pengawas sekolah, diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan kajian serta kontribusi berupa informasi pendukung yang dapat turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan terkait dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan.
 - 4) Untuk kepala sekolah, menyediakan informasi mengenai aspek variabel lain yang mempunyai hubungan positif dan dominan terhadap peningkatan kepemimpinan melayani dan memberikan bahan masukan untuk menyusun rencana pengembangan sekolah berdasarkan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan melayani, sehingga tujuan sekolah tercapai.

- 5) Untuk guru - guru, menyediakan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan partisipasi dalam program peningkatan variabel lain yang mempunyai pengaruh positif dan dominan terhadap penguatan kepemimpinan melayani.

F. Sasaran

Sasaran penguatan kepemimpinan melayani di SMK Swasta Kabupaten Bogor adalah kepala sekolah yang memiliki tugas memimpin dan mengelola satuan pendidikan, Guru SMK Swasta, Lembaga penyelenggara pendidikan SMK Swasta dan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Kepala Sekolah

Kebijaksanaan pemerintah yang mengatur regulasi pendidikan di Indonesia telah terbit melalui Permendikbud No 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Permendikbud ini ditandatangani oleh mendikbud pada tanggal 22 Maret 2018 dan diundangkan pada tanggal 9 April 2018 oleh Kemenkumham. Pertimbangan dikeluarkannya permendikbud ini adalah guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Pertimbangan yang kedua adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah sudah tidak sesuai dengan dinamika perkembangan pengelolaan pendidikan nasional, sehingga perlu diganti.

1. Pengertian

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual dan social kepala sekolah berpengaruh besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah.

Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Kepala sekolah adalah guru yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengelola departemen pendidikan, termasuk Taman Kanak-Kanak (TK), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar (SD), dan Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB) serta Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Luar Biasa (SMALB) atau Sekolah Indonesia Luar Negeri.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menerus mematangkan intelektual, emosional, spiritual dan sosialnya. Meneruskan jenjang yang lebih

tinggi, aktif dalam forum diskusi, intens dalam organisasi sosial, dan rajin beribadah adalah keniscayaan bagi kepala sekolah agar kepemimpinannya sukses lahir batim. Artinya, kepemimpinannya tidak hanya membawa perubahan formal struktural, tapi kultural yang membekas dalam perilaku seseorang.

Menurut E. Mulyasa (2018), kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivits dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengembangkan tugasnya dengan baik.

Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan. Baik perorangan, kelompok, maupun nasional. Peran setiap variabel terhadap tingkat serta naik turunnya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.

2. Pengangkatan kepala sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menyatakan bahwa salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi kepala sekolah adalah seorang calon kepala sekolah harus memiliki STTPP Kepala Sekolah. Surat Edaran Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor: 19998/B. B1.3/Gt/2018 Kelola Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah pada poin 4 yang menyatakan bahwa bagi kepala sekolah yang sedang menjabat sebelum diterbitkannya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, memiliki STTPP Kepala Sekolah, tetap mendapatkan haknya untuk mendapat STTPP ini dengan mengikuti dan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Penguatan Kepala Sekolah. Diklat Penguatan Kepala Sekolah ini diberikan masa transisi sampai dengan akhir Juni 2021.



Gambar 2. Mekanisme pengangkatan kepala sekolah

Terkait Penugasan dan Periodisasi Kepala sekolah, dijelaskan dalam Permendikbud Nomor 6 Pasal 12 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah yaitu pelaksanaan secara periodisasi pada penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di daerah khusus. Periodisasi tersebut dimaksud dalam ayat (1) di mana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 tahun. Apabila tugas periode pertama telah selesai, maka kepala sekolah dapat memperpanjang penugasannya sebanyak maksimal 3 kali masa periode yang berarti masa menjabat paling lama adalah 12 tahun.

Penugasan Kepala Sekolah periode pertama pada satuan administrasi paling sedikit 2 tahun dan paling lama 2 masa periode atau 8 tahun. Sebagaimana dimaksud pada ayat (1), berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja penugasan kepala sekolah setiap tahun dengan sebutan paling rendah yaitu "Baik". Kepala Sekolah bersangkutan apabila tidak mencapai dengan sebutan "Baik" maka tidak dapat memperpanjang tugasnya sebagai Kepala Sekolah. Apabila kepala sekolah tidak memperpanjang tugasnya maka bisa ditugaskan kembali sebagai guru. Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga. Pelaksanaan uji kompetensi juga harus berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan untuk penugasan kembali sebagai guru dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi atau Kabupaten/Kota berdasarkan pada jumlah guru dan juga pertimbangan kebutuhan di wilayahnya.

3. Tugas Pokok Kepala Sekolah

Untuk Rincian dari Tugas Pokok Kepala Sekolah berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 adalah sebagai berikut;

1). Manajerial



- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

- i) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

2). Pengembangan Kewirausahaan

- 1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
- 2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

3). Supervisi

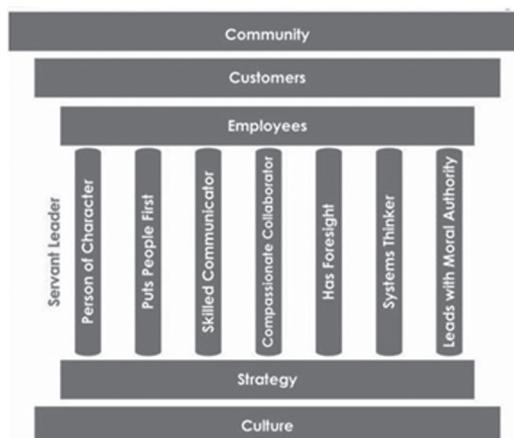
- 1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

B. Kepemimpinan Melayani

1. Pengertian

Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Konsep **kepemimpinan melayani** pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Menurut Greenleaf, Servant Leadership adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.



Gambar 3. Tujuh Pilar Kepemimpinan Melayani

Sumber : Parris dan Peachey (2013)

Berikut ini beberapa pengertian dan definisi kepemimpinan melayani dari beberapa sumber buku:

- Menurut Sendjaya dan Sarros (2002:57), *Servant Leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain
- Menurut Spears (2002:255), pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

- Menurut Trompenaars dan Voerman (2010:3), *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang servant leader adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.
- Menurut Poli (2011), *Servant Leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.
- Menurut Vondy (2010), *Servant Leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

2. Karakteristik Kepemimpinan Melayani

Menurut Spears (2002:27-29), terdapat sepuluh karakteristik **kepemimpinan melayani**, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendengarkan (*Listening*). Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
- 2) Empati (*Empathy*). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
- 3) Penyembuhan (*Healing*). Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
- 4) Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
- 5) Persuasi (*Persuasion*). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.

- 6) Konseptualisasi (*Conceptualization*). Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
- 7) Kejelian (*Foresight*). Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
- 8) Keterbukaan (*Stewardship*). Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
- 9) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*). Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- 10) Membangun Komunitas (*Building Community*). Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

3. Dimensi kepemimpinan melayani

Menurut Barbuto & Wheeler (2006), dimensi **kepemimpinan melayani** adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruistic calling*, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) *Emotional healing*, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
- 3) *Wisdom*, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
- 4) *Persuasive mapping*, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- 5) *Organizational stewardship*, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
- 6) *Humility*, yaitu kerendahan hati pemimpin.
- 7) *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
- 8) *Service*, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

4. Indikator kepemimpinan melayani

Menurut Dennis (2004), **kepemimpinan melayani** dapat diukur melalui Servant Leadership Assement Instrument (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator **kepemimpinan melayani** adalah sebagai berikut:

- 1) Kasih Sayang (*Love*). Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
- 2) Pemberdayaan (*Empowerment*). Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.
- 3) Visi (*Vision*). Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
- 4) Kerendahan Hati (*Humility*). Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
- 5) Kepercayaan (*Trust*). Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

5. Ciri - ciri kepemimpinan melayani

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani (Servant Leadership), dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut:

1) Mendengarkan

Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2) Menerima orang lain dan Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif.

4) Membangun kekuatan Persuasif

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan.

5) Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memiliki impian besar. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari

6) Kemampuan Menyembuhkan

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.

7) Kemampuan Melayani

Kemampuan melayani (stewardship) adalah memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain. Kepemimpinan pelayan memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam praktiknya dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performa organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerja sama yang cerdas dalam suatu tim kerja.

C. Faktor - faktor yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.

Pengumpulan data pada tahap penelitian kualitatif menggunakan teknik wawancara. Dalam melakukan wawancara terhadap informan, peneliti merupakan instrumen penelitian. Peneliti meminta pendapat, ide - ide, dan pengalaman informan terkait dengan informasi yang ingin diperoleh. Agar semua data yang disampaikan informan terekam secara lengkap serta akurat, dengan izin informan, peneliti menggunakan alat bantu rekam suara atau gambar pada saat melakukan wawancara. Adapun variabel bebas yang ditemukan di lapangan pada saat dilakukan penelitian kuasi kualitatif adalah sebagai berikut :

1. Kecerdasan Adversitas.

Kecerdasan adversitas adalah kecakapan yang dimiliki seseorang dalam merespon berbagai kesulitan dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas, dengan indikator sebagai berikut :

- 
- 1) Kendali terhadap peristiwa yang menimbulkan kesulitan (*Control*),
 - 2) Pandangan terhadap asal-usul kesulitan (*Origin*),
 - 3) Pengakuan terhadap akibat-akibat kesulitan (*Ownership*),
 - 4) Pandangan terhadap jangkauan dan dampak kesulitan (*Reach*),
 - 5) Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*).

Referensi :

Paul G. Stoltz (2005), Rachapoom Pangma, et.al (2009), Andy Green (2006), Maxwell, J. C. (2004), M. Reza Syarif (2008), Shivarajanji (2014), Wangsadinata dan Suprayitno Roseno (2008), Maria C.J. Santos (2012), Muchlas Suseno (2012), Stephen R. Covey (2010), Maltz (2004), Tony Wijaya (2007), dan Sandeep Singh and Tanu Sharma (2017)

2. Kepribadian Proaktif.

Kepribadian proaktif adalah kepribadian yang memiliki kecenderungan berupaya mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan, dengan indikator sebagai berikut:



- 1) Identifikasi peluang dan tindak lanjut,
- 2) Inisiatif,
- 3) Tindakan,
- 4) Kerja keras sampai terjadi perubahan

Referensi :

John R Schermerhorn,(2007), Covey, R. Steven, (2004), DuBrin, Andrew J, (2014), Crant, J. Michael dan Tomas S. Bateman. (2011), Farooq, Naveed, S.et al. (2019), Wolsink, Inge, Deanne D. Den Hartog. *et.al.*(2019), Steyn, Renier (2019), Crant, J. Michael, (2000), Nancy Langton, Stephen P. Robbins, (2006), Joo dan Liem. (2009), Frese, M., & Fay, D. (2001), Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, (2013)

3. Teamwork

Teamwork adalah sekumpulan individu untuk melakukan kerjasama dengan saling mempengaruhi satu sama lain dan memberikan kontribusi secara efektif serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama, dengan indikator sebagai berikut :



- 1) Kerjasama (*Cooperation*)
- 2) Kepercayaan (*Trust*)
- 3) Kekompakkan (*Cohesiveness*)
- 4) Tanggung Jawab (*Responsibilities*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Referensi :

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. (2013), J.L. Gibson,(2012), R. Kreitner & A. Kinicki. (2010), Tenner, A.R., & DeToro, I.J., (2002), J.S. Smith and C. Correl. (2010), Tracy, Brian, (2006), Dewi Sandra (2007), Buchholz, Steve, (2010). Williams, Pat. (2008), *Davis, Keith dan Newstron, Jhon W.* (2010), Jerald Greenberg & Robert A. Baron. (2008).

4. Komitmen Kerja

Komitmen Kerja adalah keinginan, sikap dan janji seseorang secara bersungguh-sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi, disiplin dalam bekerja bekerja dan ikut memajukan organisasi, dengan indikator sebagai berikut :



- 1) Adanya kenyamanan dalam organisasi,
- 2) Loyalitas terhadap organisasi,
- 3) Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi
- 4) Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi,
- 5) Disiplin dalam bekerja,
- 6) Kewajiban memajukan organisasi.

Referensi :

Terence R. Mitchell dan James R. Larson, (2005), Don Hellriegel dan John W. Slochun Jr. (2011), Ivancevich, John M. et.al (2008), Fred Luthan, (2006), Sweeney dan McFarlin, (2002), Curtis, Susan, and Dennis Wright, (2001), Coetzee, M. (2005), Setyaningrum, Setiawan, & Surachman (2017), Gerald L. Pepper, (2015), Bob Nelson (2012), Richard M. Streers dan Porter, Lyman W (2011), S.G.A. Smeenk, et.al, (2006), Wibowo. (2015).

5. Motivasi Kerja

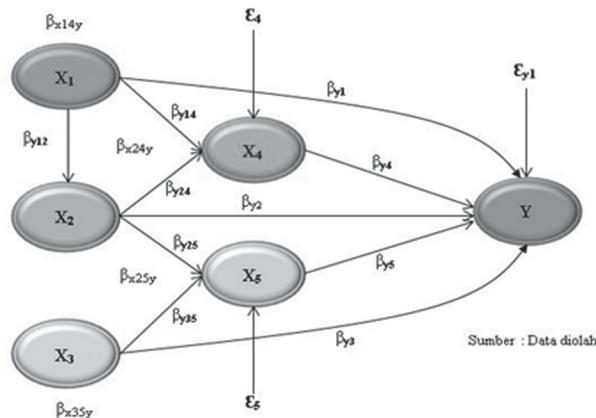
Motivasi kerja adalah Dorongan, keinginan dan daya gerak yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki yang bertujuan untuk pencapaian yang maksimal, dengan indikator sebagai berikut :



- 1) Pencapaian prestasi (*Achievement*)
- 2) Pengakuan (*Confession*)
- 3) Tanggung jawab (*Responsibility*)
- 4) Kemajuan (*Progress*)
- 5) Kompensasi (*Compensation*)
- 6) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- 7) Status (*Status*)
- 8) Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*)

Referensi :

Jennifer M. George dan R. Jones, (2012), Pinder, C. C. (2008), Stephen P. Robbins, (2006), Luthans, Fred. (2006), John R. Schermerhorn (2007), John R. Schermerhorn, Jr. (2013), Greenberg J & Baron Robert. A (2008), Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2003), Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, (2005), Gomes, F. Cardosa, (2001), Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, (2013), J.A. Colcutt, J. LePine, and M. Wesson (2015).



Gambar 4. Konstelasi Penelitian

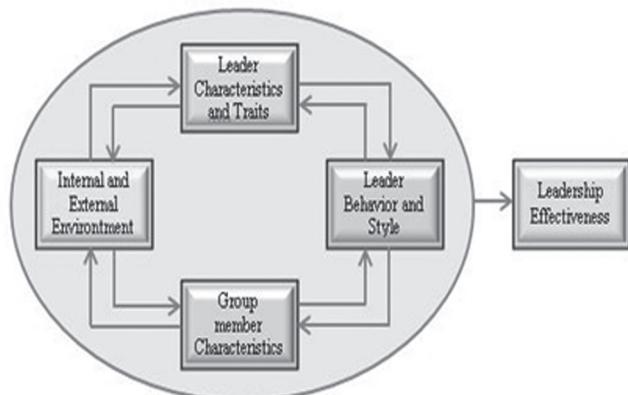
Keterangan:

- X_1 = Kecerdasan Adversitas
- X_2 = Kepribadian Proaktif
- X_3 = Teamwork
- X_4 = Komitmen terhadap Organisasi
- X_5 = Motivasi Kerja
- Y = Kepemimpinan Melayani

D. Teori Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menmpatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan pra syarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri – ciri kepemimpinan.



Gambar 5 . Kerangka kerja memahami kepemimpinan
(*A Framework for Understanding Leadership*)

Sumber : Managing Today by Stephen P. Robbins @2015.
Reprinted by permission of Prentice Hill, inc. Upper Saddle River, NJ.

Kepemimpinan merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Selanjutnya kepemimpinan juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Kepemimpinan itu dalam rangka meyakinkan orang lain sehingga ia fokus dan berupaya mencapai tujuan organisasi.



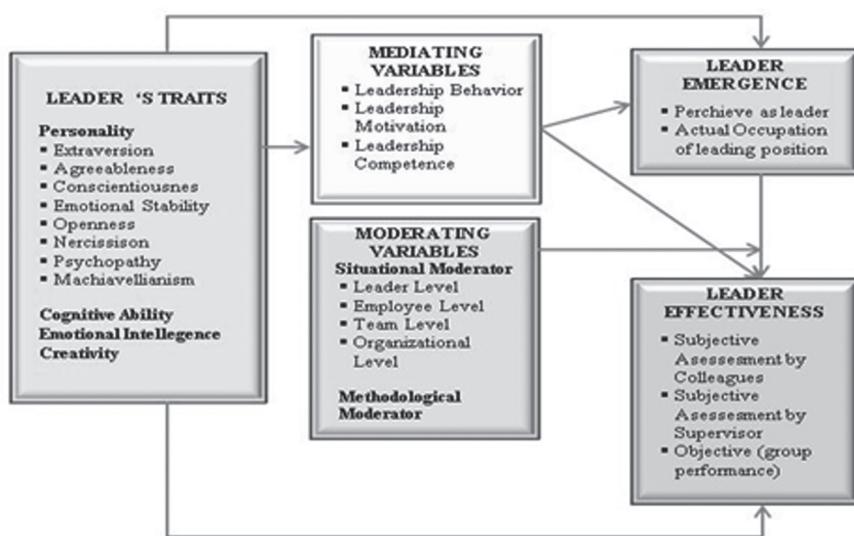
Gambar 6 . Kerangka untuk mempelajari efektifitas kepemimpinan
(*A framework for studying leadership effectiveness*)

Sumber : J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York : McGraw-Hill, 2012, pp. 314 - 325

Modelefektiftasyangdiilustrasikanpadagambar2diatas,memperlihatkan efektivitas kepemimpinan secara holistik. Diperlukan beberapa faktor dan aspek pendukung guna menjadi pimpinan yang efektif. Hal ini bermula dari diri pimpinan itu sendiri. Hal ini terkait dengan kemampuan, personaliti serta motivasi. Kemudian sikap pimpinan juga menjadi aspek penting, baik berorientasi kepada tugas, individu, kepemimpinan transformatif. Tidak berhenti disitu, menjadi pimpinan yang efektif memerlukan dukungan dari

anggota, baik berupa rasa percaya, kewenangan atasan dan pembagian tugas yang terstruktur dan jelas.

Kehebatan pimpinan juga kemudian dihubungkan dengan kehebatan anggotanya. Kepemimpinan kemudian juga merupakan interaksi setiap anggota dalam sebuah kelompok. Pimpinan juga merupakan seorang agen perubahan, dimana tindakan seseorang akan mempengaruhi orang lain. Kemudian bahwa kepemimpinan kemudian juga melibatkan pencapaian tujuan. Seorang pimpinan yang efektif tentunya adalah manakala mampu mensinergikan tujuan individu, kelompok dan organisasi.



Gambar 7. Perbedaan Individu dan Efektifitas Kepemimpinan
(Individual differences and leadership effectiveness)

Sumber : K.Beycioglu and P. Parshiadris (2015). Multidimensional Perspective on Principal Leadership Effectiveness, Hershey, Pa, USA : The IGI Global

Berdasarkan model efektivitas kepemimpinan pada gambar 3 di atas, ada lima komponen penting dari teori efektivitas kepemimpinan yaitu *Leader's Traits*, *Mediating Variable*, *Moderating Variable*, *Leader Emergence* dan *Leader Effectiveness*. Model tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Artinya kepemimpinan tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. (K.Beycioglu and P. Parshiadris : 2015)

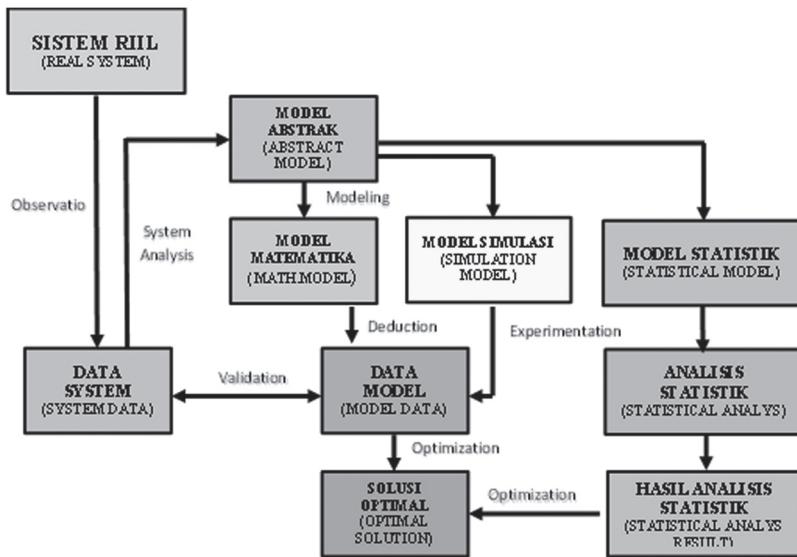
E. Teori Pemodelan dan Optimasi

Riset operasi adalah metode umum yang digunakan dalam studi dan optimasi sistem melalui pemodelan sistem. Hardhienata, S (2017), mendefinisikan Riset operasi adalah penerapan metode ilmiah untuk menemukan solusi optimal dan pengambilan keputusan dari suatu masalah dengan memperhitungkan sumber daya dan batasan yang ada. Dalam analisis dan solusi masalah yang disebutkan di atas biasanya dilakukan dengan menggunakan pemodelan dan optimasi. Di bidang manajemen pendidikan ada banyak analisis dan penyelesaian masalah dilakukan dengan menggunakan model statistik.

Model statistik adalah persamaan yang dibentuk dari kerangka berpikir untuk menggambarkan hubungan atau pengaruh dari variabel terikat (*dependent variable*) dengan variabel bebas (*independent variable*). Sebagian besar penelitian yang menggunakan model statistik dalam bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, pembahasannya dihentikan pada temuan bahwa ada hubungan atau pengaruh positif antar variabel yang diteliti. Hal tersebut mengakibatkan kesimpulan penelitian hanya merupakan kesimpulan statistik dan mengakibatkan saran yang dibuat hanya bersifat normatif.

Teori pengenalan ilmiah adalah teori yang menggambarkan langkah - langkah dalam analisis sistem, pemodelan, dan simulasi. Mulai dari sistem nyata yang akan dipelajari, observasi atau eksperimen yang dilakukan untuk mendapatkan data dari sistem nyata. Berdasarkan data dari sistem nyata tersebut, kemudian dilakukan analisis sistem untuk membangun model abstrak. Dari model abstrak, kemudian dibuat model matematika, model simulasi, dan/atau model statistik. Model - model tersebut selanjutnya digunakan untuk keperluan analisis, eksperimentasi, atau optimasi. Jika dipilih model matematika maka penyelesaian model dilakukan melalui langkah deduksi matematis, sedangkan untuk model simulasi solusinya biasanya dilakukan dengan menggunakan komputer. Untuk model statistik solusinya biasa dilakukan dengan menggunakan teori atau analis statistika. Data yang diperoleh dari deduksi matematika, simulasi komputer, dan analisis statistik kemudian dibandingkan dengan data dari sistem nyata untuk melihat sejauh mana model sesuai dengan sistem nyata yang akan dipelajari atau diteliti. Langkah tersebut disebut dengan validasi.

Selanjutnya model yang telah tervalidasi atau telah teruji dapat digunakan untuk analisis atau penelitian lanjutan guna memperoleh nilai optimal dari model/system yang dianalisis atau diteliti. Secara diagramis, langkah - langkah diatas dapat dilihat pada gambar 8, berikut :



Gambar 8. Langkah teori pengenalan ilmiah

Sumber : Hardhienata, S (2017)

Optimasi secara umum dapat diartikan sebagai pemilihan solusi terbaik dari solusi – solusi yang ada dalam suatu sistem. Sedangkan riset operasi (*Operation research*) adalah cabang interdisiplin dari matematika terapan dan sains yang menggunakan model matematika, model komputer, dan/atau model statistika untuk memperoleh solusi terbaik dari suatu sistem yang akan dioperasikan. Dalam pemilihan solusi terbaik tersebut diperhatikan keberadaan dari sumber daya dan restriksi atau batasan – batasan yang menyertainya.

F. Analisa SITOREM

SITOREM adalah singkatan dari “*Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*”, yang secara umum dapat diartikan sebagai suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel - variabel guna melaksanakan “*Operation Research*” dalam bidang Manajemen Pendidikan (Soewarto Hardhienata, 2017).

Dalam konteks penelitian - penelitian Korelasional dan Analisis Jalur, SITOREM digunakan sebagai metode untuk melakukan: a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat, b) Analisis Nilai hasil penelitian untuk tiap indikator variabel penelitian, c) Analisis

terhadap bobot masing - masing indikator dari tiap variabel penelitian berdasarkan kriteria “*Cost, Benefit, Urgency and Importance*”.

Berdasarkan identifikasi kekuatan pengaruh antar variabel penelitian, dan juga berdasarkan bobot dari masing - masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator yang perlu diperbaiki dan yang dipertahankan atau dikembangkan.

Identifikasi kekuatan hubungan atau pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pada penelitian Korelasional, kekuatan hubungan dinyatakan berdasarkan besarnya koefisien korelasi antar variabel penelitian. Semakin tinggi koefisien korelasi, maka semakin tinggi kekuatan hubungan antar variabel penelitian
2. Pada penelitian Analisis Jalur, kekuatan pengaruh dinyatakan dengan besarnya koefisien Jalur dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin tinggi koefisien jalur, maka semakin tinggi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
3. Analisis nilai indikator dari variabel yang diteliti dihitung dari rerata skor tiap indikator dari variabel penelitian tersebut. Skor rerata indikator merupakan gambaran tentang kondisi aktual indikator - indikator tersebut dari sudut pandang subyek penelitian.

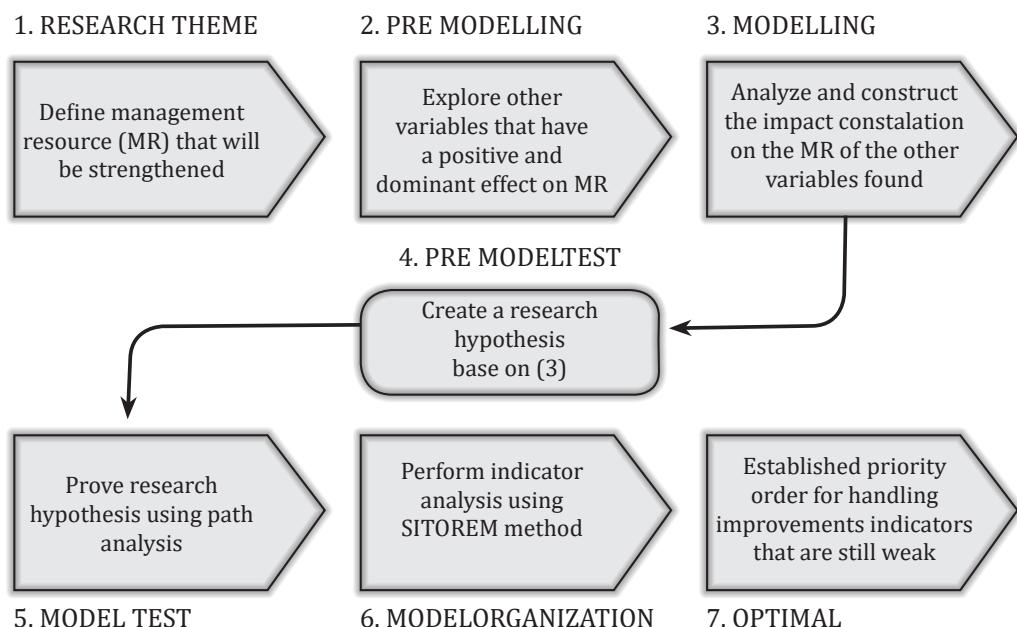
Penggunaan Analisis SITOREM dilakukan melalui tahapan - tahapan Analisis kekuatan hubungan atau pengaruh, Analisis Bobot Indikator, dan Analisis nilai indikator. Hasil akhir dari analisis SITOREM berupa urutan prioritas penanganan indikator yang perlu diperbaiki dan indikator yang dipertahankan atau dikembangkan.

BAB III

TEMUAN HASIL PENELITIAN

A. Rancangan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan POP-SDM (Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen) yang dikembangkan oleh Setyaningsih, S. dan Hardhienata, S. pada tahun 2019. Dalam metode ini, penelitian diawali dengan melakukan penelitian kuasi kualitatif untuk menggali faktor - faktor yang diduga berpengaruh positif dan dominan terhadap sumber daya yang akan diperkuat. Berdasarkan faktor - faktor atau variabel yang ditemukan, disusun konstalasi pengaruh dari variabel - variabel tersebut terhadap sumber daya yang akan diperkuat sehingga menghasilkan hipotesis penelitian.



Gambar 9. Tahapan pendekatan POP-SDM

Langkah penelitian Pemodelan dan Optimasi Penguatan Sumber Daya Manajemen atau POP-SDM adalah sebagai berikut :

- 1) *Reserach theme*, yaitu menentukan sumberdaya manajemen yang akan diperkuat atau variabel terikat. Tahap research theme dalam penelitian ini dilakukan dengan menetapkan variabel kepemimpinan melayani

sebagai variabel terikat yang akan diperkuat. Mengenai pentingnya kepemimpinan melayani sebagai sumberdaya manajemen telah diuraikan pada Bab 1 bagian pendahuluan.

- 2) *Pre Modelling*, yaitu melakukan penelitian kuasi kualitatif di lapangan untuk menggali faktor - faktor atau variabel lain yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani.
- 3) *Modelling*, yaitu menganalisis dan membangun konstalasi pengaruh antar variabel yang ditemukan.
- 4) *Pre Model Test*, yaitu menyusun hipotesis penelitian berdasarkan konstalasi variabel - variabel yang telah ditemukan terhadap variabel terikat.
- 5) *Model Test*, yaitu melakukan penelitian kuantitatif untuk membuktikan hipotesis penelitian menggunakan analis jalur (path analysis).
- 6) *Model Optimization*, yaitu optimasi hasil penelitian kuantitatif melalui analisis terhadap indikator menggunakan metode SITOREM (*Scientific Identification Theory to conduct Operasional Research in Education Management*).
- 7) *Optimal Recommendation*, yaitu menetapkan urutan prioritas penanganan perbaikan indikator yang masih lemah untuk bahan rekomendasi peningkatan sumber daya managemen yang diteliti sehingga bermanfaat bagi organisasi.

Penelitian kualitatif dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, terhitung mulai bulan Agustus sampai Oktober 2020, dilanjutkan Penelitian kuantitatif dilakukan selama 3 (tiga) bulan terhitung mulai bulan Oktober sampai Desember 2020. Penelitian kualitatif dilaksanakan pada 16 (Enam Belas) SMK swasta, dan penelitian kuantitatif dilaksanakan di 352 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta yang berada dalam wilayah Kabupaten Bogor Propinsi Jawa Barat, yang tersebar di 40 kecamatan. Informan dalam penelitian kualitatif adalah 16 (Enam Belas) orang kepala sekolah dari SMK yang menjadi sampel sumber data penelitian. Penetapan kepala sekolah sebagai informan didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah adalah orang yang paling mengetahui tentang kondisi kepemimpinan melayani di sekolah masing - masing serta faktor - faktor yang mempengaruhinya. Pada penelitian kualitatif ukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus **Cochran**. Penentuan besarnya sampel melibatkan atau memasukkan karakteristik yang terdapat pada populasi sehingga dengan besar sampel secara minimal tersebut akan mampu mencerminkan kondisi populasi yang sebenarnya. Adapun jumlah sampel adalah 188 responden.

Pengumpulan data pada tahap penelitian kualitatif menggunakan teknik wawancara. Dalam melakukan wawancara terhadap informan, peneliti merupakan instrumen penelitian. Peneliti meminta pendapat, ide - ide, dan pengalaman informan terkait dengan informasi yang ingin diperoleh. Agar semua data yang disampaikan informan terekam secara lengkap serta akurat, dengan izin informan, peneliti menggunakan alat bantu rekam suara atau gambar pada saat melakukan wawancara. Pada tahap kuantitatif, pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik pemberian kuesioner kepada responden. Kuesioner merupakan instrument penelitian yang meminta responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti terkait dengan pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, pengelaman, kepribadian, dan perilaku partisipan atau responden sesuai dengan variabel - varibel yang sedang diteliti.

Pada tahap kualitatif teknik analisa data diawali dengan Analisis pemilihan variabel bebas, dengan menggunakan metode *Tally Mark / Turus*, semua jawaban informan dianalisis. Variabel yang paling banyak disebut oleh informan adalah variabel yang akan dipilih, selanjutnya Penetapan Hipotesis Penelitian, kemudian diberikan Penilaian oleh Pakar (*Expert Judgement*), dihasilkan kerangka berpikir/Konstelasi Penelitian yang terekomendasi, dibuat model matematika statistik, dan penurunan hipotesis penelitian. Pada tahap kuantitatif teknik analisis data diawali dengan melakukan analisis statistik deskriptif, uji prasyarat analisis, dan dilanjutkan dengan analisis jalur (*path analysis*). Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan data masingmasing variabel secara tunggal. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif meliputi : nilai tertinggi, nilai terendah, banyak kelas, interval kelas, rata-rata, median, modus, ukuran penyebaran atau variabilitas dengan menggunakan standar deviasi dan rentang skor. Selain itu, ditampilkan juga tabel frekuensi dan grafik histogram.

Analisis statistik inferensial bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis melalui analisis jalur menggambarkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap Kepemimpinan Melayani sebagai variabel terikat (Y). Sebelum dilaksanakan analisis jalur (*path analysis*) data harus memenuhi beberapa persyaratan uji statistik yaitu : Uji Normalitas Galat, Uji Homogenitas Varians, Analisis Koefisien Jalur dan Uji signifikansi persamaan regresi dan linearitas.

B. Hasil penelitian

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan hasil penelitian dan hipotesis yang telah diuji, yang penulis lakukan maka dapat diperoleh hasil penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan melayani dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan teamwork sebagai eksogenous variabel dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja sebagai intervening variabel.
2. Dari penelitian kualitatif yang dilakukan ditemukan variabel lain yang berpengaruh positif dan dominan terhadap kepemimpinan melayani, yaitu kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, teamwork, komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja.
3. Cara membuktikan pengaruh antar variabel dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Adapun hasil analisis adalah sebagai berikut :
 - 1) Terdapat pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_{Y_1}) sebesar 0,204, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan kepemimpinan melayani.
 - 2) Terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_{Y_2}) sebesar 0,212, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani.
 - 3) Terdapat pengaruh positif langsung teamwork terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_{Y_3}) sebesar 0,171, sehingga pengembangan teamwork dapat menguatkan kepemimpinan melayani.
 - 4) Terdapat pengaruh positif langsung motivasi kerja terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_{Y_4}) sebesar 0,207, sehingga peningkatan motivasi kerja dapat menguatkan kepemimpinan melayani.
 - 5) Terdapat pengaruh positif langsung komitmen organisasi terhadap kepemimpinan melayani dengan koefisien jalur (β_{Y_5}) sebesar 0,203, sehingga peningkatan komitmen kerja dapat menguatkan kepemimpinan melayani.

- 6) Terdapat pengaruh positif langsung kecerdasan adversitas terhadap komitmen Organisasi dengan koefisien jalur ($\beta_{y_{41}}$) sebesar 0,542, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan komitmen kerja
- 7) Terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur ($\beta_{y_{42}}$) sebesar 0,413, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan komitmen kerja
- 8) Terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur ($\beta_{y_{52}}$) sebesar 0,417, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan motivasi kerja
- 9) Terdapat pengaruh positif langsung teamwork terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur ($\beta_{y_{53}}$) sebesar 0,574, sehingga peningkatan teamwork dapat menguatkan motivasi kerja
- 10) Terdapat pengaruh positif langsung kepribadian proaktif terhadap kecerdasan adversitas dengan koefisien jalur ($\beta_{y_{21}}$) sebesar 0,827, sehingga peningkatan kepribadian proaktif dapat menguatkan kecerdasan adversitas.
- 11) Terdapat pengaruh positif tidak langsung kecerdasan adversitas terhadap kepemimpinan melayani melalui komitmen terhadap organisasi dengan koefisien jalur ($\beta_{x_{41}y}$) sebesar 0,111, sehingga pengembangan kecerdasan adversitas dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi.
- 12) Terdapat pengaruh positif tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui komitmen terhadap organisasi dengan koefisien jalur ($\beta_{x_{42}y}$) sebesar 0,088, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi.
- 13) Terdapat pengaruh positif tidak langsung kepribadian proaktif terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dengan koefisien jalur ($\beta_{x_{52}y}$) sebesar 0,088, sehingga pengembangan kepribadian proaktif dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja.

- 14) Terdapat pengaruh positif tidak langsung teamwork terhadap kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja dengan koefisien jalur (β_{x53y}) sebesar 0,098, sehingga pengembangan teamwork dapat menguatkan kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja.
4. Berdasarkan penelitian empirik di lapangan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuasi kualitatif dan konfirmasi pakar (*expert*) diperoleh konstelasi pengaruh antar variabel, kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan teamwork sebagai eksogenous variabel, komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja sebagai intervening variabel.
5. Berdasarkan analisis SITOREM diperoleh solusi optimal sebagai berikut:
- a. Urutan prioritas penanganan indikator untuk diperbaiki
 - 1st Tindakan (*Action*)
 - 2nd Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Oppurtunities*)
 - 3rd Inisiatif (*Initiative*)
 - 4th Sikap mengendalikan kesulitan (*Control*)
 - 5th Sikap terhadap asal – usul kesulitan (*Origin*)
 - 6th Sikap menghadapi kesulitan (*Ownership*)
 - 7th Feedback yang didapat dari organisasi (*feedback*)
 - 8th Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
 - 9th Pelayanan yang di inginkan (*service*)
 - 10th Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*).
 - 11th Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*)
 - 12th Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*)
 - 13th Perilaku Kerendahan hati (*Humility*)
 - 14th Perilaku Akuntabilitas (*Accountability*)
 - 15th Perilaku Mendengarkan (*Listening*)
 - 16th Perilaku Belas kasih (*Compassion*)
 - 17th Keberanian (*Courage*)
 - b. Indikator yang dipertahankan atau dikembangkan :
 - [1] Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*)
 - [2] Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*)
 - [3] Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (*Reach*)
 - [4] Kerjasama (*Cooperation*)

- [5] Kekompakan (*Cohesiveness*)
- [6] Komunikasi (*Communication*)
- [7] Tanggung Jawab (*Responsibilities*)
- [8] Kepercayaan (*Trust*)
- [9] Loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*)
- [10] Kesesuaian kemampuan (*suitability*)
- [11] Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*)
- [12] Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*)
- [13] Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*)
- [14] Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*)
- [15] Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*)
- [16] Perilaku Integritas (*Integrity*)

BAB IV

POKOK – POKOK PANDUAN

PENGUATAN KEPEMIMPINAN MELAYANI

A. Tujuan dan Strategi



Documentasi : SMK PGRI 2 Cibinong

1. Tujuan penguatan kepemimpinan melayani (Y)

Penguatan kepemimpinan melayani diharapkan menghasilkan profil kepala sekolah sebagai berikut :

- 1) kepala sekolah yang bertanggungjawab dan terbuka serta berkeinginan kuat untuk terus belajar kepada orang lain (*display authenticity*),
- 2) kepala sekolah yang memberikan perspektif masa depan dengan memprakarsai dan inisiatif (*provide leadership*),
- 3) kepala sekolah yang mampu mencari dan memberi solusi dari setiap permasalahan (*persuasive mapping*),
- 4) kepala sekolah yang mempunyai visi dan menginspirasi untuk kemajuan masa depan (*visioner*),
- 5) kepala sekolah yang mudah memahami situasi dan implikasi dari situasi tersebut/ bijaksana (*wisdom*),

- 6) kepala sekolah yang rendah hati dan dapat menempatkan prestasi serta bakat anggota dalam perspektif yang tepat (*share leadership*),
 - 7) kepala sekolah yang cepat mengambil tindakan, bukan hanya niat baik atau maksud baik tetapi lebih dari itu karena peduli terhadap orang lain (*altruistic calling*),
 - 8) kepala sekolah yang memiliki empati / menyelaraskan diri/ peka atas perasaan dan pikiran orang lain (*emotional heading*), dan
 - 9) kepala sekolah yang fokus memotivasi dan mengembangkan bawahannya (*develop people*). (Spears, Larry :. 2010)
2. Strategi penguatan kepemimpinan melayani (Y)

Penguatan kepemimpinan melayani dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, dan team Work serta dengan meningkatkan komitmen kerja dan motivasi kerja.



Documentasi : SMK PGRI 2 Cibinong

B. Indikator Diperbaiki

1. Prioritas indikator - indikator

Berdasarkan hasil analisis SITOREM, dihasilkan indikator yang harus diperbaiki dalam rangka pengutamaan kepemimpinan melayani, adapun urutan prioritas indikator yang harus diperbaiki adalah sebagai berikut : (1st) Disiplin dalam bekerja, (2ⁿ) Loyalitas terhadap Organisasi, (3rd) Identifikasi peluang dan tindak lanjut , (4th) Tindakan, (5th) Daya tahan terhadap kesulitan, (6th)

Pandangan terhadap asal usul kesulitan, (7th) Pengakuan terhadap akibat kesulitan, (8th) Kompensasi, (9th) Pengakuan, (10th) Status, (11th) Prosedur organisasi, (12th) Kekompakan, (13th) Komunikasi, (14th) Belas kasih, (15th) Mendengarkan, dan (16th) Integritas.

2. Sosialisasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani



Documentasi : SMK PGRI 2 Cibinong

Dalam rangka perbaikan indikator diperlukan program perbaikan, diawali dengan sosialisasi yang melibatkan pemangku kepentingan dan pelaksana kegiatan. Adapun sosialisasi dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Disiplin dalam bekerja	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan

2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut Tindakan	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan Pandangan terhadap asal usul kesulitan Pengakuan terhadap akibat kesulitan	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi Pengakuan Status Prosedur organisasi	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
5	Pengembangan Teamwork	Kekompakkan Komunikasi Belas kasih	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan

3. Regulasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun regulasi penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Disiplin dalam bekerja	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi	Penetapan Visi Misi dan Tujuan Sekolah		
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Penetapan Tata tertib, Norma dan Etika profesi	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan	Penetapan Program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			

5	Pengembangan Teamwork	Kekompakan	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

4. Edukasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun edukasi untuk penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Disiplin dalam bekerja	Diklat kepemimpinan Seminar kepemimpinan	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Loyalitas terhadap Organisasi			
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut	Pembiasaan briefing, curah pendapat dan Diskusi	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan secara rutin pada setiap awal kegiatan layanan)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tindakan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan	Pembinaan Rutin Lembaga Pengelola sekolah / Yayasan Kegiatan keprofesional bersama dengan organisasi profesi (PGRI)	Organisasi Profesi (PGRI) Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			

4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi Pengakuan Status Prosedur organisasi	Studi banding, Visitasi Industry,	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
5	Pengembangan Teamwork	Kekompakkan Komunikasi Belas kasih	Kegiatan Sosial (family gathering) Kegiatan keagamaan	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan

5. Evaluasi perbaikan indikator untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun evaluasi untuk penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Disiplin dalam bekerja Loyalitas terhadap Organisasi	Monitoring & Evaluasi pencapaian kinerja sekolah Perbaikan target & sasaran Mutu	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Identifikasi peluang dan tindak lanjut Tindakan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan

3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Daya tahan terhadap kesulitan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pandangan terhadap asal usul kesulitan			
		Pengakuan terhadap akibat kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kompensasi	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pengakuan			
		Status			
		Prosedur organisasi			
5	Pengembangan Teamwork	Kekompakkan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Komunikasi			
		Belas kasih			

C. Indikator Dipertahankan

1. Prioritas indikator - indikator

Berdasarkan hasil analisis SITOREM, dihasilkan indikator yang dipertahankan atau dikembangkan dalam rangka pengutamaan kepemimpinan melayani, adapun indikator tersebut adalah sebagai berikut : (1) Kenyamanan dalam organisasi, (2) Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi, (3) Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi, (4) Kewajiban memajukan organisasi, (5) Inisiatif, (6) Kerja keras sampai terjadi perubahan, (7) Kendali terhadap kesulitan, (8) Jangkauan kesulitan, (9) Kondisi kerja, (10) Pencapaian prestasi,

(11) Kemajuan, (12) Tanggung jawab, (13) Kerjasama, (14) Kepercayaan, (15) Tanggung Jawab, (16) Akuntabilitas, (17) Kerendahan hati, dan (18) Keberanian.



Documentasi : SMK PGRI 2 Cibinong

2. Sosialisasi indikator dipertahankan atau dikembangkan untuk penguatan kepemimpinan melayani

Dalam rangka pengembangan capaian indikator kepemimpinan melayani, diawali dengan sosialisasi yang melibatkan pemangku kepentingan dan pelaksana kegiatan. Adapun sosialisasi dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Kenyamanan dalam organisasi	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi			
		Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi			

		Kewajiban memajukan organisasi			
2.	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Inisiatif	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Kerja keras sampai terjadi perubahan			
3.	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Kendali terhadap kesulitan	Sosialisasi Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Jangkauan kesulitan			
4.	Peningkatan Motivasi Kerja	Kondisi kerja	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pencapaian prestasi			
		Kemajuan			
		Tanggung jawab			
		Kerjasama			

5.	Pengembangan Teamwork	Kepercayaan Tanggung Jawab	Sosialisasi Program Penilaian Kinerja Kepala sekolah (PPKKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
----	-----------------------	-------------------------------	--	--	---

3. Regulasi indikator dipertahankan atau dikembangkan untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun regulasi penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Kenyamanan dalam organisasi	Penetapan SOP Kinerja Sekolah Penetapan Visi Misi dan Tujuan Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi			
		Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi			
		Kewajiban memajukan organisasi			
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Inisiatif	Penetapan Tata tertib, Norma dan Etika profesi	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Kerja keras sampai terjadi perubahan			

3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Kendali terhadap kesulitan	Penetapan Program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Jangkauan kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kondisi kerja	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pencapaian prestasi			
		Kemajuan			
		Tanggung jawab			
		Kerjasama			
5	Pengembangan Teamwork	Kepercayaan	Penetapan SOP Kinerja Sekolah	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan di awal tahun pelajaran)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tanggung Jawab			

4. Edukasi indikator dipertahankan atau dikembangkan untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun edukasi untuk penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Kenyamanan dalam organisasi	Diklat kepemimpinan Seminar kepemimpinan	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan minimal 2 kali setahun)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi			
		Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi			

		Kewajiban memajukan organisasi			
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Inisiatif	Pembiasaan briefing, curah pendapat dan Diskusi	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan secara rutin pada setiap awal kegiatan layanan)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Kerja keras sampai terjadi perubahan			
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Kendali terhadap kesulitan	Pembinaan Rutin Lembaga Pengelola sekolah / Yayasan Kegiatan keprofesian bersama dengan organisasi profesi (PGRI)	Organisasi Profesi (PGRI) Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Jangkauan kesulitan			
4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kondisi kerja	Studi banding, Visitasi Industry,	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pencapaian prestasi			
		Kemajuan			
		Tanggung jawab			
		Kerjasama			
5	Pengembangan Teamwork	Kepercayaan	Kegiatan Sosial (family gathering) Kegiatan keagamaan	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan setiap awal semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tanggung Jawab			

5. Evaluasi indikator dipertahankan atau dikembangkan untuk penguatan kepemimpinan melayani

Adapun evaluasi untuk penguatan kepemimpinan melayani dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut :

No	Deskripsi	Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
1.	Peningkatan Komitmen Kerja	Kenyamanan dalam organisasi Keuntungan dengan bertahan dalam organisasi dan kerugian terkait dengan meninggalkan organisasi Menginvestasikan kemampuan terhadap organisasi Kewajiban memajukan organisasi	Monitoring & Evaluasi pencapaian kinerja sekolah Perbaikan target & sasaran Mutu	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
2	Pengembangan Kepribadian Proaktif	Inisiatif Kerja keras sampai terjadi perubahan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
3	Pengembangan Kecerdasan adversitas	Kendali terhadap kesulitan Jangkauan kesulitan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan

4	Peningkatan Motivasi Kerja	Kondisi kerja	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Pencapaian prestasi			
		Kemajuan			
		Tanggung jawab			
		Kerjasama			
5	Pengembangan Teamwork	Kepercayaan	Monitoring & Evaluasi Pencapaian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PPKS)	Dinas Pendidikan Pengawas Sekolah Lembaga pengelola Sekolah/ Yayasan (dilaksanakan pada akhir semester)	Kepala Sekolah Pendidik Tenaga kependidikan
		Tanggung Jawab			

BAB V

POKOK- POKOK PANDUAN PENGEMBANGAN VARIABEL BERPENGARUH POSITIF DAN SIGNIFIKAN TERHADAP KEPEMIMPINAN MELAYANI

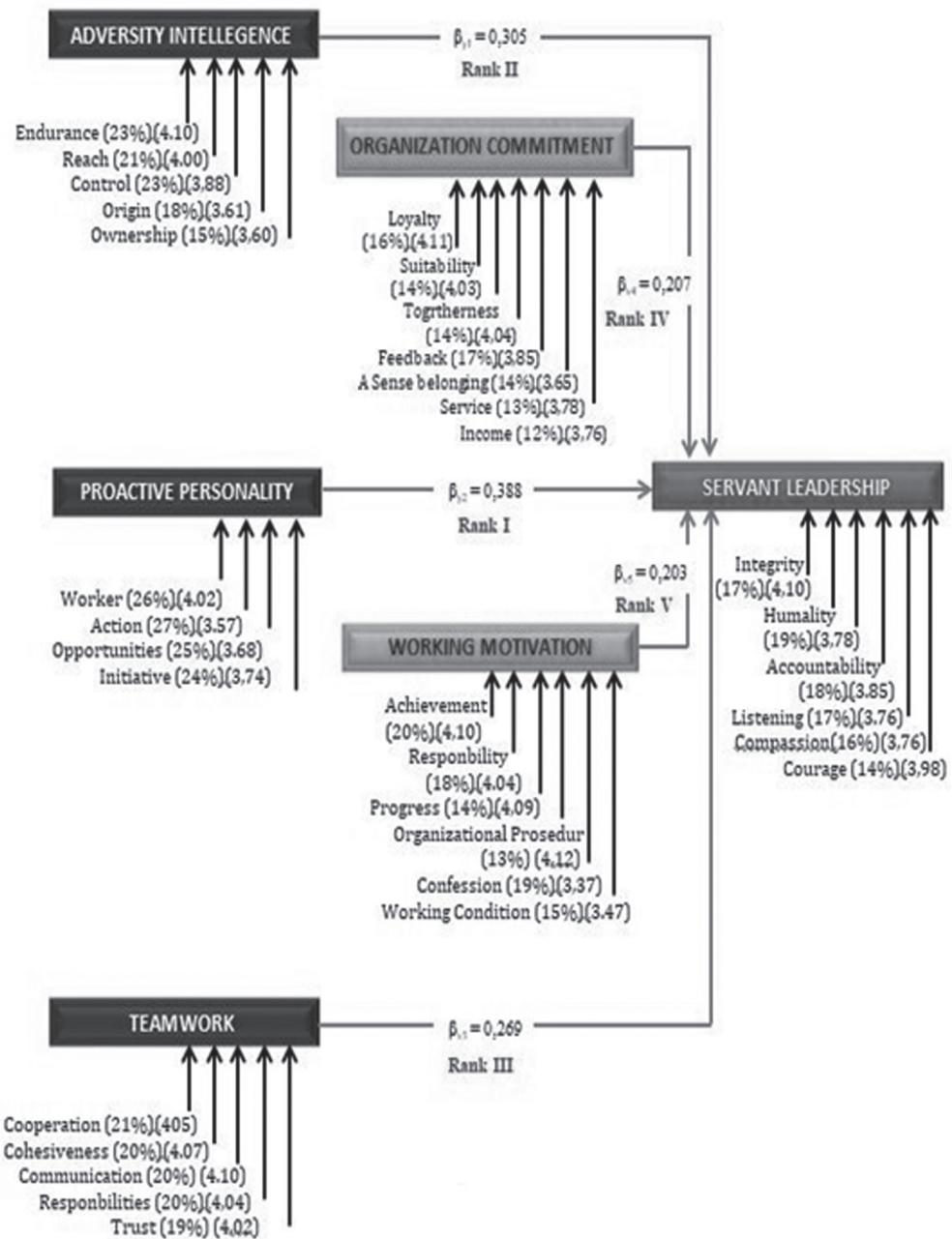


Documentasi : SMK PGRI 2 Cibinong

A. Analisa SITOREM

Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management (sitorem), merupakan suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel (theory) untuk melaksanakan "Operation Research" dalam bidang Manajemen Pendidikan. (S. Hardhienata, 2017). Analisis SITOREM dilakukan dengan mengidentifikasi serta menganalisis dengan tiga hal yaitu : a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat; b) Analisis Nilai hasil penelitian untuk tiap indikator variabel penelitian, dan c) Analisis terhadap bobot masing-masing indikator dari tiap variabel penelitian berdasarkan kriteria "*Cost, Benefit, Urgency and Importance*".

Berdasarkan identifikasi kekuatan pengaruh antar variabel penelitian, dan berdasarkan bobot dari masing-masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan yang perlu untuk tetap dipertahankan. Adapun hasil analisis Sitorem dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 41. Konstelasi Variabel Penelitian beserta Indikator

Tabel 130. Penetapan Hasil Analisis SITOREM

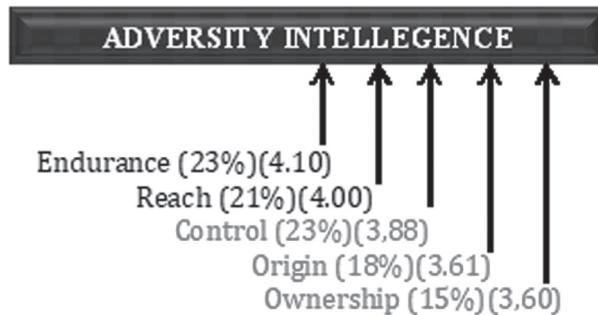
SERVANT LEADERSHIP				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Humility	1 st	Integrity (16.77%)	4.10
2	Compassion	2 nd	Humility (18.48%)	3.78
3	Accountability	3 rd	Accountability (17.93%)	3.85
4	Courage	4 th	Listening (16.77%)	3.76
5	Integrity	5 th	Compassion (15.59%)	3.76
6	Listening	6 th	Courage (14.45%)	3.98
ADVERSITY INTELLIGENCE ($\beta y_1 = 0,305$) (rangk.II)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Control	1 st	Endurance (22.54%)	4.10
2	Origin	2 nd	Reach (20.96%)	4.00
3	Ownership	3 rd	Control (23.17%)	3.88
4	Reach	4 th	Origin (18.12%)	3.61
5	Endurance	5 th	Ownership (15.21%)	3.60
PROACTIVE PERSONALITY ($\beta y_2 = 0,388$) (rangk.I)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Oppurtunities	1 st	Worker (25.07%)	4.02
2	Initiative	2 nd	Action (26.67%)	3.57
3	Action	3 rd	Oppurtunities (24.88%)	3.68
4	Worker	4 th	Initiative (23.38%)	3.74
TEAMWORK ($\beta y_3 = 0,269$) (rangk.III)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Cooperation	1 st	Cooperation (21.45%)	4.05
2	Trust	2 nd	Cohesiveness (20.24%)	4.07
3	Cohesiveness	3 rd	Communication (19.78%)	4.10
4	Responsibilities	4 th	Responsibilities (19.64%)	4.04
5	Communication	5 th	Trust (18.88%)	4.02

ORGANIZATION COMMITMENT (X4) ($\beta_{Y4} = 0,207$) (rank.IV)					
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert			Indicator Value
1	a Sense of belonging	1 st	Loyalty (16.36%)		4.11
2	Loyalty	2 nd	Suitability (13.78%)		4.03
3	Togetherness	3 rd	Togetherness (13.73%)		4.04
4	Service	4 th	Feedback (16.95%)		3.85
5	Feedback	5 th	a Sense of belonging (14.31%)		3.65
6	Suitability	6 th	Service (12.70%)		3.78
7	Income	7 th	Income (12.16%)		3.76
WORK MOTIVATION ($\beta_{Y5} = 0,203$) (rank.V)					
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert			Indicator Value
1	Achievement	1 st	Achievement (20.01%)		4.10
2	Confession	2 nd	Responsibility (18.27%)		4.04
3	Responsibility	3 rd	Progress (13.89%)		4.09
4	Progress	4 th	Organizational Procedure (13.41%)		4.12
5	Working Condition	5 th	Confession (19.27%)		3.37
6	Organizational Procedure	6 th	Working Condition (15.15%)		3.47
SITOREM ANALYSIS RESULT					
Priority order of indicator to be Strengthened				Indicator remain to be maintained	
1 st	Action			1.	Worker
2 nd	Opportunities			2.	Endurance
3 rd	Initiative			3.	Reach
4 th	Control			4.	Cooperation
5 th	Origin			5.	Cohesiveness
6 th	Ownership			6.	Communication
7 th	Feedback			7.	Responsibilities
8 th	a Sense of belonging			8.	Trust
9 th	Service			9.	Loyalty
10 th	Income			10.	Suitability
11 th	Confession			11.	Togetherness
12 th	Working Condition			12.	Achievement
13 th	Humility			13.	Responsibility

14 th	Accountability	14. Progress
15 th	Listening	15. Organizational Procedur
16 th	Compassion	16. Integrity
17 th	Courage	

B. Pengembangan Kecerdasan Adversitas.

Stoltz (2005) mendefinisikan kecerdasan adversitas sebagai kemampuan individu dalam mengamati kesulitan dan mengolah kesulitan tersebut dengan kecerdasan yang dimiliki sehingga menjadi sebuah tantangan untuk enyelesaikannya. Terutama dalam penggapaiannya sebuah tujuan, cita-cita, harapan dan yang paling penting adalah kepuasan pribadi dari hasil kerja atau aktifitas itu sendiri. Kecerdasan adversitas mempunyai tiga bentuk, yaitu (1) sebagai suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua jenis kesuksesan, (2) merupakan suatu ukuran untuk mengetahui respon terhadap kesulitan, dan (3) merupakan serangkaian peralatan dasar yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon terhadap kesulitan. Kecerdasan adversitas merupakan kemampuan individu untuk dapat terus bertahan dalam suatu kesulitan dengan kecerdasan yang dimilikinya sampai pada akhirnya individu tersebut dapat mengatasi tantangan yang dihadapi sebagai seorang pemenang atau memilih mundur ditengah jalan dan bahkan tidak mau menerima tantangan sedikitpun.



Berdasarkan hasil analisa SITOREM, maka pengembangan kecerdasan adversitas dilakukan dengan cara memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan indikator yang sudah baik. Adapun perbaikan indikator yang masih lemah, yakni : 1). Sikap mengendalikan kesulitan (*Control*), 2). Sikap terhadap asal – usul kesulitan (*Origin*), 3). Sikap menghadapi kesulitan (*Ownership*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : 1). Daya tahan terhadap kesulitan (*Endurance*), dan 2). Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (*Reach*).

Adapun strategi memperbaiki indikator yang lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik untuk pengembangan kecerdasan adversitas, dilakukan melalui tindakan – tindakan sebagai berikut:

No	Indikator	Strategi pencapaian indikator
1	Sikap mengendalikan kesulitan (Control)	1 Kepala Sekolah dapat mengendalikan diri ketika kesulitan menerapkan model pembelajaran yang baru.
		2 Kepala Sekolah dapat menahan diri ketika saran saya ditertawakan dalam rapat.
		3 Kepala Sekolah fokus pada penilaian kinerja kepala sekolah
		4 Kepala Sekolah mampu menahan emosi jika ada gosip yang tidak menyenangkan tentang dirinya
		5 Kepala Sekolah tidak kehilangan konsentrasi jika suasana sekolah kurang kondusif.
		6 Kepala Sekolah tegar meskipun sedang menghadapi banyak kesulitan
		7 Kepala Sekolah optimis meskipun tugas yang diberikan cukup berat
		8 Kepala Sekolah berprinsip bahwa permasalahan yang dihadapi adalah jalan menuju kemajuan diri
		9 Kepala Sekolah meminta masukan dari orang lain saat mengalami permasalahan
2	Sikap terhadap asal – usul kesulitan (Origin)	1 Kepala Sekolah menganggap diri sendiri sebagai satu-satunya penyebab kesalahan yang telah terjadi
		2 Kepala Sekolah mengambil pelajaran dari setiap pengalaman tidak menyenangkan yang saya alami
		3 Kepala Sekolah focus pada penyebab kesalahan pada pelaksanaan program sekolah daripada solusi masalah.
		4 Kepala Sekolah introspeksi diri setelah terlibat konflik dengan rekan sejawat
		5 Kepala Sekolah senang bila ada orang yang memberitahukan kesalahannya
		6 Kepala Sekolah menyesal jika tiba-tiba memaki siswa tanpa sebab yang jelas

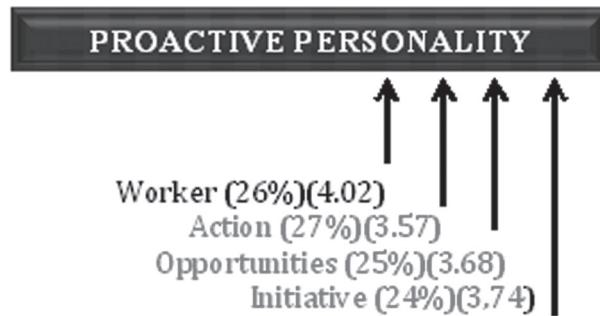
3	Sikap menghadapi kesulitan (Ownership)	1	Kepala Sekolah bisa menerima segala resiko jika terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas
		2	Kepala Sekolah berusaha mencari solusi apabila terjadi permasalahan dalam organisasi
		3	Kepala Sekolah menugaskan guru menjelaskan penyebab terjadinya kegagalan program sekolah
		4	Kepala Sekolah menyadari rendahnya hasil PKS yang diperoleh karena kurang optimal dalam melaksanakan tugas.
		5	Kepala Sekolah berani berkata jujur apabila tugas yang diberikan yayasan penyelenggara pendidikan tidak selesai tepat waktu.
		6	Kepala Sekolah berusaha menutupi kesalahan yang telah dilakukan.
4	Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach)	1	Kepala Sekolah tetap dapat berkonsentrasi menjajar meskipun sedang ditimpa masalah keluarga
		2	Kepala Sekolah tetap menjalin hubungan profesional dengan rekan sejawat meskipun sedang berselisih paham
		3	Kepala Sekolah menjadi sensitif terhadap hal-hal kecil ketika sedang mengalami peristiwa buruk
		4	Kepala Sekolah tetap bisa menjalani hari-hari dengan semangat saat sedang mengalami kesulitan
5	Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance)	1	Kepala Sekolah optimis seiring berjalaninya waktu, kekeliruan yang pernah saya perbuat akan dimaafkan oleh rekan sejawat
		2	Kepala Sekolah harus memiliki keyakinan bahwa setiap masalah dapat diselesaikan
		3	Kepala Sekolah merasa bahwa kesulitan yang dihadapi hanya bersifat sementara
		4	Kepala Sekolah khawatir kegagalan sebelumnya akan terjadi lagi di masa datang
		5	Kepala Sekolah percaya permasalahan akan terselesaikan, jika ditangani dengan optimal.
		6	Kepala Sekolah yakin mampu mengatasi kesulitan, meskipun harus melalui banyak rintangan
		7	Kepala Sekolah terus berusaha untuk menyelesaikan masalah yang sedang saya hadapi
		8	Kepala Sekolah tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan.
		9	Kepala Sekolah terus mencoba menerapkan program sekolah baru meskipun mengalami kesulitan
		10	Kepala Sekolah pesimis dapat meningkatkan prestasi dengan IQ rendah.

C. Pengembangan Kepribadian Proaktif.

Individu yang mempunyai kepribadian proaktif mampu membuat kondisi lingkungan kerja mereka lebih positif dan bermakna. Maka dari itu keperibadian proaktif dan kemampuan beradaptasi karir memiliki kecenderungan individu untuk menjadi proaktif dengan kebiasaan seperti menetapkan tujuan, optimism yang tinggi, adaptasi terhadap lingkungan kerja, selalu mencari informasi, dan juga mampu mengarahkan diri sendiri. Kepribadian yang proaktif akan menunjang proses perencanaan dan pengembangan karir individu sehingga memungkinkan individu dapat merasakan persepsi kesuksesan karir mereka sendiri sendiri secara subyektif, Yahya *et al.*,(2019).

Kepribadian proaktif adalah kecenderungan perilaku dalam mengambil inisiatif pribadi untuk menciptakan lingkungan yang menguntungkan, Wang et al., (2017). Sedangkan menurut Spurk et al (2013), mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai sebuah konstruk yang menangkap kecenderungan perilaku menuju penetapan dan perubahan lingkungan seseorang, kepribadian proaktif digambarkan sebagai individu yang relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional maupun bertanggung jawab atas perubahan lingkungan. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, disimpulkan bahwa kepribadian proaktif adalah kecenderungan perilaku dalam mengambil inisiatif, menciptakan peluang, dan bertahan dalam suatu tindakan hingga terjadi perubahan yang signifikan. Individu yang memiliki kepribadian proaktif tinggi cenderung membangun dan mempengaruhi lingkungan kerja serta situasi yang menguntungkan mereka, mencari informasi organisasi dan pekerjaan ketika menghadapi ketidakpuasan, mengembangkan kontak jejaring yang lebih besar, terlibat dalam perencanaan karir yang lebih besar, dan lebih gigih dalam menghadapi kesulitan dan hambatan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya kepribadian proaktif dalam penelitian Bateman & Crant (1993), yaitu: (1) neuroticism: adanya ketidakstabilan emosional bertentangan dengan penyesuaian; (2) *extraversion*: kebutuhan akan stimulasi, aktivitas, ketegasan, kuantitas, dan intesitas interaksi individu; (3) *openness atau intellect* : diwakili oleh fleksibilitas pemikiran serta toleransi individu, kepekaan, keterbukaan perasaan, pengalaman, maupun ide-ide baru; (4) *agreeableness* : diwakili oleh orientasi intrapersonal penuh kasih; (5) *conscientiousness* : Dijelaskan oleh tingkat organisasi, ketekunan, dan motivasi dengan perilaku yang sesuai tujuan.



Berdasarkan hasil analisa SITOREM, maka pengembangan kepribadian proaktif dilakukan dengan cara memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan indikator yang sudah baik. Adapun perbaikan indikator yang masih lemah, yakni : 1). Tindakan (*Action*), 2). Identifikasi peluang dan tindak lanjut (*Oppurtunities*), dan 3). Inisiatif (*Initiative*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : Kerja keras sampai terjadi perubahan (*Worker*).

Adapun strategi memperbaiki indikator yang lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik untuk pengembangan kepribadian proaktif, dilakukan melalui tindakan – tindakan sebagai berikut :

No	Indikator	Strategi pencapaian indikator	
1	Sikap mengendalikan kesulitan (Control)	1	Kepala Sekolah mengendalikan diri ketika kesulitan menerapkan model pembelajaran yang baru.
		2	Kepala Sekolah mampu menahan diri ketika saran saya ditertawakan dalam rapat.
		3	Kepala Sekolah fokus pada penilaian kinerja kepala sekolah
		4	Kepala Sekolah mampu menahan emosi jika ada gosip yang tidak menyenangkan tentang dirinya
		5	Kepala Sekolah tidak kehilangan konsentrasi jika suasana sekolah kurang kondusif.
		6	Kepala Sekolah selalu tegar meskipun sedang menghadapi banyak kesulitan
		7	Kepala Sekolah tetap optimis meskipun tugas yang diberikan cukup berat
		8	Kepala Sekolah berprinsip bahwa permasalahan yang dihadapi adalah jalan menuju kematangan diri
		9	Kepala Sekolah meminta masukan dari orang lain saat mengalami permasalahan

2	Sikap terhadap asal - usul kesulitan (Origin)	<p>1 Kepala Sekolah menganggap diri sendiri sebagai satu-satunya penyebab kesalahan yang telah terjadi</p> <p>2 Kepala Sekolah mengambil pelajaran dari setiap pengalaman tidak menyenangkan yang saya alami</p> <p>3 Kepala Sekolah focus pada penyebab kesalahan pada pelaksanaan program sekolah daripada solusi masalah.</p> <p>4 Kepala Sekolah introspeksi diri setelah terlibat konflik dengan rekan sejawat</p> <p>5 Kepala Sekolah senang bila ada orang yang memberitahukan kesalahannya</p> <p>6 Kepala Sekolah menyesal jika tiba-tiba memaki siswa tanpa sebab yang jelas</p>
3	Sikap menghadapi kesulitan (Ownership)	<p>1 Kepala Sekolah bisa menerima segala resiko jika terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas</p> <p>2 Kepala Sekolah berusaha mencari solusi apabila terjadi permasalahan dalam organisasi</p> <p>3 Kepala Sekolah menugaskan guru menjelaskan penyebab terjadinya kegagalan program sekolah</p> <p>4 Kepala Sekolah menyadari rendahnya hasil PKS yang diperoleh karena tidak optimal dalam melaksanakan tugas.</p> <p>5 Kepala Sekolah berani berkata jujur apabila tugas yang diberikan yayasan penyelenggara pendidikan tidak selesai tepat waktu.</p> <p>6 Kepala Sekolah berusaha menutupi kesalahan yang telah dilakukan.</p>
4	Sikap mengantisipasi dampak kesulitan (Reach)	<p>1 Kepala Sekolah berkonsentrasi melaksanakan tugas meskipun sedang menghadapi permasalahan pribadi</p> <p>2 Kepala Sekolah tetap menjalin hubungan profesional dengan rekan sejawat meskipun sedang berselisih paham</p> <p>3 Kepala Sekolah menjadi sensitif terhadap hal-hal kecil ketika sedang mengalami peristiwa buruk</p> <p>4 Kepala Sekolah tetap bisa menjalani hari-hari dengan semangat saat sedang mengalami kesulitan</p>

5	Daya tahan terhadap kesulitan (Endurance)	1	Kepala Sekolah optimis seiring berjalananya waktu, kekeliruan yang pernah saya perbuatan akan dimaafkan oleh rekan sejawat
		2	Kepala Sekolah memiliki keyakinan bahwa setiap masalah dapat diselesaikan
		3	Kepala Sekolah merasa bahwa kesulitan yang saya hadapi hanya bersifat sementara
		4	Kepala Sekolah khawatir kegagalan sebelumnya akan terjadi lagi di masa datang
		5	Kepala Sekolah percaya permasalahan akan terselesaikan, jika berusaha dan berdoa
		6	Kepala Sekolah yakin mampu mengatasi kesulitan, meskipun harus melalui banyak rintangan
		7	Kepala Sekolah terus berusaha untuk menyelesaikan masalah yang sedang saya hadapi
		8	Kepala Sekolah tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan.
		9	Kepala Sekolah terus mencoba menerapkan program sekolah baru meskipun mengalami kesulitan
		10	Kepala Sekolah pesimis dapat meningkatkan prestasi dengan IQ rendah.

D. Pengembangan Teamwork.

Peningkatan pelayanan dalam organisasi memerlukan tim yang efektif dalam aksi perubahannya. Bagi banyak organisasi, keberhasilan membangun tim kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Maka, tim kerja dalam aksi perubahan merupakan penentu keberhasilan. Oleh karenanya seorang pemimpin perubahan terlebih dahulu harus merancang pembentukan tim kerja yang efektif. Tahapan membangun tim efektif menurut Bruce Tuckman (2017), antara lain:

1. *Forming* (Tahap Pembentukan Tim)

Tahap awal adalah pembentukan tim, dalam tahap ini komposisi tim ditentukan siapa pemimpin, anggota, dan penyelaras. Setelah komposisi tim terbentuk, selanjutnya mempelajari peluang, tantangan, dan tujuan akhir (*goals*). Fungsi masing-masing anggota tim mulai memitigasi sesuai tugasnya, semakin lengkap mitigasi semakin bagus kerja tim. Disini peran

pemimpin sebagai coach sangat penting, pemimpin harus bisa menyikapi perbedaan pandangan dari anggota tim dengan sedikit perintah namun tepat dan efektif. Tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi hubungan (*facilitation contact*) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim. Kemampuan ini membutuhkan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak.

2. *Storming* (Tahap Penentuan Aspirasi)

Pemimpin harus bersikap independen terhadap perbedaan pendapat anggota tim. Perbedaan bisa menjadi sebuah kekuatan bagi sebuah tim apabila bisa dikelola dengan baik. Tugas utama dari pemimpin tim adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Diskusi dan negosiasi akan sangat membantu pada tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi dalam sebuah tim sangat dibutuhkan.

3. *Norming* (Tahap Penentuan Aturan):

Adanya perbedaan pendapat, karakter dan persaingan dari masing-masing anggota tim diperlukan aturan atau tata tertib yang jelas, sehingga perbedaan dan persaingan menjadikan anggota tim lebih solid karena memiliki satu tujuan yang sama. Semua tujuan bersama dan kesepakatan berbagi peran (*coordinative action*) telah terjalin. Pada tahap ini hal terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dengan baik dalam rangka mencapai tujuan bersama.

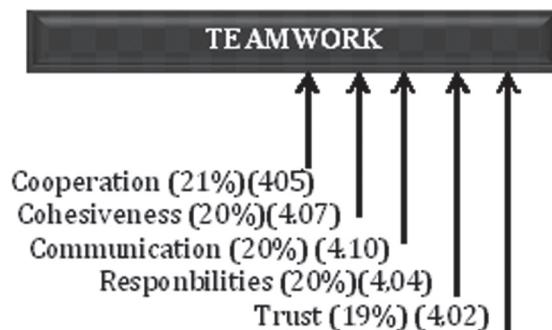
4. *Performing* (Tahap Pelaksanaan)

Pada tahap ini pada umumnya sudah didapatkan hasil dari pembentukan tim. Namun bisa terjadi pula kembali pada tahap storming atau norming apabila ada perubahan kepemimpinan karena masing-masing pimpinan bisa jadi mempunyai perbedaan cara pandang. Hal terpenting yang dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (*facilitation of work*) untuk semua anggota tim agar melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpin tim harus terus mempertahankan saling kepercayaan antar anggota tim dengan memfasilitasi komunikasi yang baik diantara mereka (*facilitation of contact*).

5. *Adjourning* (Tahap Penghentian)

Ada beberapa perbedaan pandangan pada tahap ini. Sebagian berpandangan perlu adanya penghentian (pembubaran) tim

apabila tujuan dari pembentukan sebuah tim sudah tercapai. Namun ada pula pendapat bahwa tidak perlu adanya tahap *adjourning* karena begitu tujuan tercapai otomatis tim berhenti dengan sendirinya. Proses pembubaran tim ini menjadi perhatian juga, mengingat telah terbentuk ikatan yang kuat di antara anggota. Pemimpin tim harus dengan baik menjalankan tahapan ini, misal melakukan sesi pembubaran dengan memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas pencapaian dan segala usaha yang telah dilakukan bersama.



Berdasarkan hasil analisa SITOREM, maka pengembangan teamwork dilakukan dengan cara mempertahankan indikator yang sudah baik. Adapun dipertahankan atau dikembangkan yakni indikator : 1). Kerjasama (*Cooperation*), 2). Kekompakan (*Cohesiveness*), 3). Komunikasi (*Communication*), 4). Tanggung Jawab (*Responsibilities*), dan 5). Kepercayaan (*Trust*).

Adapun strategi memperbaiki indikator yang lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik untuk pengembangan kepribadian proaktif, dilakukan melalui tindakan – tindakan sebagai berikut :

No	Indikator	Strategi pencapaian indikator	
1	Kerjasama (<i>Cooperation</i>)	1	Kepala Sekolah bekerja bersama-sama saat menjalankan tugas
		2	Kepala Sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas kerja
		3	Kepala Sekolah bersama beberapa guru mata pelajaran yang memiliki kemampuan yang cakap tergabung dalam tim.
		4	Kepala Sekolah memiliki kontribusi yang tinggi dalam pencapaian tujuan
		5	Kepala Sekolah menggunakan kompetensi yang dimiliki secara maksimal

		6	Kepala Sekolah tidak bekerja sendiri - sendiri dalam menyelesaikan tugasnya
		7	Kepala Sekolah memiliki kesadaran yang tinggi mengerahkan potensi diri dalam mencapai tujuan
		8	Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan secara bersama-sama.
2	Kepercayaan <i>(Trust)</i>	1	Kepala Sekolah bekerja dengan saling jujur dan percaya bersama anggota tim lainnya.
		2	Kepala Sekolah memberikan tugas kepada anggota tim karena kepercayaan akan kompetensinya
		3	Kepala Sekolah memiliki kesadaran yang tinggi mengerahkan potensi diri dalam mencapai tujuan.
		4	Kepala Sekolah maupun bawahan memegang prinsip kepercayaan
		5	Di dalam tim, Kepala Sekolah selalu memberikan kepercayaan dalam bekerja
		6	Kepala Sekolah diberikan tugas tanpa harus dilakukan pengawasan
		7	Kepala Sekolah diangkat atas dasar kepercayaan akan kemampuannya
		8	Kepala Sekolah dalam memberikan tugas pekerjaan dengan mencoba-coba
		9	Kepala Sekolah membangun tim dengan mewujudkan rasa saling percaya
		10	Kepala Sekolah menerima dengan puas terhadap hasil pekerjaan anggota tim.
3	Kekompakkan <i>(Cohesiveness)</i>	1	Tugas yang diberikan memiliki ketergantungan dengan tugas yang lain untuk dikerjakan bersama.
		2	Hasil kerja Kepala Sekolah bukanlah hasil kerja secara individu tetapi hasil kekompakkan bersama
		3	Kepala Sekolah menyadari bahwa tugas yang diberikan merupakan prosedur yang tidak dapat dipisah-pisahkan.
		4	Kerjasama tim yang dibangun merupakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.
		5	Kepala Sekolah dan guru berkomitmen menjalankan tugas secara profesional.
		6	Kepala Sekolah memiliki komitmen memajukan sekolah dengan membangun kerjasama tim yang kuat.
		7	Kepala Sekolah bekerja untuk menggugurkan tugas yang diberikan

		8	Kepala Sekolah membutuhkan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas sekolah
		9	Kepala Sekolah membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan
		10	Kepala Sekolah mengabaikan teman yang membutuhkan pertolongan dalam menyelesaikan pekerjaannya
4	Tanggung Jawab (Responsibilities)	1	Kepala Sekolah memiliki kesadaran yang tinggi mengerahkan potensi diri dalam mencapai tujuan
		2	Kepala Sekolah sadar akan peranan masing - masing untuk mencapai tujuan yang ditargetkan
		3	Kepala Sekolah menggunakan kemampuan masing - masing secara maksimal
		4	Kepala Sekolah dan Anggota Tim bekerja bersama - sama saat menjalankan tugas
		5	Kepala Sekolah yang membuat Kesalahan dalam bekerja bertanggung jawab sebatas kesalahannya.
5	Komunikasi (Communication)	1	Pemecahan masalah di sekolah diselesaikan dengan melibatkan team work dalam pengambilan keputusan.
		2	Kepala Sekolah memberikan arahan yang jelas tentang tugas yang diberikan kepada anggota tim
		3	Kepala Sekolah mendeskripsikan tugas anggota tim dengan jelas
		4	Kepala Sekolah berkomunikasi hanya pada saat dibutuhkan.

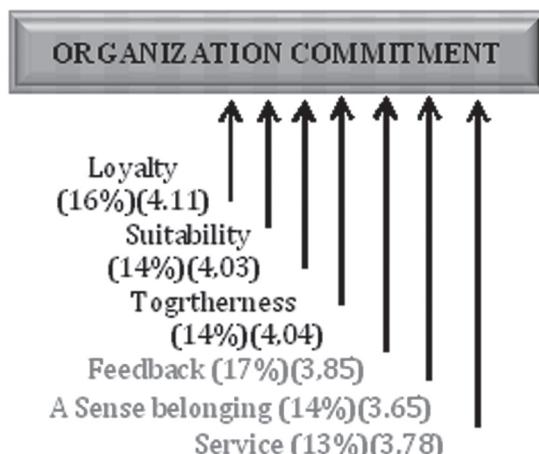
E. Pengembangan Komitmen terhadap Organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi yang berkaitan dengan peningkatan kempuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dalam keberhasilan suatu organisasi sangatlah dibutuhkan orang-orang yang berkualitas baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan dan mental. Anggota organisasi sebagai asset dan unsur utama dalam organisasi yang memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan kompetitif untuk mengembangkan lingkungan dimana anggota organisasi didorong untuk belajar berkembang (Sedarmayati, 2008;167).

Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka

dalam menangkap fenomena perubahan lingkungan tersebut, menganalisa dampak terhadap organisasi dan mempersiapkan suatu langkah dalam menghadapi kondisi tersebut. Dalam menanggapi situasi perubahan lingkungan ini manager sumber daya manusia melakukan pelatihan dan pendidikan dalam peningkatan kompetensi keahlian yang lebih tinggi dibidangnya dan mampu bepikir secara kreatif dan inovatif.

Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antar individu dengan organisasi kerja, yang dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu dimana tempat individu bekerja dan untuk menjadi organisasi kerja guna turut meralisasikan tujuan-tujuan organisasi tersebut.



Berdasarkan hasil analisa SITOREM, maka pengembangan komitmen terhadap organisasi dilakukan dengan cara memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan indikator yang sudah baik. Adapun perbaikan indikator yang masih lemah, yakni : 1). Feedback yang didapat dari organisasi (*feedback*), 2). Rasa memiliki (*a sense of belonging*), 3). Pelayanan yang di inginkan (*service*), 4). Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (*income*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : 1). Loyal terhadap pekerjaan (*Loyalty*), 2). Kesesuaian kemampuan (*suitability*), 3). Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi (*togetherness*).

Adapun strategi memperbaiki indikator yang lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik untuk pengembangan komitmen terhadap organisasi, dilakukan melalui tindakan – tindakan sebagai berikut :

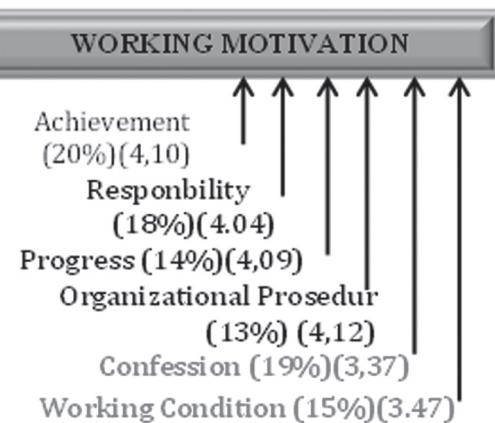
No	Indikator	Strategi pencapaian indikator				
1.	Rasa memiliki <i>(a sense of belonging)</i>	1	Kepala Sekolah bertekad bekerja terus di sekolah ini, karena sudah banyak pengorbanan yang sekolah berikan untuk nya			
		2	Kepala Sekolah merasa bangga sebagai Kepala Sekolah			
		3	Kepala Sekolah merasa memperoleh inspirasi terbaik sebagai pimpinan sekolah			
		4	Kepala Sekolah antusias melaksanakan kewajiban sebagai Kepala Sekolah			
		5	Kepala Sekolah bersungguh-sungguh dalam mengembangkan diri sebagai pimpinan sekolah			
2.	Loyal terhadap pekerjaan <i>(Loyalty)</i>	1	Kepala Sekolah bertekad menghindari resiko kerugian yang timbul, sehingga tetap bekerja pada sekolah ini			
		2	Kepala Sekolah menyatakan diri untuk tidak akan pindah sekolah selama masa jabatannya belum tuntas.			
		3	Kepala Sekolah memiliki kebanggaan berprofesi sebagai guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah			
3.	Kebersamaan dalam organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi <i>(togetherness)</i>	1	Kepala Sekolah menginginkan adanya kedekatan hubungan dengan rekan kerja			
		2	Kepala Sekolah menginginkan adanya kedekatan hubungan dengan pimpinan sekolah			
		3	Kepala Sekolah berhasrat mengabaikan tugas dari pimpinan sekolah dalam kegiatan kepanitiaan sekolah			
		4	Kepala Sekolah bertekad melakukan aktivitas yang memberikan keuntungan secara pribadi			
		5	Kepala Sekolah berhasrat memahami lebih dalam tentang visi misi sekolah			
		6	Kepala Sekolah bertekad terlibat dalam mensosialisasikan visi misi sekolah			
		7	Kepala Sekolah berhasrat mengabaikan upaya mewujudkan program kerja sekolah			
		8	Kepala Sekolah bekerja lebih keras untuk kemajuan sekolah ini			

4.	Pelayanan yang diinginkan (<i>service</i>)	1	Kepala Sekolah menginginkan penghargaan selama bekerja di sekolah ini
		2	Kepala Sekolah menginginkan kerjasama yang solid antara warga sekolah
		3	Kepala Sekolah menginginkan dukungan dan pembinaan dari lembaga penyelenggara pendidikan
		4	Kepala Sekolah menyederhanakan mekanisme bekerja di sekolah ini
5.	<i>Feedback</i> yang didapat dari organisasi (<i>feedback</i>)	1	Kepala Sekolah menginginkan peningkatan jenjang karir selama bekerja di sekolah ini
		2	Kepala Sekolah menginginkan menjadi Kepala Sekolah teladan dan di hargai oleh dinas pendidikan
		3	Kepala Sekolah berhasrat rajin bekerja karena menginginkan <i>reward</i> dari lembaga penyelenggara sekolah
6.	Kesesuaian kemampuan (<i>suitability</i>)	1	Kepala Sekolah merasa pengetahuan saya sudah cukup untuk berprofesi sebagai guru
		2	Kepala Sekolah bertekad hadir setiap hari di sekolah untuk melaksanakan tugas, meskipun kondisi badan kurang baik
		3	Kepala Sekolah bertekad hadir di sekolah tepat waktu agar suasana sekolah kondusif
		4	Kepala Sekolah berkeinginan merevisi administrasi sekolah setiap tahun ajaran baru, sesuai dengan ketentuan yang berlaku
		5	Kepala Sekolah melakukan inovasi baru untuk pencitraan nama baik saya sendiri
		6	Kepala Sekolah mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh sekolah
7.	Peningkatan penghasilan dan pemenuhan kebutuhan (<i>income</i>)	1	Kepala Sekolah berhasrat terus bekerja di sekolah ini karena kondisi keuangannya lebih baik dari sekolah lain
		2	Kepala Sekolah menginginkan tunjangan sertifikasi guru
		3	Kepala Sekolah merasa kebutuhan sehari-hari nya tercukupi selama saya menjadi pimpinan sekolah
		4	Kepala Sekolah tidak akan memiliki <i>double job</i> pada pekerjaan lainnya.
		5	Kepala Sekolah tidak merasa susah selama bekerja di sekolah ini
		6	Kepala Sekolah tidak lebih mengutamakan hak daripada kewajiban.

F. Pengembangan Motivasi Kerja.

Pengembangan merupakan suatu perubahan yang terencana atas sesuatu yang lebih baik. Menurut Mc Gill (2001 : 69) pengembangan merupakan suatu perubahan yang lebih baik daripada sebelumnya. Sedangkan Sudarmayanti (2001 :26) mengatakan bahwa pengembangan dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk memperbaiki kerah yang lebih baik. Menurut Hasibuan, (2001 :68), pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan usaha, baik yang dilakukan secara perorangan maupun kolektif, yang diarahkan adanya perubahan atau perbaikan yang lebih baik. Sedangkan Kast, (2001 : 128) mengatakan bahwa pengembangan mengacu pada suatu perubahan antara sebelum dan sesudah mengenai dari segala usaha yang dilakukan, baik secara kelembagaan maupun perorangan, mengindikasi lebih baik. Pengembangan merupakan suatu perubahan yang dilakukan secara terencana untuk memperbaiki dan meningkatkan suatu keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Jika dari beberapa pendapat diatas, jika dikaitkan dengan usaha pengembangan motivasi pegawai dimaksudkan suatu upaya untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai agar termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Anoraga (2014) mendeskripsikan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2015), motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental anggota organisasi yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.



Berdasarkan hasil analisa SITOREM, maka pengembangan motivasi kerja dilakukan dengan cara memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan indikator yang sudah baik. Adapun perbaikan indikator yang masih lemah, yakni : 1). Hasrat Pencapaian prestasi (*Achievement*), 2). Hasrat bertanggung jawab (*Responsibility*), 3). Keinginan mendapatkan Kemajuan (*Progress*), dan 4). Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (*Organizational Procedur*), serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : 1). Keinginan mendapatkan Pengakuan (*Confession*), dan 2). Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (*Working Condition*).

Adapun strategi memperbaiki indikator yang lemah dan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik untuk pengembangan motivasi kerja, dilakukan melalui tindakan – tindakan sebagai berikut :

No	Indikator	Strategi pencapaian indikator	
1.	Hasrat Pencapaian prestasi (<i>Achievement</i>)	1	Kepala Sekolah memiliki semangat yang tinggi untuk meraih prestasi terbaik.
		2	Kepala Sekolah berhasrat menjadi Kepala Sekolah teladan di tingkat kabupaten/kota bahkan propinsi.
		3	Kepala Sekolah terus berusaha meningkatkan potensi diri dari yang telah dicapai selama ini.
		4	Kepala Sekolah bersemangat mengikuti berbagai perlombaan sekolah berprestasi
2.	Keinginan mendapatkan Pengakuan (<i>Confession</i>)	1	Kepala Sekolah senang mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan tugas dengan baik.
		2	Kepala Sekolah berhak mendapat apresiasi atas keberhasilan saya dalam meaksanakan tugas.

		3	Kepala Sekolah mendapat pengakuan dari yayasan meskipun telah meraih prestasi
		4	Kepala Sekolah terdorong bekerja lebih baik setelah yayasan memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan
		5	Kepala Sekolah termotivasi bekerja lebih baik jika hasil kerja keras saya dihargai yayasan.
3. Hasrat bertanggung jawab (Responsibility)		1	Kepala Sekolah bertanggung jawab penuh terhadap setiap pekerjaan yang saya lakukan.
		2	Kepala Sekolah menghindari pekerjaan yang berat dan harus dipertanggungjawabkan.
		3	Kepala Sekolah tidak mengeluh meskipun pekerjaan cukup banyak yang harus diselesaikan.
		4	Kepala Sekolah berusaha keras agar setiap tugas dapat diselesaikan dengan baik.
		5	Kepala Sekolah akan bekerja lebur menyelesaikan tugas agar dapat selesai tepat waktu.
4. Keinginan mendapatkan Kemajuan (Progress)		1	Kepala Sekolah merasakan banyak peningkatan kemampuan yang diperoleh selama memimpin sekolah.
		2	Kepala Sekolah mendapat kesempatan untuk belajar hal-hal yang baru dari rekan sejawat.
		3	Kepala Sekolah tidak merasakan adanya kemajuan yang signifikan selama bertugas di sekolah ini.
		4	Kepala Sekolah memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuannya
5. Keinginan mendapatkan Kondisi kerja (Working Condition)		1	Kepala Sekolah menerima gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja di sekolah.
		2	Kepala Sekolah terdorong untuk bekerja lebih baik setelah menerima insentif tambahan selain gaji pokok.
		3	Sekolah tidak perlu memikirkan kenaikan gaji Kepala Sekolah meskipun harga kebutuhan pokok terus naik.
		4	Adanya tunjangan hari raya (THR) mendorong Kepala Sekolah lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas.
		5	Yayasan selalu memberikan perhatian pada Kepala Sekolah.
		6	Hubungan antara sesama guru yang harmonis dan kekeluargaan membuat Kepala Sekolah nyaman di sekolah.

		7	Gaya komunikasi yang formal dan terkesan kaku oleh kepala sekolah diterapkan pada semua situasi di sekolah
		8	Ruang kerja yang nyaman dan bersih membuat Kepala Sekolah merasa betah di sekolah.
		9	Adanya jaminan keselamatan kerja mendorong Kepala Sekolah untuk melakukan tugas secara maksimal.
6. Keinginan mendapatkan Prosedur organisasi (Organizational Procedur)		1	Kepala sekolah menugaskan Guru yang kompeten dalam bidang tertentu ditugaskan sebagai fasilitator untuk rekan sejawat.
		2	Tidak hanya guru yang memiliki kedekatan pribadi dengan kepala sekolah yang berpeluang memperoleh jabatan tertentu di sekolah.
		3	Sekolah membuka peluang bagi semua guru untuk menjadi kandidat pada jabatan tertentu di sekolah.
		4	Sekolah memberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
		5	Guru-guru yang berprestasi dapat dipertimbangkan untuk menduduki jabatan tertentu di sekolah.
		6	Setiap jabatan di sekolah harus dilengkapi dengan deskripsi tugas yang jelas.
		7	Sekolah memiliki prosedur yang formal terkait pengadaan dan promosi guru.
		8	Kepala Sekolah dapat melakukan PHK terhadap guru yang berbeda visi tanpa memalui prosedur.
		9	Sekolah memiliki standar dalam melakukan penilaian kinerja terhadap guru.

BAB VI

PENUTUP

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan proses pembelajaran seperti kurikulum, metode pembelajaran, perbaikan kualitas guru atau sarana pendidikan tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan sekolah, baik secara organisasi ataupun pembelajaran. Penguatan kepemimpinan melayani sebagai salah satu model kepemimpinan yang ideal pada masa revolusi industry 4.0 dan society 5.0 dilakukan melalui pengembangan kecerdasan adversitas, kepribadian proaktif, teamwork, komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja.

Kepemimpinan kepala sekolah harus dilakukan dengan Perubahan paradigma kepemimpinan dari menguasai menjadi melayani. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah untuk menghadapi perubahan adalah Creativity, Collaboration, Communication, Critical Thinking, Computational Logic, dan Compassion. Memimpin dan mengelola sangat mudah untuk dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan karena perlu keterampilan khusus dan pengorbanan terutama adalah keteladanan.

Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (permendikbud) nomor 6 tahun 2018 menegaskan bahwa guru yang diangkat menjadi kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan akan tetapi sebagai tugas pokok untuk memimpin dan mengelola setiap tingkat satuan pendidikan. Permendikbud tersebut mengamanahkan tugas pokok kepala sekolah yaitu sebagai pelaksana manajerial, pengembangan kewirausahaan dan pelaksana supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk mewujudkan tugas pokok kepala sekolah sesuai dengan permendikbud tersebut, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang melayani. Kepala sekolah yang melayani adalah kepala sekolah yang membantu warganya dengan berbagai upaya demi kemajuan sekolah.

Buku panduan ini diharapkan dapat membantu memberikan pencerahan dan pemahaman terhadap kepemimpinan melayani dari kepala sekolah. Konsep kepemimpinan melayani adalah pemberian pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah, mengoptimalkan pemberdayaan dan pengembangan warga sekolah, dengan esensi adalah kepala sekolah melayani orang lain. Fokus dari kepemimpinan melayani adalah kinerja dan

pertumbuhan serta dampak untuk kemajuan sekolah dan bagi masyarakat. Dengan kata lain guru yang diangkat menjadi kepala sekolah tidak sekedar menjabat sebagai pemimpin yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi, melainkan kepala sekolah yang menguasai ilmu manajerial, kewirausahaan dan supervisi yang siap memberikan pelayan kepada guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, masyarakat dan seluruh stakeholder yang terkait dengan pendidikan.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan erat kaitannya dengan kompetensi dan profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah, serta berperan sebagai supervisor, memiliki tanggung jawab dalam memantau, membina dan memperbaiki kualitas layanan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan faktor penyumbang keberhasilan dalam upaya penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuan dalam tugas, peran, dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Semoga buku panduan ini memberikan manfaat bagi para pembaca. Aamiin YRA....

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker Arnold B, Maria Tims, Daantje Derk. 2012. Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations, The Tavistock Institute.*
- Badan Pusat Statistik (BPS) (2019) : Statistik Indonesia (*statistical yearsbook of indonesia 2019*). ISSN: 0126-2912 No. Publikasi /Publication Number : 03220.1911 Katalog/Catalog: 1101001
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership.* Group & Organization Management, 31(3), 300-326
- Buchholz, Steve, 2010. *Creating the High Performance Team.* Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Bud West, G. R. & Bocarnea, M. (2008), *Servant leadership and organizational outcomes: Relationships in United States and Filipino higher educational settings.* School of global leadership and entrepreneurship. Servant leadership research roundtable – May 2008
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment.* University of Pretoria etd.
- Coetzer, M.F., Bussin, M.H.R. & Geldenhuys, M., (2017), ‘*Servant leadership and work -related well - being in a construction company*’, SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde 43(0), a1478. [https://doi.org/10.4102/ sajip.v43i0.1478](https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478)
- Covey, R. Steven (2004), *The 7 Habits of Highly Effective People*, 2004, New York: Free Press, A Division Simon & Schuster, Inc. pp. 70-75
- Crant, J. Michael and Tomas S. Bateman (2012), *Charismatic Leadership View From Above : The Impact of Proactive Personality*, Journal of Organizational Behavior 21 (1), 63 - 75
- Crant, J. Michael, *Proactive Behavior in Organizations*, Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 435 – 462
- Curtis, Susan, and Dennis Wright, 2001, *Retaining Employees - The Fast Track to Commitment, Management Research News*, Volume 24
- Creswel, J.W. (2008). *Educational Research, Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Third Edition. New Jersey : Pearson Education Merill Prentice Hill.
- Crippen, C., & Jessica, W. 2019. *Connecting Teacher Leadership and Servant Leadership A Synergetic Partnership.* Journal of Leadership Education : University of Victoria.

- Carter Danon dan Timothy Baghurst (2014). *The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement*. J Bus Ethics.124. pp.453-464
- Colcutt, J.A. J. LePine, and M. Wesson. (2015), *Organizational Behavior*. 4th Ed. New York: McGraw-Hill, pp. 168
- Davis, Keith dan Newstron, Jhon W. 2010. *Perilaku dalam Organisasi. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). *Development of the servant leadership assessment instrument*. Leadership & Organization Development Journal, 600-615.26(8),
- Dierendonck, Dirk van. *Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, Vol. 37, No. 4, July 2011, pp. 1228-1261.*
- Dirjen GTK, 2017. Panduan Kerja Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdikbud
- Don Hellriegel dan John W. Slochun Jr. *Principles of Organizational Behavior. Thirteenth Edition*. South-Western. Cengange Learning: (2011 : 328)
- DuBrin, Andrew J. (2014), *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity* (New Horizons in Management series, USA: Edward Elgar Pub. 2014, pp. 1-12
- Farooq, Naveed, S.et al (2019), *How Proactive Personality Influences Organizational Citizenship Behavior*. NUML International Journal of Business & Management, 14, No : 1. Juni 2019, pp. 75-88
- Focht Adam and Ponton Micheal. "Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study, International Journal of Leadership Studies, Vo. 9, Issue 1, 2015, pp. 44-60
- Frese, M., & Fay, D. (2001). *Personal Initiative : An Active Performance Concept For Work in The 21st Century. Research in Organizational Behavior*, 23 : 133-187
- Gerald L. Pepper, (2015) Communicating In Organizations, A Cultural Approach. McGraw-Hill Book Co, p. 133.
- Gomes, F. Cardosa, (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset. h.188.
- Green Andy (2006). *Effective Personal Communication Skills for Public Relation*, Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Greenberg J & Baron Robert. A (2008). *Behavior In Organizations*. New Jersey. Pearson Prentice Hall. h.248.
- Gul, Sajid et al. 2012. "Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan". Information and Knowledge Management.Vol 2 No 7.

- Hardhienata, S. *The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 166 (2017) 012007 doi : 10.1088/1757-899X/166/1/012007
- Harris. A, Townsend, A (2007), *Developing leaders for tomorrow: releasing system School Leadership potential & Management*, 27:2, 167-177, DOI: 10.1080/13632430701237339
- Harwika,W (2013),*the Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance* (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia) IOSR Journal of Business and Management · January 2013 DOI: 10.9790/487X-0855058
- Irawati, Dahlia. Sekolah-sekolah Swasta Mulai Bangkrut. Sumber : www.nasional.kompas.com , dipublikasikan 17 Juli 2016, diunduh 25 Februari 2018.
- Irving, J.A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. Dissertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Leadership Studies, Regent University.
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill. (2008 : 234).
- J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske. (2012), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, hh. 243 - 245.
- J.S. Smith and C. Correl. (2010), *Teamwork and Work Team: Is there any difference*. Journal of Quality Management, 2010, Vo. 2, No. 2, pp. 24 - 35.
- Jennifer M. George dan R. Jones (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Ed. Boston: Prentice Hall, 2012, pp. 157-160
- Jerald Greenberg & Robert A. Baron, (2008), *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: 2008, pp. 307-312
- Joo dan Liem (2009) Journal of Leadership & Organizational Studies : *The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation*, Vol 16 (pp : 48-60) DOI : 10.1177 / 1548051809334195
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2003). Perilaku Organisasi. Buku ke-1. Jakarta : Salemba Empat. h.205

- Kent, M.K. (2016). *To Serve First The Servant Leadership Journey*, (Online), (<http://toservefirst.com/definition-of-servant-leadership.html>), diakses 24 Maret 2016
- Kolb, J. C. 2018. *A Qualitative Descriptive Study Training of a Servant Leadership Program for College Students. A Dissertation Presented in Partial Fulfullment of the Requirements or the degree Doctorate of Education*. Phoenix, Arizona: Grand Canyon University
- Lim, L.H. and Low, G.T. (2007), “*Accentuating servant-leadership in Singapore leadership mentoring*”, International Journal of Servant-Leadership, Vol. 3 No. 1, pp. 177-88.
- Lim, L.H. and Low, G.T. (2008), “*Envisioning in school leadership preparation and practice: the case of Singapore*”, International Studies in Educational Administration, Vol. 36 No. 1, pp. 72-80
- Luthan, Fred, *Organizational Behavior. Seventh Edition*. Singapore: McGraw-Hill (2006 : 249 – 250)
- Luthans, Fred. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono,dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI. 2006. Pp. 37- 40
- Maltz (2004). *Psycho Cybernetics Mutakhir : The New Psycho Cybernetics*, Alih Bahasa Arvin Saputra, Batam: Interaksa
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S. (2013). *The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness*. SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 11(1), Art. #495, 10 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.495>
- Maria C.J. Santos (2012). “*Assessing the Effectiveness of the Adapted Adversity Quotient Program in Special Education School*”, International Referred Journal, Vol.3, Issue 4(2), October2012, pp. 13-23
- Maxwell, J. C. (2004). *Peta Jalan Menuju Sukses, Your Road Map for success*, Batam: Interaksa
- Mc. Millan, J.H & Schumacher, S (2001) *Research in Education, A conceptual Introduction*. Fifth Edition, New York : Addison Wesley Longman, inc.
- Mingjun Li, Zhenhong Wang, Jie Gao, Xuqun You. 2015. Proactive Personality and Job Satisfaction: the Mediating Effects of SelfEfficacy and Work Engagement in Teachers. Springer Science+Business New York Media
- Mulyasa, E. 2011. Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: Rosdakarya.
- Moeljono, D. 2007. Leadership’s Culture: Jawaban atas Tantangan Kepemimpinan di Era Global. Dalam Moeljono, D. & Sudjatmiko, S. (Ed). *Corporate Culture (Challenge to Excellence)*.

- Mazarei, E., Hoshyar, M. & Nourbakhsh, P. (2013) *The relationship between servant leadership style and organizational commitment*. Archives of Applied Science Research, 5 (1): 312- 317
- Mahembe, B., and Engelbrecht, A.S. (2013). *The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness*. SA Journal of Human Resource Management 11 (1)
- Merdiaty N, Aldrin. N, Delon Y.N. Runtu (2019), *Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator*. International journal of research in business and social science 8(6)(2019) 88-95 IJRBS VOL 8 NO 6 ISSN: 2147-4478
- Nancy Langton, Stephen P. Robbins (2006), *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Third Edition, Canadian : Pearson Education Canada, pp. 50-51
- Nelson Bob (2012), Menjadi Manajer Provokatif, Prestasi Pustaka, hal. 47 - 48
- Newman, A. et.al (2015) : *How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality*. Springer Science Business Media Dordrecht 2015 . J Bus Ethics DOI 10.1007/s10551-015-2827-6
- Nohria, N. and Khurana, R. (2010), "Advancing leadership theory and practice", in Nohria, N. and Khurana, R. (Eds), *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium*, Harvard Business Press, Boston, MA, pp. 3-26
- Northouse, P.G. (2007) *Leadership Theory and Practice* 4th Edition. Sage Publications. London
- Parris, D.I., Peachey. J.W. (2013). *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts*. Journal Business Ethics. No 113.DOI 10.1007/s10551-012-1322-6. pp 377-393.
- Patterson, K. A.(2003). *Servant Leadership: A theoretical model*. Dissertation Abstract International, 64 (02),570. (UMI No. 3082719)
- Page, D., and Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. (pp. 69-110). Lanham, MD: University Press of America.
- Paul G. Stoltz (2005). *Adversity Quotient, Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, Alih Bahasa T. Hermaya, Jakarta: PT Grasindo.

- Pekerti, A.A. and Sendjaya, S. (2010), "Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 754-80.
- Perpetua N. Okorji, Fabian Epetuku (2019), *Relationship Between Principals' Adversity Quotient and Leadership Styles in Secondary Schools in Delta State, Nigeria*. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 9, Issue 7, July 2019 938 ISSN 2250-3153.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 06 tahun 2018 tentang Kepala Sekolah/Madrasah
- Popescu Doina Ljungholm.(2016). *Effective Servant Leadership Behavior in Organizations*. Addleton Academic Publishers.Linguistic and Phillosophical Investigations 15.pp.239-245.ISSN 1841-2394, eISSN 2471- 0881
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. (2nd edition). New York:Psychology Press. Pp. 13
- Reinke, S. J. (2004). *Service before self: Towards a theory of servant -leadership*. Global Virtue Ethics Review, 5(3), 30-57.
- R. Kreitner & A. Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010, pp. 310-314
- Rachapoom Pangma, Sombat Tayraukham, and Prasar Nuangchaler (2009). "Causal Factors Influencing Adversity Quotient of Twelfth Grade and Third-Year Vocational Students", *Journal of Social Science*, Vol. 5, No. 4, 2009, pp. 466-470
- Reza Syarif M. (2008). *Life Excellence, Menuju Hidup Lebih Baik*, Jakarta: IKAPI.
- Richard M. Streers dan Porter, Lyman W (2011), *Motivation and Behavior*. McGraw-Hill, Inc, 2011, pp 573 – 574
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002) *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*. *Leadership and Organization Development Journal* 23(3), 145 – 157
- S.G.A. Smeenk, R.N. Eisinga, J.C. Teelken and J.A.C.M. Doorewaard, 2006, International Journal. of Human : *The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees*, *Resource Management* 17

- Sandra Dewi (2007), Team Work Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian, Proggessio Bandung hal. 91.
- Sandeep Singh and Tanu Sharma (2017), *'Affect of Adversity Quotient on the Occupational Stress'*, Published by Elsevier B.V. Procedia Computer 122 (2017), pp. 86-93.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). *Defining and measuring servant leadership behavior in organizations*. Journal of Management Studies, 45(2), 402-424
- Setyaningrum, Setiawan, & Surachman, *Organizational commitments are mediation of relationships between servant leadership and employee performance*. *Journal of Applied Management*. (2017: 698).
- Seibert, Scott E., Crant, J. Michael, and Kraimer, Maria L. 2009. RESEARCH REPORTS Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association. Vol. 84, No. 3, pp 416-427.
- Setyaningsih, S. hardhienata, S (2019), *Development of modeling and optimization method for strengthening management resources using a simple exploratory sequential analysis and sitorem analysis* (POP-SDM). ISSN : 1315-5216 ISSN – electronico 2477-9555
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, (2007), *Organizational Behavior*. 11th Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc. 2007, pp. 34-35
- Schermerhorn, John R. Jr, (2013). *Managemen, Learn Succed*. 12th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2013, pp. 404.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl – Bien (2007), *Organizational Behavior* 11th Edition, USA : John Wiley & Sons, Inc. 2007, pp. 108 - 115
- Shivarajanji (2014), “*Adversity Quotient : One Stop Solution To Combat Attrition Rate Of Women In Indian It Sector*”, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1, Issue.5, April June, 2014. Pp. 181-189.
- Spears, L.C. (2010), *The character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. Journal of Virtues & Leadership, 1(1), 25–30.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed 2013, USA: Prentice Hall, p. 142
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed 2013, USA: Prentice Hall, p. 201

- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. London Pearson Education Ltd., 2013, h. 343.
- Stephen R. Covey (2010). *The Adversity Advantage: Turning Everyday Struggles Into Everyday Greatness*, New York: Touchstone A Division of Simon & Schuster, Inc
- Steyn, Renier (2019), *Proactive personality in the workplace and its relevance in South Africa*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 8 (3).
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership. A difference in leader focus*. The Leadership & Organizational Development Journal, 25(4), 349-361
- Stoten, D.W. (2012). *Servant leadership in english sixth form colleges: what do teacher tell us?*. International Journal of educational Management. Vol.27 No.4. pp 377-386.
- Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suseno Muchlas (2012). *Power of Words: Seni Memotivasi Diri dan Orang Lain*, Depok : PT Komodo Books.
- Sweeney dan McFarlin *Organizational Behavior. Solution for Management*. New York, McGraw-Hill (2002 : 60)
- Taylor, T. A. (2002). *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. Dissertation Abstracts International, 63 (05), 1661. (UMI No.3052221)
- Tenner, A.R., & DeToro, I.J., 2002, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.,Reading, M.A.p.183
- Terence R. Mitchell dan James R. Larson, (2005 : 144), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill Book Co
- Thakore, D. (2013) : *Servant Leadership. International Letters of Social and Humanistic Sciences* . 7(2013) 23 – 32 ISSN 2300 – 2697
- Tony Wijaya (2007).“Hubungan Adversity Intelligence dengan Intensi Berwirausaha”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo. 9, No.2, September 2007,pp.117-127.

- Tracy, Brian, 2006. Pemimpin Sukses, Cetakan Keenam, Pustaka Delapatrasa, Jakarta. Hal.133
- Trompenaars, Fons dan Voerman, Ed. 2009. *Servant Leadership Across Cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy.* New York: Infinite Ideas Limited.
- Trompenaars, F., & Voerman. *Servant Leadership Harnessing Across Cultures: The Strength of The World's Most Powerful Leadership Philosophy, Ed 2009.* New York: Infinite Ideas Limited.
- Walumbwa, Hartnell, Oke, A., F.O., Hartnell, C.A., Oke, A. (2010). *Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross Level Investigation.* Journal of Applied Psychology, 95, 517-529.
- Wangsadinata dan Roseno, Suprayitno (2008), *Jembatan dan Menjembatani,* Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, (2005). Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan, Alih Bahasa : M. Shobarudin, Jakarta: Rineka Cipta. 2005, pp 16 – 18
- Wheeler, D. W. (2011) Leadership for High Education; Principles and Practices. Jossey Bass U.S.A (Hoboken, N.J U.S.A)
- Wibowo. (2015). Perilaku Dalam Organisasi edisi ke 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Williams, Pat. 2008. The Magic of Team Work. PT. Grassindo Jakarta.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model.* Retrieved June 21, 2013, from http://www.Regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf
- Wolsink, Inge, Deanne D. Den Hartog. et.al (2019). *Do you feel like being proactive today? Trait proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior,* 2019, PLoS ONE 14(8): e0220172.<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220172>, pp. 1-25
- Wong, P.T., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*
- Yong, B, (2013) *Relationship between emotional intelligence, motivation, integrity, spirituality, mentoring and servant leadership practices.* Arts and Social Sciences Journal, Vol.2013: ASSJ – 67
- Yenming Zhang, Tzu-Bin Lin, Suan Fong Foo, (2012),"*Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore*", Chinese Management Studies, Vol. 6 Iss: 2 pp. 369 – 383

- Zhang, H., Kwan, H.K., Andre, M., Everett, M., & Jian, Z. (2011) : *Servant leadership, organizational identification and work to family enrichment: The moderating role of work climate for Sharing family concerns Human resource management*, September – October 2012, Vol. 51 No. 5 pp. 747 – 768
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). *An identification perspective of servant leadership's effects*. Journal of Managerial Psychology, 31, 898–913.
- Zou, W.C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). *Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters*. International Journal of Hospitality Management, 51, 147–156

SALINAN

PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 6 TAHUN 2018 TENTANG

PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang:

- a. bahwa guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan;
- b. bahwa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah sudah tidak sesuai dengan dinamika perkembangan pengelolaan pendidikan nasional, sehingga perlu diganti;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah;

Mengingat:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang- Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik

Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
6. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 33);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TENTANG PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.
2. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, serta menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

3. Kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
4. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah adalah penyiapan kompetensi calon Kepala Sekolah untuk memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.
5. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan adalah program dan kegiatan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional Kepala Sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan terutama untuk peningkatan manajemen, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
6. Dinas Provinsi adalah dinas yang bertanggungjawab di bidang pendidikan di wilayah provinsi.
7. Dinas Kabupaten/Kota adalah dinas yang bertanggungjawab di bidang pendidikan di daerah kabupaten/kota.
8. Sekolah Indonesia di Luar Negeri yang selanjutnya disebut SILN adalah satuan pendidikan pada jalur formal yang diselenggarakan di luar negeri.
9. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah yang selanjutnya disebut LPPKS adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal yang menangani pendidik dan tenaga kependidikan.
10. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
11. Direktur Jenderal adalah direktur jenderal yang bertanggungjawab dalam pembinaan Guru dan tenaga kependidikan di lingkungan Kementerian.

BAB II

PERSYARATAN BAKAL CALON KEPALA SEKOLAH

Pasal 2

- (1) Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Sekolah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
 - b. memiliki sertifikat pendidik;

- c. bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
 - d. pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
 - e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Guru dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - f. memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
 - j. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah.
- (2) Calon Kepala Sekolah di SILN selain memenuhi syarat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan khusus sebagai berikut:
- a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil;
 - b. memiliki pengalaman paling singkat 4 (empat) tahun berturut-turut sebagai Kepala Sekolah;
 - c. sedang jabat Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah atau masyarakat;
 - d. menguasai bahasa Inggris dan/atau bahasa negara tempat yang bersangkutan akan bertugas baik lisan maupun tulisan; dan
 - e. memiliki wawasan dan mampu mempromosikan seni dan budaya Indonesia.

Pasal 3

Dalam hal guru akan diusulkan menjadi bakal calon Kepala Sekolah di daerah khusus, persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf c dan huruf d dapat dikecualikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b; dan
- b. memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 3 (tiga) tahun.

BAB III

PENYIAPAN CALON KEPALA SEKOLAH PADA SATUAN PENDIDIKAN YANG DISELENGGARAKAN PEMERINTAH DAERAH ATAU MASYARAKAT

Pasal 4

- (1) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (2) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (3) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon Kepala Sekolah untuk mengikuti pelatihan calon Kepala Sekolah berdasarkan proyeksi kebutuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2).

Pasal 5

- (1) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah termasuk yang akan ditugaskan di daerah khusus dilakukan melalui tahap:
 - a. pengusulan bakal calon Kepala Sekolah;
 - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
 - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.

- (2) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan melalui tahap:
 - a. penyampaian bakal calon Kepala Sekolah;
 - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
 - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.
- (3) Penyiapan calon Kepala SILN dilakukan melalui tahap:
 - a. pengumuman penerimaan oleh Kementerian; dan
 - b. seleksi calon Kepala Sekolah.

Pasal 6

- (1) Pengusulan bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a dilakukan oleh:
 - a. Kepala Sekolah dapat mengusulkan Guru pada satuan pendidikannya untuk menjadi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya; atau
 - b. Guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dapat mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari Kepala Sekolah satuan administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.
- (2) Penyampaian bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a dilakukan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.

Pasal 7

- (1) Seleksi bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf b dan Pasal 5 ayat (2) huruf b dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu:
 - a. seleksi administrasi; dan
 - b. seleksi substansi.

- (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/ Kabupaten/ Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan hasil seleksi administrasi dilaporkan kepada Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (4) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan penilaian dokumen yang meliputi:
- a. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - b. fotokopi sertifikat pendidikan;
 - c. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi Guru yang diangkat oleh pemerintah daerah;
 - d. fotokopi surat keputusan pengangkatan atau perjanjian kerja bagi Guru bukan Pegawai Negeri Sipil pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf f;
 - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
 - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
 - k. surat rekomendasi dari Kepala Sekolah atau pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Sekolah lolos seleksi administrasi.

- (6) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat mengajukan bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lolos seleksi administrasi untuk mengikuti seleksi substansi kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- (7) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS.
- (8) Hasil seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (7) disampaikan oleh LPPKS kepada Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat yang mengajukan bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (6).

Pasal 8

- (1) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf c dan Pasal 5 ayat (2) huruf c diikuti oleh bakal calon Kepala Sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7).
- (2) Bakal calon Kepala Sekolah yang sudah lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diusulkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- (3) LPPKS dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- (4) Kerjasama dengan lembaga lain sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal.
- (5) LPPKS melakukan supervisi terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang dilaksanakan oleh lembaga lain.
- (6) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibiayai oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat.
- (7) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal.

- (8) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.
- (9) Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Sekolah.

Pasal 9

- (1) Pengumuman penerimaan bagi calon Kepala SILN yang dilakukan oleh Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) huruf a merupakan pemberitahuan dan proses pendaftaran bagi Kepala Sekolah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.
- (2) Seleksi calon Kepala SILN dilaksanakan oleh Kementerian bersama kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri bagi Kepala Sekolah yang telah mengikuti proses pendaftaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Seleksi calon Kepala SILN sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi seleksi administrasi, ujian tertulis, dan wawancara.
- (4) Kementerian mengusulkan calon Kepala SILN yang lulus seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) kepada kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri.

BAB IV PROSES PENGANGKATAN KEPALA SEKOLAH

Pasal 10

- (1) Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7).
- (2) Proses pengangkatan calon Kepala Sekolah dilaksanakan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya setelah mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah.
- (3) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian.

- (4) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terdiri atas unsur sekretariat daerah, Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya, Dewan Pendidikan, dan Pengawas Sekolah.
- (6) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan majelis pertimbangan pada penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Pasal 11

- (1) Pengangkatan dan penempatan Kepala SILN dilaksanakan oleh kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri.
- (2) Status dan hak kepegawaian bagi Kepala SILN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB V PENUGASAN KEPALA SEKOLAH

Pasal 12

- (1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di daerah khusus dilaksanakan dengan periodisasi.
- (2) Periodisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
- (3) Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
- (4) Penugasan Kepala Sekolah periode pertama pada satuan administrasi pangkal yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.

- (5) Penugasan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah "Baik".
- (6) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah "Baik", Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Sekolah.
- (7) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru.
- (8) Setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi.
- (9) Pelaksanaan uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (8) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (10) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah guru di wilayahnya.

Pasal 13

- (1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dituangkan dalam perjanjian kerja.
- (2) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat tidak mencapai dengan sebutan paling rendah "Baik", penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat memberhentikan yang bersangkutan sebagai Kepala Sekolah.
- (3) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru. (4) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah Guru pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pasal 14

- (1) Penugasan Kepala SILN paling lama 3 (tiga) tahun.
- (2) Masa penugasan Kepala SILN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah "Baik".

- (3) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun tidak mencapai dengan sebutan paling rendah "Baik", maka Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Sekolah pada tahun berikutnya dan dikembalikan kepada Kementerian.
- (4) Dalam hal jangka waktu penempatan Kepala SILN akan berakhir, kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional mengajukan usulan kepala SILN pengganti kepada Kementerian dan kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri paling lambat 6 (enam) bulan sebelum jangka waktu penempatan Kepala SILN yang digantikan berakhir.
- (5) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala SILN dapat diperpanjang berdasarkan usulan kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional.
- (6) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan tidak ada perpanjangan masa penugasan, kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri mengembalikan Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kementerian.
- (7) Pengembalian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (6) dengan memperhatikan status dan hak kepegawaian Kepala Sekolah yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (8) Kepala Sekolah yang dikembalikan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) ditempatkan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (9) Penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan Guru dan Kepala Sekolah di wilayahnya.
- (10) Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditempatkan kembali sebagai guru oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (11) Dalam hal penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (6) menjadi Kepala Sekolah, yang bersangkutan dapat langsung diangkat menjadi Kepala Sekolah.

BAB VI

TUGAS POKOK KEPALA SEKOLAH

Pasal 15

- (1) Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
- (2) Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- (3) Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
- (4) Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
- (5) Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

BAB VII

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH

Pasal 16

- (1) Kepala Sekolah harus membuat perencanaan dan melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
- (2) Pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

BAB VIII

PEMBINAAN KARIR KEPALA SEKOLAH

Pasal 17

Pembinaan karir Kepala Sekolah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB IX

PENILAIAN PRESTASI KERJA KEPALA SEKOLAH

Pasal 18

- (1) Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun.
- (2) Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku, serta kehadiran.
- (3) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh atasan langsung sesuai dengan kewenangannya meliputi komponen sebagai berikut:
 - a. hasil pelaksanaan tugas manajerial;
 - b. hasil pengembangan kewirausahaan;
 - c. hasil pelaksanaan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan;
 - d. hasil pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan; dan
 - e. tugas tambahan di luar tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1).
- (4) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan berbasis bukti fisik peningkatan mutu 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- (5) Dalam melaksanakan Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat dibantu oleh pengawas sekolah.

BAB X

PEMBERHENTIAN TUGAS KEPALA SEKOLAH

Pasal 19

- (1) Kepala Sekolah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
 - a. mengundurkan diri;
 - b. mencapai batas usia pensiun Guru;
 - c. diangkat pada jabatan lain;
 - d. tidak mampu secara jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajibannya;
 - e. dikenakan sanksi hukum berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
 - f. hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah "Baik";
 - g. tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
 - h. menjadi anggota partai politik;
 - i. menduduki jabatan negara; dan/atau
 - j. meninggal dunia.
- (2) Kepala Sekolah yang diberhentikan berdasarkan sebab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, huruf g, dan huruf i dapat diangkat kembali sebagai Guru.
- (3) Dalam hal kepala sekolah yang diberhentikan sebagai Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan kembali menjalankan tugas dan fungsi sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus melalui program orientasi.
- (4) Pemberhentian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya.
- (5) Program orientasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur lebih lanjut dalam peraturan Direktur Jenderal.

Pasal 20

Kepala Sekolah tidak dapat merangkap sebagai pelaksana tugas jabatan lain lebih dari 6 (enam) bulan berturut-turut.

BAB XI

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 21

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku:

- a. Kepala Sekolah yang sedang menjabat tetap melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Pada saat Peraturan Menteri ini berlaku, masa tugas Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a, masa tugasnya mengikuti ketentuan dalam Peraturan Menteri ini;
- c. Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a akan dinilai prestasi kerjanya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18.
- d. Guru yang pernah ditugaskan sebagai Kepala Sekolah sebelum berlakunya Peraturan Menteri ini, masa penugasannya tidak dihitung sebagai masa penugasan berdasarkan Peraturan Menteri ini;
- e. Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a yang belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7). wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah;
- f. Kepala Sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf e diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali;
- g. Kepala Sekolah yang mengikuti pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf f, namun tetap dinyatakan tidak lulus maka diberhentikan sebagai Kepala Sekolah berdasarkan usulan Direktur Jenderal kepada kepala Dinas Pendidikan atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya;
- h. pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf e dilaksanakan oleh LPPKS atau lembaga lain yang telah bekerjasama dengan LPPKS berdasarkan persetujuan dari Direktorat Jenderal yang menangani pendidikan dan tenaga kependidikan;

- i. Kepala Sekolah yang telah bertugas pada satu satuan administrasi pangkal selama lebih dari 8 (delapan) tahun, Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota harus memutasi Kepala Sekolah yang bersangkutan ke satuan pendidikan lain paling lama 2 (dua) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.
- j. Pelaksanaan uji kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (9) bagi Kepala Sekolah yang sedang menjabat akan dilakukan paling lama 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

XII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 22

Ketentuan Peraturan Menteri ini tidak berlaku bagi Kepala Sekolah yang bertugas pada Satuan Pendidikan Kerja Sama.

Pasal 23

Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah diatur dalam petunjuk teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

Pasal 24

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Guru yang diberi Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah/Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 527), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 25

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 22 Maret 2018

MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MUHADJIR EFFENDY

Diundangkan di Jakarta pada tanggal 9 April 2018

DIREKTUR JENDERAL

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK
ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2018 NOMOR 486.

Salinan sesuai dengan aslinya Kepala Biro Hukum dan Organisasi
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, TTD.

Dian Wahyuni

NIP 196210221988032001



ANDI HERMAWAN

DATA PRIBADI

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 29 April 1977
Gender : Laki - laki
NUPTK : 6761755656200012
NRG : 092686952003
No.KTA PGRI : 1009011203
Unit Kerja : SMK PGRI 2 Cibinong
Alamat : Lingkungan Citatah Dalam
: RT. 01 RW.05 No. 46 Ciriung
: Cibinong Kab. Bogor 16918
Telp / HP : 021-8750466/081381917676
e-Mail : gus.andi.evolutioner@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

1984 - 1990 : SD Negeri Bumierejo 01 Dampit Malang (*Lulus Berijazah*)
1990 - 1992 : SMP Negeri 01 Dampit Malang (*Lulus Berijazah*)
1992 - 1995 : SMA Negeri 01 Dampit Malang (*Lulus Berijazah*)
1995 - 1999 : Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi : Universitas Gajayana Malang (S1)
2010 - 2014 : Fakultas MIPA Jurusan Matematika : Univ.Timbul Nusantara - IBEK Jakarta (S1)
2017 - 2019 : Pasca sarjana Magister Adm. Pend. (S2) : Universitas Pakuan Bogor
2019 - : Sekolah Pascasarjana Manajemen Pend. (S3) Universitas Pakuan Bogor

PENGALAMAN KERJA

1999 - 2008 : Guru SMK PGRI 1 Cibinong Kab.Bogor
2000 - 2002 : Guru SMK Widya Dharma Citeureup Kab.Bogor
2002 - 2004 : Dosen Universitas Nusa Bangsa Bogor
2000 - : Guru SMK PGRI 2 Cibinong Kab.Bogor

PENGHARGAAN

- [1] Sertifikasi Guru Tahun 2009
- [2] Wiyata Pratama YPLP PGRI Jawa Barat Tahun 2010
- [3] Wiyata Madya YPLP PGRI Jawa Barat Tahun 2015

PENGALAMAN TUGAS

2006 – 2008 : Kepala Prog.Studi (Kaprodi)Akuntansi SMK PGRI 1 Cibinong Kab. Bogor
2001 – 2011 : Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kesiswaan SMK PGRI 2 Cibinong
2011 – 2019 : Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kurikulum SMK PGRI 2 Cibinong
2010 – 2014 : Plt Kepala SMK PGRI 2 Cibinong
2019 – : Wakil Kepala Sekolah (Wakasek)

PENDIDIKAN & PELATIHAN

- Kursus Mahir Dasar dan Lanjutan PRAMUKA, LEMDIKADA Kwarda Jawa Barat, 29 September – 05 Oktober 2002.
- Kursus Pembina Pengelola Gugus Depan PRAMUKA, LEMDIKADA Kwarda Jawa Barat, 21 – 24 Agustus 2003.
- Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Mutu Guru Produktif SMK , Dinas Pendidikan Kab.Bogor. 13 – 15 Desember 2004
- Pelatihan Kompetensi Tenaga Pendidik SMA/SMK Kabupaten Bogor, Dinas Pendidikan Kab. Bogor, 13 – 15 Desember 2007
- Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Profesionalitas Guru mata diklat Normatif dan Adaptif SMK Kab. Bogor, Dinas Pendidikan Kab. Bogor, 27 – 29 Desember 2009
- Pelatihan Manajemen / Perencanaan Anggaran berbasis Kinerja, Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Pembinaan SMK, 03 – 05 November 2009.
- Pendidikan Pelatihan Penilaian Penjaminan Mutu dan ISO bagi SMK, Penyelenggara, Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat PMPTK, 03 – 09 Desember 2009
- Pendidikan dan Pelatihan ISO berbasis IWA II bagi SMK, Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat PMPTK, 22 – 28 November 2010
- Pendidikan dan Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 SMK, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, LPMP Jawa Barat, 14 – 16 Juli 2013.
- Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP P-1) Tahap VI, Direktorat pembinaan SMK, Kemdikbud, 20 – 24 Februari 2017
- Pendidikan dan Pelatihan Kepala Sekolah Tingkat SMA dan SMK, YPLP Pusat PGRI, 23 – 26 Februari 2017
- Pendidikan dan Latihan Asessor Akuntansi, Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), 14 – 19 Mei 2017
- Pengukuhan Kepala Sekolah, Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 17 Oktober – 12 November 2020.

Catatan