

# KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH BERBASIS KETAMANSISWAAN

**B. Kusmanto**

Program Studi Pendidikan Matematika JPMIPA FKIP  
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

## ABSTRACT

*The goal of the research is to describe the points of principal democratic leadership based on keTamansiswaan. The problem of the research: How are the points of principal democratic leadership based on keTmansiswaan? The research carried out in Tamansiswa Yogyakarta area. The subjects of the research are six (6) persons. They are three (3) principals and three (3) Tamansiswa figures. The object of the research is Principal Democratic Leadership. The research is qualitative research, therefore the data collection used were interview and observation. The data analysis used in this research is Moleong constant comparison method. The process of the data analysis, in general, including : (1) Data reduction, (2) Data categorizing, (3) Data synthesize, (4) Work hypothesis arrangement. The result of the research showed that principals should do the daily task at school, and apply Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani, and also apply the democracy according to Ki Hadjardewantara. Therefore, Pricipals are suggested to give effort continuously to apply the democracy leadership process for students.*

**Keywords:** *democracy; leadership; ketamansiswaan.*

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi? Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolok ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak (Mulyasa, 2011: 19). Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan tergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Di samping pendekatan situasional, terdapat indikator

kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain adalah:memiliki gaya kepemimpinan yang Demokratis, lugas, dan terbuka. (Mulyasa, 2011: 20).

Tipe kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama (Kartono, 2008:3). Demokrasi tidak datang dengan tiba-tiba dari langit. Ia merupakan proses panjang melalui pembiasaan, pembelajaran, dan penghayatan. Untuk tujuan ini dukungan sosial dan lingkungan demokratis adalah mutlak dibutuhkan (Abdul Rozak,2010:38). Pendidikan dapat menjadi salah satu upaya strategis pendemokrasian bangsa Indonesia, khususnya di kalangan generasi muda. Hal tersebut juga berlaku dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian kepemimpinan demokratis, diperlukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim dan budaya sekolah serta melaksanakan kepemimpinan yang efektif di sekolah. Oleh karena itu kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh kepala sekolah akan berperan dalam memajukan sekolah secara keseluruhan.

Model kepemimpinan demokratis kepala sekolah akan berperan dalam pembentukan dan pembangunan iklim dan budaya sekolah, agar tercipta sekolah yang efektif. Kepemimpinan demokratis dalam sekolah atau yang sering disebut kepemimpinan demokratis dalam bidang pendidikan, mempunyai tanggungjawab tersendiri artinya kepemimpinan demokratis dalam pendidikan mempunyai sifat tanggungjawab yang berbeda dari kepemimpinan yang lain. Kepemimpinan demokratis dalam sekolah harus bertanggungjawab terhadap pengalaman-pengalaman di sekolah dalam membentuk sikap dan perilaku siswa. Tanggungjawab tersebut merupakan satu aspek penting dalam sistem sekolah, dan merupakan fungsi yang mendasar dalam pelaksanaan manajemen pendidikan.

Menjadi demokratis membutuhkan norma dan rujukan praktis serta teoritis dari masyarakat yang telah maju dalam berdemokrasi (Abdul Rozak, 2010:36). Demikian pula dalam lingkungan sekolah untuk menjadikan siswa bersikap perilaku demokratis diperlukan norma yang harus dipahami, diresapi dan dibiasakan melakukan sikap demokratis. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Arif Nuh Safri bahwa sekolah, juga menjadi media penempatan diri anak, memiliki peran penting yang selaknyaknya. Lebih dari itu, sekolah harus mampu menanamkan karakter positif bagi anak-anak didik, sehingga anak-anak memiliki kepribadian yang mempunyai konsistensi diri serta kesadaran sosial (Arif Nuh Safri, 2012:10).

Demokrasi membangun kondisi agar setiap warga negara mampu menyuarakan pendapatnya (Mustakim, 2011: 77). Dalam lingkungan sekolah siswa juga diharapkan sesuai dengan porsinya dibiasakan dapat menyampaikan suaranya. Kepemimpinan yang demikian kadang menimbulkan ketidak pastian dan dapat cenderung menimbulkan kekacauan, kekacauan akan terjadi jika keadaan dalam manajemen krisis. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyebutkan bahwa demokrasi, pada bidang urusan manajemen kritis, kategori buruk (Soegito, 2011: 101).

Dalam organisasi Tamansiswa dikenal adanya demokrasi *met leiderschap* atau demokrasi dengan pimpinan kebijaksanaan. Demokrasi tersebut menjadi dasar fikiran mengenai syarat-syarat ketertiban dan kedamaian dalam usaha pendidikan dan organisasi. Dalam sejarah Tamansiswa ketertiban dan kedamaian merupakan sendi-sendi hidup dan penghidupan (Boentarsono, 2008 :13). Demokrasi *met leiderschap* merupakan demokrasi yang dibentengi atau dipagari hikmah pimpinan kebijaksanaan, menjunjung tinggi kebebasan individu, tetapi mengakui perlunya hikmah pimpinan kebijaksanaan untuk digunakan keperluan ketertiban dan kedamaian bersama masyarakat.

Kepala sekolah, keberadaannya di sekolah adalah sangat penting karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama bagi guru dan karyawan serta siswa. Karena begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar keberhasilan sekolah dipengaruhi oleh kualitas dari kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh kuat dalam perencanaan anggaran dan keberhasilan secara keseluruhan, demikian yang disampaikan oleh Mulinda pada kedaulatan rakyat (Mulinda, 2010: 13).

Kepemimpinan pendidikan di sekolah adalah tugas yang sulit, penuh dengan tantangan, dan mengandung pesan moral. Kepala-kepala organisasi termasuk sekolah yang demokratis adalah mereka yang memiliki keinginan untuk melibatkan staf dan siswa dalam proses pendidikan di sekolah, tidak untuk menghasilkan nilai yang baik dan tidak untuk membuat staf dan siswa senang, tetapi untuk mendidik anggota-anggota sekolah dalam hal hak dan tanggung jawab mereka. Yang dimaksud kematangan siswa, adalah kematangan dalam memahami hak dan kewajibannya sebagai warga negara. Kenyataan di lapangan, masih banyak terjadi pelanggaran-pelanggaran hak dan kewajiban yang dilakukan oleh para siswa.

Kenyataan di lapangan masih terjadi peristiwa yang menunjukkan adanya sikap perilaku siswa yang tidak sesuai dengan sikap perilaku demokratis seperti yang diharapkan. Pada koran Kedaulatan Rakyat, 15 November Tahun 2011 di halaman 2, diberitakan bahwa di Tegal Jawa Tengah, usai ikrar persatuan-kesatuan ribuan pelajar Tegal tawuran, Wali Kota Tegal menegaskan akan ada sanksi bagi pelajar yang terlibat tawuran Sabtu lalu. Sanksi akan diserahkan kemasing-masing sekolah, mengingat yang terlibat mencapai ribuan jumlahnya. Hal tersebut sangat memprihatinkan, yang perlu dilacak adalah sudah berperankah sekolah atau kepala sekolah dalam mengelola siswa yang demikian banyak. Sanksi mestinya yang mendidik, bukan hukuman. Seperti pendapat dari Mahfud MD yang dikutip oleh wartawan KR Senin Kliwon Tgl 1 April 2013 halaman 9 menyebutkan bahwa pemilihan langsung perlu ditinjau ulang karena biaya tinggi, merusak demokrasi. Lepas dari berbagai hal dan pendapat tersebut yang dapat ikut mempengaruhi, contoh kejadian tersebut merupakan akibat dari lemahnya pengawasan kepala sekolah kepada siswa dalam lingkungan sekolah dan kita semua yang sedang melakukan kegiatan masal.

Apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam menanamkan sikap dan perilaku demokratis kepada para anak didiknya, merupakan program kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan para anak didik, di samping itu juga merupakan program kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional, dan mendukung terwujudnya visi pembangunan nasional. Namun demikian demokrasi yang selama ini kita pahami, masih ada kelemahan-kelemahannya. Menurut pengertian yang disampaikan oleh tokoh Tamansiswa dari hasil survey yang dilakukan, bahwa kelemahan yang ada pada demokrasi yang kita pahami sekarang ini antara lain, dalam menentukan suatu keputusan dilakukan dengan pungutan suara dengan ketentuan bahwa suara terbanyak adalah yang menang, pada hal yang banyak belum tentu baik dan adil (Tk 1.1, Tk 2.1, Tk 3.1), kemudian di samping itu disampaikan juga dalam keadaan kritis, demokrasi yang kita pahami, cenderung kacau atau chaos (Tk 1.2, Tk 2.2). Hal tersebut terjadi karena pada saat kritis tidak ada pemimpin. Hal tersebut juga sesuai dengan yang disampaikan oleh A.T. Sugito (2011, 101), bahwa pada manajemen kritis demokrasi kita dalam posisi buruk.

Itulah kelemahan demokrasi yang kita pahami saat ini, Pada hal dalam lingkungan Tamansiswa mempunyai demokrasi yang berbeda dengan demokrasi yang selama ini kita pahami, yaitu "*demokrasi dan leiderschap*" atau demokrasi dan kepemimpinan, yang sesuai dengan kebutuhan siswa dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah memerlukan model kepemimpinan demokratis yang sesuai dengan kebutuhan anak didik tersebut. Maka dilakukan penelitian dengan judul "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan", hasil penelitian ini dapat merupakan alternatif sumber pengetahuan dan dapat pula digunakan sebagai dasar untuk mengatasi kelemahan pada demokrasi yang kita pahami saat ini, sehingga dapat membantu kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya di sekolah. Oleh karena itu dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah : Bagaimana kepemimpinan demokratis kepala sekolah berbasis ketamansiswaan?, dalam rangka membina sikap dan perilaku siswa yang implementasinya diperlukan suatu pedoman tentang kepemimpinan kepala sekolah, maka penelitian ini perlu dilakukan dan dapat digunakan sebagai alternatif.

Secara etimologis "demokrasi" terdiri dari dua kata Yunani, yaitu *demos*, yang berarti rakyat atau penduduk suatu tempat, dan *cratein* atau *cratos*, yang berarti kekuasaan atau kedaulatan. Gabungan dua kata *demos cratein* atau *demos cratos* (*demokrasi*) memiliki arti suatu sistem pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat ( Rozak, 2008: 36). Implementasi, menurut kamus bahasa indonesia lengkap mengartikan bahwa implementasi berarti penerapan atau pelaksanaan (Daryanto S.S, 1997: 279). Jadi implementasi nilai-nilai demokrasi dalam penelitian ini adalah penerapan nilai-nilai demokrasi di Tamansiswa. Oleh karena itu penjelasannya dalam hal ini memerlukan tinjauan filosofis, tinjauan strategis, dan tinjauan operasional.

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan

proses belajar mengajar. Kata 'memimpin' dari rumusan kata tersebut mengandung arti yang luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktek organisasi kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan (Wahjosumidjo, 2010:83).

Ketamansiswaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nilai-nilai yang ada hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan, serta masih berlaku di Tamansiswa. Dalam arti kebahasaan umum, maka Ketamansiswaan mempunyai arti hal ihwal atau seluk - beluk tentang Tamansiswa. Dalam arti khusus maka Ketamansiswaan berarti nilai-nilai luhur yang bersumber pada ajaran Ki Hadjar Dewantara dan hasil musyawarah Tamansiswa tingkat nasional yang dituangkan dalam konstitusinya (Suratman, 1991: 5).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah termasuk penelitian Kualitatif, maka yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus "divalidasi", tentang pemahaman metode penelitian kualitatif, peneliti sudah berpengalaman melakukan penelitian kualitatif yaitu pada saat penyusunan tesis S2, tentang penguasaan bidang yang diteliti, peneliti pada saat S2 juga melakukan penelitian tentang kepemimpinan, jadi tentang bidang yang diteliti sudah dipelajari sejak S2. Sedangkan kesiapan terjun kelapangan sudah disiapkan dengan baik, karena saat ini sudah tidak menjabat jabatan struktural, dan mengajar hanya secukupnya untuk memenuhi wajib. Jadi peneliti sudah siap terjun kelapangan. Adapun peneliti sebagai instrumen atau *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2007: 306).

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode perbandingan tetap dari Moleong. Secara umum proses analisis datanya mencakup : (1) reduksi data, (2) kategorisasi data, (3) sintesisasi data, (4) menyusun hipotesis kerja (Moleong, 2011, 288-289). Penjelasannya sebagai berikut,

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penyajian data tersebut, secara berturut-turut menurut sub fokus yang ada disampaikan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepala sekolah bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan?
  - a. Kepala sekolah harus menjadi contoh bagi kalangan sekitar dalam bertindak yaitu bertindak arif dalam memimpin di lingkungan sekolah.
  - b. Kepala sekolah harus menjadi contoh bertindak bijaksana dalam memimpin dan mengambil keputusan dalam bidang apapun di lingkungan sekolah

- c. Kepala sekolah harus menjadi tauladan dalam berlaku dan bertindak, yaitu bertindak adil kepada semua anggota dalam memimpin di lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus menjadi contoh yang baik dalam bertindak, sehingga tidak ada warga yang dikalahkan atau dianakemaskan dalam lingkungan sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus menjadi contoh yang baik dalam menepati waktu, sehingga selalu tepat dalam menghadiri pertemuan.
  - f. Kepala sekolah harus menjadi contoh selalu memberi tegur sapa setiap ketemu dengan sesama, di lingkungan sekolah
  - g. Kepala sekolah harus menjadi teladan tetap berlaku jujur dalam setiap kegiatan, di lingkungan sekolah.
  - h. Kepala sekolah harus menjadi contoh perhatian terhadap setiap kegiatan di sekolah, dengan menghadiri undangan yang disampaikan.
  - i. Kepala sekolah harus menjadi contoh dalam berperilaku jujur dan selalu konsisten sehingga sama antara yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.
  - j. Kepala sekolah melalui sikap perilakunya harus menjadi pola anutan bagi sesama dalam lingkungan sekolah.
2. Bagaimana saran dari kepala sekolah yang sangat diperlukan, sehingga akan menambah semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing ?
- a. Kepala sekolah harus mampu meningkatkan semangat para staf dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di lingkungan sekolah.
  - b. Kepala sekolah harus mampu membangkitkan gairah kerja, sehingga para petugas dengan senang hati dan bekerja sama dengan baik untuk melaksanakan pekerjaan sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus mampu menimbulkan rasa kebersamaan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan berhasil dengan baik di lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dengan saran yang sangat dibutuhkan oleh semua staf dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
  - e. Kepala sekolah harus mampu memberi saran yang dapat meningkatkan prestasi kerja kepada semua staf di lingkungan sekolah.
  - f. Kepala sekolah harus mampu memberi arahan yang akan memperlancar pelaksanaan tugas para staf dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan di lingkungan sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan lancar, di lingkungan sekolah.
  - h. Kepala sekolah harus mampu memberikan bimbingan bagi semua staf yang membutuhkan untuk memperlancar dalam melaksanakan tugasnya di lingkungan sekolah.
  - i. Kepala sekolah harus mampu menciptakan rasa rela berkorban bagi semua staf sehingga pekerjaan yang dilaksanakan terasa ringan bagi semua staf di lingkungan sekolah.

- j. Kepala sekolah harus mampu mempertahankan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah.
  - k. Kepala sekolah harus mampu menciptakan rasa nyaman dalam bekerja bagi semua staf di lingkungan sekolah.
  - l. Kepala sekolah harus mampu membina staf yang memerlukan agar jika staf tersebut berbuat kesalahan tidak akan terulang lagi, di lingkungan sekolah.
  - m. Kepala sekolah harus mampu membimbing staf dalam melaksanakan tugasnya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik di lingkungan sekolah.
  - n. Kepala sekolah harus mampu mempertahankan keterbukaan dalam lingkungan sekolah.
3. Bagaimana Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa, baik yang berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung ?
- a. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh tentang tanggung jawab yang harus dipenuhi di lingkungan sekolah.
  - b. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam menciptakan suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja di sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam menunjukkan perhatiannya dengan memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh staf dan siswa untuk menyelesaikan tugas sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam mewujudkan sikap dan perilaku yang harmonis dalam bekerja di lingkungan sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam memahami kebutuhan yang diperlukan oleh staf dan yang harus dipenuhi atau tidak di lingkungan sekolah.
  - f. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam membina hubungan yang baik diantara staf di lingkungan sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam bersikap perilaku bagi semua staf di lingkungan sekolah.
  - h. Kepala sekolah harus mampu sebagai contoh dalam membina dengan prinsip kekeluargaan di lingkungan sekolah.
  - i. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam bersikap perilaku sehingga menjadi panutan semua pihak di lingkungan sekolah.
  - j. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh yang baik dalam bekerja bagi semua pihak dalam lingkungan sekolah.
  - k. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam menciptakan kerja sama yang harmonis diantara para staf di lingkungan sekolah.
4. Bagaimana Kepala sekolah menjadi katalisator atau mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan ?
- a. Kepala sekolah harus mampu menimbulkan gairah bekerja dalam lingkungan sekolah bagi para staf.
  - b. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan semangat kerja sama diantara para staf dalam melaksanakan tugas sekolah di lingkungan sekolah.

- c. Kepala sekolah harus mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman sehingga tugas-tugas yang harus dilaksanakan dapat diselesaikan dengan baik di sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mampu mengkondisikan kebersamaan dalam lingkungan kerja di sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus mampu menciptakan jalinan kerja sama yang baik antara para staf untuk menunjang ketercapaian tujuan yang sekolah yang sudah ditentukan.
  - f. Kepala sekolah harus mampu mempertahankan kerja sama yang harmonis diantara para staf dalam lingkungan sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu menjadikan suasana kerja yang kondusif dalam lingkungan kerja di sekolah.
  - h. Kepala sekolah harus selalu menjaga kekompakan dalam kerja di antara para staf dalam lingkungan sekolah.
5. Bagaimana Kepala sekolah dapat menciptakan rasa aman di dalam sekolah.
- a. Kepala sekolah harus mampu menciptakan rasa aman dalam lingkungan sekolah agar semua warga sekolah dapat bekerja dengan tenang ?
  - b. Kepala sekolah harus dapat menjaga dan mempertahankan rasa tenang diantara para staf yang melaksanakan tugas sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus mampu ikut memikirkan kelangsungan kehidupan ekonomi keluarga para staf yang bertugas di lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mendorong agar para staf dapat meningkatkan kemampuannya untuk mendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus mendorong para staf untuk lebih maju sehingga mampu untuk berjalan sendiri.
  - f. Kepala sekolah harus mampu mendorong para staf untuk studi lanjut pada jurusan yang sesuai dengan bidang tugasnya di sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu mengingatkan kepada staf yang melakukan kesalahan agar dikemudian hari tidak terulang lagi di lingkungan sekolah.
  - h. Kepala sekolah harus mampu menunjukkan jalan keluarnya apabila ada staf yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah.
  - i. Kepala sekolah harus mempercayai staf yang sudah diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya di lingkungan sekolah.
  - j. Kepala sekolah harus menghargai keberhasilan staf dalam melaksanakan tugas sekolah sekecil apapun prestasinya.
  - k. Kepala sekolah harus memotivasi semua staf untuk berusaha lebih maju, sehingga kemampuannya akan mendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas di sekolah.
6. Bagaimana Kepala sekolah yang menjadi pusat perhatian, oleh karena itu penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, terpercaya, dihormati sikap perilakunya ?
- a. Kepala sekolah harus mampu menjaga integritasnya dalam melaksanakan kegiatan di lingkungan sekolah.

- b. Kepala sekolah harus mampu menjaga penampilannya dalam lingkungan sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus mampu menjaga kewibawaannya dalam lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh sebagai orang yang terpercaya di lingkungan sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus mampu menjaga nama baik pribadi sehingga kepala sekolah tetap dihormati oleh semua orang di lingkungan sekolah.
  - f. Kepala sekolah harus mampu menjadi contoh bersikap perilaku yang baik dalam lingkungan sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu menjaga ketertiban dalam lingkungan sekolah.
7. Bagaimana Kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri para guru dan memahami siswa ?
- a. Kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat para guru untuk bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah.
  - b. Kepala sekolah harus mampu menimbulkan rasa percaya diri pada semua guru dalam melaksanakan tugasnya dalam lingkungan sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus mampu menjadikan para staf untuk dapat meningkatkan kemampuannya agar mempunyai rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat untuk berkembang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dalam lingkungan sekolah.
  - e. Kepala sekolah harus mampu menjadikan para guru berusaha memahami permasalahan yang dihadapi para siswa agar guru dapat membimbing, mengarahkan dan membantu siswa dalam mengatasi masalahnya di lingkungan sekolah.
  - f. Kepala sekolah harus mampu menyadarkan diri para guru bahwa kemajuan sekolah merupakan cita-cita bersama semua warga sekolah.
  - g. Kepala sekolah harus mampu menjadikan para guru berkemampuan memahami cita-cita siswa demi masa depan, sehingga guru dapat memberikan arahan dan wawasan tentang masa depan kepada para siswa di lingkungan sekolah.
8. Bagaimana Kepala sekolah harus selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang diberi tanggung jawab ?
- a. Kepala sekolah harus mampu mendorong kepada guru untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam lingkungan sekolah.
  - b. Kepala sekolah harus selalu dapat menghargai setiap hasil pekerjaan yang diperoleh guru dalam melaksanakan tugasnya dalam lingkungan sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus selalu memperhatikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dalam lingkungan sekolah.
  - d. Kepala sekolah harus selalu memberikan teguran apabila ada warga yang melakukan kegiatan tidak sesuai dengan ketentuan yang sudah disepakati dalam lingkungan sekolah.

- e. Kepala sekolah harus selalu mengingatkan kepada guru, siswa dan karyawan agar datang tepat waktu dalam kegiatan di lingkungan sekolah.
- f. Kepala sekolah harus selalu mendorong kepada guru agar bekerja dengan semangat yang tinggi dalam lingkungan sekolah.
- g. Kepala sekolah harus selalu mengawasi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh guru dalam lingkungan sekolah.
- h. Kepala sekolah harus selalu berusaha memahami penyebab terjadinya permasalahan dalam lingkungan sekolah.
- i. Kepala sekolah harus selalu dapat memberikan penghargaan atau pujian kepada guru yang memperoleh prestasi dalam bidangnya di lingkungan sekolah.
- j. Kepala sekolah harus selalu menjaga komunikasi dengan semua warga dalam lingkungan sekolah.

Tentang demokrasi, di lingkungan Tamansiswa belum sepenuhnya dilaksanakan dalam praktek sehari-hari sesuai dengan yang dikehendaki Ki Hadjar Dewantara, yaitu demokrasi dan kebijaksanaan. Hal ini dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan tokoh Tamansiswa, sebagai berikut :

1. Penentuan keputusan dilakukan dengan musawarah untuk mufakat, hal ini dilakukan pada beberapa bagian dalam lingkungan Tamansiswa.
2. Pemilihan ketua pada suatu bagian menggunakan pemilihan langsung tetapi penentuannya tidak mendasarkan pada suara terbanyak.
3. Pemilihan ketua osis, sekretaris osis, dan bendahara osis menggunakan cara pemilihan langsung, dan yang jadi adalah yang memperoleh suara terbanyak.
4. Dalam praktek organisasi siswa kesehariannya, siswa didorong mempraktekkan kebebasan, kebebasan ini adalah kebebasan yang terbatas artinya kebebasan yang tidak membatasi kebebasan orang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di depan, dapat disajikan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut: Kepala sekolah di Tamansiswa sebagai seorang pemimpin dalam praktek sehari-hari harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Memimpin tidak hanya menyuruh, namun memimpin adalah berkomunikasi antara yang memimpin dengan yang dipimpin. Dalam memimpin kepala sekolah harus selalu berusaha menciptakan komunikasi yang komunikatif, sehingga tidak ada pesan dari pimpinan yang berhenti di jalan atau ada permasalahan yang tidak diketahui oleh pimpinan. Oleh karena itu komunikasi dalam lingkungan sekolah harus selalu dijaga.

Menjaga agar komunikasi selalu komunikatif dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa dapat dilakukan oleh semua pihak, baik karyawan, siswa maupun guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi contoh selalu bertindak arif dalam memimpin di lingkungan sekolah. Sehingga

yang lain juga bertindak demikian dan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah akan terlihat sebagai orang yang cerdas pandai dan disegani dalam memimpin.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mengambil keputusan, dalam mengambil keputusan kepala sekolah harus menjadi contoh dengan bertindak bijaksana dalam memimpin sehingga yang dipimpin tidak ada yang merasa dirugikan. Dengan demikian bagi staf yang mempunyai tugas memimpin suatu bagian diharapkan juga bertindak bijaksana dalam melaksanakan tugasnya di lingkungannya masing-masing, termasuk dalam memutuskan sesuatu dalam lingkup bagiannya dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekali gus sebagai orang yang berilmu, harus tercernin dalam memimpin stafnya. Oleh karena itu kepala sekolah dalam memimpin harus menjadi teladan bagi semua staf. Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah di Tamansiswa harus bertindak adil kepada semua staf sehingga tidak ada staf yang merasa dianak tirikan atau ada yang dianggap dianak emaskan oleh pimpinan dalam suatu kebijaksanaan di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah di Tamansiswa harus menjadi contoh dalam hal menghargai waktu dalam setiap kegiatan. Untuk itu kepala sekolah harus menjadi contoh yang baik dengan selalu datang tepat waktu dalam acara-acara yang harus dihadiri oleh kepala sekolah. Dengan demikian semua staf dan juga para siswa akan berlaku demikian untuk menghargai waktu. Kebiasaan demikian akan berdampak atau berpengaruh pada kegiatan yang dilakukan oleh semua pihak dengan selalu tetap menghargai waktu dalam lingkungan sekolah.

Kepala sekolah di Tamansiswa harus memperhatikan atau ada kepedulian terhadap lingkungan di sekolah. Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah harus menjadi contoh selalu memberi tegur sapa kepada semua pihak apabila ketemu di lingkungan sekolah. Dengan kebiasaan demikian maka semua pihak termasuk siswa juga akan melakukan tegur sapa apabila ketemu baik dengan kepala sekolah, bertemu karyawan, guru, maupun sesama siswa di lingkungan sekolah. Dengan demikian di lingkungan sekolah sudah tercipta kebiasaan saling tegur sapa apabila bertemu, sehingga terlihat akrab di antara sesama dalam lingkungan sekolah.

Kepala sekolah di Tamansiswa harus dapat dipercaya, baik kemampuannya maupun kejujurannya. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu menjadi contoh atau teladan dengan tetap berlaku jujur dalam setiap kegiatan di lingkungan sekolah. Dengan tetap berlaku jujur yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam memimpin, maka semua pihak akan mengikuti sikap dan perilaku kepala sekolah tersebut sehingga semua pihak juga akan berperilaku jujur dalam melaksanakan tugasnya di lingkungan bagiannya masing-masing dalam lingkungan sekolah.

Perhatian kepala sekolah terhadap setiap kegiatan di sekolah akan menambah semangat bagi para petugas yang melaksanakan kegiatan tersebut. Semangat para petugas sangat dibutuhkan untuk memperlancar penyelesaian kegiatan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dengan kualitas pekerjaan

yang baik. Oleh karena itu kepala sekolah di Tamansiswa harus menjadi contoh selalu menghadiri undangan yang disampaikan dari setiap kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, sebagai perwujudan perhatian kepala sekolah terhadap semua kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Kepercayaan semua pihak terhadap kepala sekolah di lingkungan Taman siswa dalam memimpin adalah modal dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dan sangat diperlukan dalam rangka melaksanakan tugas sebagai pemimpin di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus menjadi contoh berperilaku konsisten dalam memimpin, sehingga selalu ada kesesuaian atau sama antara apa yang dipikirkan dengan apa yang dilakukan secara terus menerus di lingkungan sekolah.

Sikap perilaku yang baik bagi semua pihak dalam lingkungan sekolah akan mendukung terciptanya hubungan yang harmonis di antara sesama. Oleh karena itu kepala sekolah di Tamansiswa harus menjadi contoh bersikap perilaku baik yang dapat digunakan sebagai panutan bagi semua pihak di lingkungan sekolah. Dengan demikian akan tercipta sikap perilaku yang baik bagi semua pihak di lingkungan sekolah dan akan memperlancar semua kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh sekolah, dalam lingkungan sekolah.

Pertanggung jawaban adalah merupakan kewajiban bagi semua pihak yang diberi kepercayaan untuk memimpin melaksanakan kegiatan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus menjadi contoh untuk selalu melakukan pertanggung jawaban setiap kegiatan dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian semua pihak yang mendapat kepercayaan untuk memimpin suatu kegiatan di sekolah juga akan melakukan hal yang sama dengan apa yang dilakukan oleh kepala sekolah di lingkungan sekolah.

Kerja sama yang harmonis diantara para petugas dalam melaksanakan kegiatan di lingkungan sekolah adalah merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sekolah. Agar dapat bekerja sama dengan harmonis maka suasana harmonis di antara para staf dalam lingkungan sekolah harus selalu diusahakan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi contoh menciptakan suasana harmonis di antara para staf di lingkungan sekolah. Dengan bekal suasana harmonis maka kerja sama yang harmonis dapat diwujudkan dalam melaksanakan kegiatan di lingkungan sekolah.

Dalam kegiatan sekolah di Tamansiswa sering memerlukan bahan, alat dan sebagainya yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tersebut. Oleh karena itu pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan keberadaan bahan dan alat-alat yang diperlukan dalam suatu kegiatan adalah sangat penting. Berkaitan dengan hal tersebut, maka kepala sekolah harus menjadi contoh agar memperhatikan kebutuhan tersebut dan selalu berusaha untuk memenuhinya, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan yang berarti dalam lingkungan sekolah.

Hubungan yang baik di antara para staf dalam lingkungan sekolah di Taman siswa memerlukan adanya pembinaan dari kepala sekolah agar hubungan yang

baik tersebut tetap dapat berlanjut. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membina dan mempertahankan hubungan yang baik di antara para staf sehingga dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dapat berjalan dengan baik dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan dapat dilaksanakan dengan hasil yang berkualitas tinggi.

Menciptakan suasana yang serasi atau selaras di antara para staf dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa merupakan hal yang sangat baik. Suasana yang selaras akan mendukung terciptanya hubungan yang baik di antara para staf dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam bersikap perilaku bagi semua staf agar tercipta hubungan yang selaras dan serasi untuk mendukung terlaksananya kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan lancar dan dapat terselesaikan tepat waktu dengan hasil yang memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Prinsip kekeluargaan menjadi dasar dalam menjalin hubungan antar staf di lingkungan Tamansiswa. Dengan prinsip kekeluargaan maka hubungan antar sesama untuk semua pihak terasa lebih akrab dan lebih dekat satu sama lainnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam membina hubungan dengan prinsip kekeluargaan antar para staf agar tercipta hubungan yang lebih dekat. Hubungan dengan prinsip kekeluargaan akan tercipta hubungan yang lebih baik yang akan mendukung terlaksananya kegiatan dengan lancar dan dapat diselesaikan dengan tepat waktu di lingkungan sekolah.

Keteladanan dalam lingkungan sekolah sangat diperlukan baik bagi guru, karyawan terlebih bagi siswa. Keteladanan bagi siswa sangat diperlukan karena siswa masih dalam taraf mencari jati diri dalam kehidupan, sehingga apabila dalam lingkungannya ada yang bisa diteladani maka siswa akan terbantu dalam pencarian tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah di Tamansiswa harus mampu menjadi contoh atau teladan bersikap perilaku yang baik sebagai panutan bagi semua warga sekolah. Dengan demikian maka semua pihak akan bersikap perilaku seperti yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, hal tersebut akan membantu dalam memperlancar dalam melaksanakan tugas sekolah di lingkungan sekolah.

Kerja sama antar warga dalam menjalankan kegiatan di lingkungan sekolah merupakan modal dasar yang harus dipunyai oleh suatu organisasi sekolah untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan tersebut. Kerja sama antar warga harus diciptakan dan dibina agar kerja sama tersebut makin baik dan dapat bertahan lama. Oleh karena itu dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa kepala sekolah harus menjadi contoh dalam menciptakan kerja sama yang harmonis antar warga dalam lingkungan sekolah.

Keutuhan dalam organisasi sekolah harus diciptakan dan harus dibina agar keutuhan tersebut dapat berjaan dengan baik dan dapat ditanggung keberlangsungannya. Keutuhan dalam suatu organisasi termasuk sekolah merupakan syarat mutlak untuk menjaga integritas sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam menjaga integritas sekolah

agar semua kegiatan dari program yang sudah dipersiapkan dapat dijalankan dengan baik dan lancar dalam lingkungan sekolah.

Ketertiban dan kerapian dalam penampilan di lingkungan sekolah adalah sangat diperlukan. Penampilan kepala sekolah seharusnya berbeda dengan penampilan seorang karyawan dalam sekolah, oleh karena itu semua pihak harus menjaga ketertiban dan kerapian dalam berpenampilan. Dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa maka kepala sekolah harus menjadi contoh dalam menjaga kerapian dalam penampilan agar hal tersebut juga dilakukan oleh warga yang lain, sehingga dalam lingkungan sekolah akan terlihat rapi tertib yang akhirnya akan menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan di lingkungan sekolah.

Kewibawaan seorang pemimpin harus ada dan harus dijaga, agar pemimpin dapat melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik. Semua warga sekolah mempunyai kewajiban untuk ikut menjaga kewibawaan pimpinannya, hal tersebut memerlukan contoh atau keteladanan dari pimpinan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjadi contoh dalam menjaga kewibawaannya, agar warga yang lain juga melakukan hal yang sama sehingga dalam lingkungan sekolah mempunyai kewibawaan yang melekat di lingkungan sekolah.

Kepercayaan terhadap pimpinan adalah harga mati harus ada, apabila tingkat kepercayaan warga sekolah terhadap pimpinannya rendah maka segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan tidak akan dipercaya oleh stafnya. Kepercayaan tidak muncul dengan sendirinya pada pimpinan namun harus diciptakan dan dijaga keberadaannya. Oleh karena itu dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa kepala sekolah harus mampu menjadi contoh sebagai orang yang terpercaya dan mampu mempertahankannya sehingga semua pihak tetap menaruh kepercayaan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin dalam lingkungan sekolah.

Sikap perilaku pimpinan dalam lingkungan sekolah akan menjadi perhatian semua warga sekolah. Sikap perilaku kepala sekolah akan menentukan tingkat nama baik secara pribadi dalam lingkungan sekolah. Oleh karena kepala sekolah dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa harus menjadi contoh dalam menjaga nama baik sekolah warga sekolah dan juga pimpinan sekolah agar semua warga sekolah tetap mempunyai rasa hormat kepada kepala sekolah, sehingga dalam memimpin sekolah akan dapat berjalan dengan baik.

Ketertiban dalam lingkungan sekolah akan menjadi faktor pendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan dalam lingkungan sekolah. Ketertiban harus dijaga keberadaannya agar selalu meningkat dan bermanfaat bagi sekolah. Oleh karena itu dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa kepala sekolah harus menjadi contoh dalam menjaga ketertiban sekolah agar ketertiban tersebut berpengaruh positif dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan dalam lingkungan sekolah.

Demikian pembahasan hasil penelitian yang terkait dengan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang dalam praktek sehari-hari harus berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan

sekolah yang berbasis ke Tamansiswaan yaitu Trilogi Kepemimpinan khususnya logi yang pertama yang berbunyi : *Ing Ngarsa Sung Tulada* yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan orang-orang yang dipimpin (Suratman, 1991: 11).

Menyelesaikan tugas kegiatan sekolah di Tamansiswa tepat waktu dan berhasil dengan kualitas tinggi merupakan cita-cita semua pihak yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tersebut di sekolah. Oleh karena itu hal tersebut harus mendapat perhatian yang cukup oleh kepala sekolah, dan kepala sekolah harus mampu meningkatkan semangat semua staf dalam bekerja sehingga semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan lancar dan terselesaikan dengan baik serta menunjang ketercapaian tujuan sekolah yang sudah ditetapkan oleh sekolah.

Dalam melaksanakan kegiatan di lingkungan sekolah di Tamansiswa yang dilakukan oleh para warga sekolah agar berhasil dengan baik, diperlukan gairah kerja dari semua warga yang mendapat kepercayaan dari pimpinan untuk melaksanakan tugas sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk membangkitkan gairah kerja bagi semua warga sekolah agar dapat bekerja dengan senang hati dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu serta berhasil dengan memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Suatu kegiatan di lingkungan sekolah di Tamansiswa terdiri dari berbagai jenis kegiatan yang harus diselesaikan oleh banyak orang sehingga memerlukan koordinasi dan kebersamaan antar warga. Rasa kebersamaan harus diciptakan dan harus dibina agar kebersamaan itu dapat berlanjut dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menimbulkan rasa kebersamaan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan berhasil dengan baik dalam lingkungan sekolah.

Setiap kegiatan di lingkungan sekolah di Tamansiswa pasti ada yang diberi tanggung jawab untuk memimpin kegiatan tersebut. Pimpinan kegiatan diberi kepercayaan untuk merencanakan dan melaksanakan semua kegiatan dan melakukan evaluasi kegiatan serta melaporkan kepada pimpinan sekolah. Namun demikian kepala sekolah masih mempunyai kewajiban memberikan arahan kegiatan agar tidak keluar dari garis kebijaksanaan sekolah dan harus disampaikan sejak awal persiapan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mengarahkan dan memberi saran kepada tim yang diberi kepercayaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut di lingkungan sekolah.

Dalam rangka peningkatan prestasi atau kualitas sekolah di Tamansiswa, maka harus dilakukan peningkatan kinerja para guru, karyawan dan siswa. Peningkatan prestasi belajar siswa dapat dilakukan dengan usaha peningkatan cara mengajar para guru dan peningkatan pelayanan kepada siswa oleh para karyawan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan memberikan saran atau arahan agar para guru, siswa dan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya masing-masing serta memberikan dorongan agar semua kegiatan yang dilakukan dapat mendukung tercapainya tujuan sekolah yang sudah ditetapkan dalam lingkungan sekolah.

Suasana kerja di antara para staf akan ikut menentukan tingkat keberhasilan pekerjaan tersebut dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa. Suasana kerja yang kondusif tidak datang dengan sendirinya namun harus diciptakan dan dibina agar diperoleh suasana yang mendukung kelancaran pekerjaan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan lancar dalam lingkungan sekolah.

Kelancaran pelaksanaan kegiatan di lingkungan sekolah di Tamansiswa merupakan indikator keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik dan berkualitas memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan memberi bimbingan bagi semua staf untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan lancar dan berhasil dengan baik dalam lingkungan sekolah.

Rela berkorban tidak selalu dimiliki oleh semua warga sekolah di Taman siswa, namun demikian hal tersebut sangat dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan yang sangat kompleks dalam lingkungan sekolah. Rela berkorban harus diciptakan dan membutuhkan pembinaan agar diantara para warga ada rasa rela berkorban dan dapat bertahan seterusnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menciptakan rasa rela berkorban bagi semua warga sehingga pekerjaan yang dilaksanakan terasa ringan dan menyenangkan dalam lingkungan sekolah.

Kebersamaan dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa bukan merupakan hal yang otomatis ada, namun harus diciptakan dan dibina agar kebersamaan selalu ada di antara para warga sekolah dan bermanfaat bagi kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk dapat mempertahankan rasa kebersamaan di antara para warga sehingga dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan sekolah dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Kenyamanan dalam bekerja merupakan faktor yang dapat memperlancar pelaksanaan pekerjaan di lingkungan sekolah di Tamansiswa, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan hasilnya memuaskan. Rasa nyaman dalam bekerja bukan merupakan sesuatu yang otomatis dirasakan oleh warga sekolah, namun rasa nyaman dalam bekerja harus diciptakan dan harus dibina agar selalu dirasakan oleh semua warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menciptakan rasa nyaman dan menjaganya dalam bekerja di lingkungan sekolah.

Prestasi atau hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para staf di lingkungan Tamansiswa sering mengalami pasang surut, sehingga para staf masih memerlukan pembinaan dalam rangka memperluas wawasan dan juga sebagai penyegaran bagi para staf agar dalam melaksanakan pekerjaan dapat selalu berjalan dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan membina staf yang memerlukan agar jika ada yang mengalami kesalahan tidak berulang dalam lingkungan sekolah.

Pembimbingan kepada para staf dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa masih diperlukan, karena tidak semua warga menguasai bidang pekerjaannya secara penuh dan mengikuti perkembangan yang terjadi diluar sekolah. Mengikuti perkembangan yang terjadi di luar sekolah yang terkait dengan bidang pekerjaannya adalah sangat penting untuk mendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk membimbing stafnya dalam melaksanakan tugas agar tugasnya dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan di lingkungan sekolah.

Keterbukaan dalam pengelolaan sekolah merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan sekolah di Tamansiswa. Keterbukaan bukan sesuatu yang dapat terjadi dengan sendirinya, namun keterbukaan harus diciptakan dan di mulai dari keterbukaan pimpinan dalam mengelola sekolah. Keterbukaan juga harus dipelihara dan dijaga agar selalu dirasakan oleh semua warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mempertahankan keterbukaan tersebut dalam lingkungan sekolah.

Kerja sama antar warga dalam menyelesaikan kegiatan sekolah di Taman siswa tidak selalu dirasakan oleh warga sekolah. Semangat kerja sama antar warga perlu mendapat pembinaan agar semangat kerja sama antar warga selalu dirasakan dan bermanfaat dalam memperlancar penyelesaian kegiatan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menggerakkan semangat kerja sama diantara para staf dalam melaksanakan tugas sekolah di lingkungan sekolah.

Kondisi lingkungan yang mendukung terlaksananya kegiatan dengan lancar dan baik di Lingkungan Tamansiswa, harus diciptakan dan dijaga oleh semua warga sekolah. Kondisi lingkungan sekolah yang nyaman, merupakan faktor pendukung terlaksananya kegiatan sekolah di lingkungan sekolah dengan lancar dan berhasil dengan memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman dalam lingkungan sekolah sehingga semua kegiatan sekolah yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan berhasil memuaskan.

Kebersamaan antar warga dalam melaksanakan kegiatan sekolah di lingkungan sekolah di Tamansiswa, bukan merupakan suatu kondisi yang otomatis ada dan dirasakan oleh warga sekolah. Kebersamaan dalam lingkungan kerja harus diciptakan dan harus diadakan penyegaran-penyegaran dari pimpinan agar selalu ada dan dirasakan oleh warga sehingga kebersamaan antar warga dalam lingkungan kerja dapat bermanfaat demi kelancaran penyelesaian kegiatan dengan lancar dan berhasil dengan memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mengkondisikan kebersamaan dalam lingkungan kerja di sekolah.

Untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah ditentukan, diperlukan jalinan kerja sama yang baik antar warga sekolah untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan agar dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan berhasil dengan memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan

menciptakan jalinan kerja sama antar warga dalam melaksanakan kegiatan sekolah sehingga kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan berhasil dengan memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Kerja sama yang harmonis antar warga sekolah di Tamansiswa bukan suatu kondisi yang secara otomatis ada dan dirasakan oleh warga sekolah. Namun hal tersebut harus di pertahankan kondisinya agar tetap bermanfaat bagi kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan mempertahankan kerja sama yang harmonis antar warga dalam lingkungan sekolah agar dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dalam lingkungan sekolah.

Suasana kerja yang kondusif dalam lingkungan sekolah di Tamansiswa merupakan faktor pendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah sehingga berhasil dengan memuaskan. Suasana kerja yang kondusif tidak dengan sendirinya ada dan dirasakan oleh semua warga sekolah, namun harus diciptakan dan dibina sedemikian sehingga pelaksanaan kegiatan sekolah menjadi lancar. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menjadikan suasana kerja yang kondusif dalam lingkungan sekolah sehingga pelaksanaan kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Kekompakkan dalam bekerja juga merupakan faktor penting dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan sekolah di Tamansiswa, sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik dan berhasil dengan memuaskan. Kekompakkan dalam bekerja harus dijaga dan dibina agar tetap kompak dalam bekerja di lingkungan sekolah antar warga. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu menjaga kekompakkan dalam bekerja di antara para staf dalam lingkungan sekolah agar kekompakkan tersebut tetap mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah dengan baik.

Demikian pembahasan hasil penelitian yang terkait dengan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang dalam praktek sehari-hari harus berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah yang berbasis ke Tamansiswaan yaitu Trilogi Kepemimpinan khususnya logi yang kedua yang berbunyi : *Ing Madya Mangun Karsa* yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya (Suratman, 1991: 11).

Rasa aman dalam lingkungan kerja di sekolah Tamansiswa adalah faktor pendukung kelancaran penyelesaian kegiatan dalam lingkungan sekolah. Rasa aman bukan otomatis ada dalam lingkungan kerja di sekolah namun harus diciptakan dan dipertahankan oleh semua warga sekolah agar rasa aman selalu dirasakan dalam lingkungan kerja di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menciptakan rasa aman dalam lingkungan sekolah agar semua warga sekolah dapat bekerja dengan tenang, sehingga dapat menyelesaikan kegiatan sekolah dengan tepat waktu dan berhasil memuaskan.

Di samping rasa aman juga diperlukan rasa tenang dalam lingkungan kerja di sekolah Tamansiswa. Rasa tenang juga harus diciptakan dan dipelihara agar rasa tenang selalu dirasakan warga sekolah sehingga akan mendorong

penyelesaian kegiatan dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan menciptakan, menjaga dan mempertahankan rasa tenang di antara para warga sehingga kegiatan di sekolah dapat diselesaikan tepat waktu dan berhasil dengan baik.

Keadaan ekonomi para warga sekolah di Tamansiswa tidak sama satu sama lainnya, ada yang berkecukupan namun juga ada yang masih kekurangan. Keadaan ekonomi warga sekolah juga akan ikut menentukan rasa tenang dalam bekerja di lingkungan sekolah. Keadaan ekonomi keluarga warga sekolah terkadang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan ikut memikirkan kelangsungan kehidupan ekonomi keluarga para staf agar dalam bekerja di lingkungan sekolah dapat melaksanakan kegiatan dengan tenang sehingga kegiatan sekolah dapat terselesaikan tepat waktu dan berhasil dengan memuaskan.

Kemampuan para warga sekolah di Tamansiswa yang sesuai dengan bidang tugasnya di sekolah harus selalu ditingkatkan dan disesuaikan dengan perkembangan yang ada. Peningkatan kemampuan para warga sekolah tidak semua warga berminat untuk melakukan, karena berbagai alasan yang disampaikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mendorong para warga sekolah meningkatkan kemampuannya agar dapat mendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas sekolah sehingga berhasil dengan memuaskan.

Kemandirian warga sekolah di Tamansiswa dalam menyelesaikan kegiatan sekolah merupakan hal yang harus diusahakan oleh semua warga sekolah. Kemandirian harus diusahakan ketercapaiannya, dan tidak mungkin datang sendiri dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan mendorong para staf untuk lebih maju sehingga para staf berkemampuan untuk berjalan sendiri, sehingga penyelesaian kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar tidak tergantung pada yang lain dalam lingkungan sekolah.

Dukungan kemampuan tambahan yaang terkait dengan bidang pekerjaanya sangat diperlukan oleh para warga sekolah di Tamansiswa. Kemampuan tambahan tersebut dapat berupa studi lanjut pada program studi yang bersesuaian dengan bidang tugasnya di sekolah. Tidak semua warga sekolah berminat untuk setudi lanjut, dengan berbagai alasan sehingga memerlukan dorongan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan mendorong para warga sekolah untuk studi lanjut pada jurusan yang sesuai dengan bidang tugasnya di sekolah, agar dalam melaksanakan tugas dapat menyelesaikan dengan baik dalam lingkungan sekolah.

Kekurangan atau kesalahan yang dialami oleh warga sekolah di Tamansiswa adalah merupakan hal yang dimungkinkan terjadi dalam lingkungan sekolah. Apabila ada warga yang melakukan kesalahan harus diingatkan oleh kepala sekolah agar kesalahan tersebut tidak terulang lagi pada kesempatan yang lain. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mengingatkan kepada warga sekolah yang melakukan kesalahan tidak mengulang lagi kesalahan tersebut pada kesempatan yang lain, sehingga dalam menyelesaikan kegiatan

sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan memuaskan.

Dalam melaksanakan tugas di lingkungan sekolah di Tamansiswa para warga sekolah tidak selalu dapat menyelesaikan masalah yang timbul dalam pekerjaan. Untuk mengatasi hal tersebut maka warga sekolah yang mengalaminya perlu mendapat arahan dan petunjuk dari pimpinan sekolah agar masalah itu tidak berlarut-larut dan mempengaruhi kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk menunjukkan jalan keluar apabila ada warga sekolah yang mengalami kesulitan dalam bekerja di lingkungan sekolah.

Kepercayaan pimpinan sekolah kepada warga sekolah di Tamansiswa yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan sekolah, merupakan hal yang sangat penting bagi kelancaran penyelesaian pekerjaan dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan dan mempunyai kesediaan untuk mempercayai staf atau warga sekolah yang sudah diberi tugas untuk menyelesaikan kegiatan sekolah di lingkungan sekolah, agar warga tersebut dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan berhasil dengan memuaskan di lingkungan sekolah.

Di samping kepercayaan pimpinan sekolah kepada warga sekolah di Taman siswa, penghargaan pimpinan sekolah kepada keberhasilan warga sekolah betapun kecilnya prestasi tersebut akan memberi dorongan kepada warga sekolah tetap berusaha meningkatkan prestasinya dalam melaksanakan kegiatan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus ada kesediaan untuk menghargai keberhasilan warga sekolah dalam melaksanakan tugas sekolah, sehingga akan memberi dorongan untuk terus berusaha meningkatkan prestasinya dalam menyelesaikan tugas sekolah di lingkungan sekolah.

Semangat untuk selalu meningkatkan prestasi dalam bekerja yang dilakukan oleh warga sekolah di Tamansiswa tidak semuanya memuaskan. Para warga sekolah masih memerlukan motivasi dari pimpinan agar dapat selalu bersemangat untuk melaksanakan kegiatan sekolah sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan dengan lancar dan berhasil memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk memotivasi semua warga sekolah agar berusaha lebih maju sehingga kemampuannya akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di lingkungan sekolah dan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan berhasil memuaskan di lingkungan sekolah.

Melaksanakan tugas sekolah dengan baik adalah merupakan hal yang sangat diperlukan dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang sudah ditentukan oleh sekolah di Tamansiswa. Pelaksanaan tugas sekolah dengan baik bukan hal yang mudah dilakukan namun harus diusahakan dan memerlukan dorongan dari pimpinan agar warga lebih bersemangat lagi untuk melaksanakan kegiatan sekolah dengan baik agar berhasil dengan memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan untuk mendorong kepada warga melaksanakan tugas sekolah dengan baik sehingga berhasil dengan memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Perhatian pimpinan terhadap setiap kegiatan sekolah di Tamansiswa yang dilakukan oleh warga sekolah merupakan dorongan tersendiri bagi warga sehingga mereka dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan baik. Perhatian dari pimpinan sekolah bukan hal yang otomatis ada dan dirasakan oleh warga, namun hal tersebut harus diciptakan dan dibiasakan oleh pimpinan agar para warga dalam melaksanakan kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah harus berkemampuan dan membiasakan untuk memperhatikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah agar dapat melaksanakan tugas sekolah dengan baik dan berhasil memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Kegiatan sekolah yang dilakukan oleh warga sekolah di Tamansiswa tidak selalu sesuai dengan aturan yang ada, terkadang melaksanakan kegiatan dengan pertimbangan waktu yang hanya sedikit maka pelaksanaannya tidak sesuai dengan ketentuan agar segera selesai dilaksanakan sehingga tidak terlambat. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu memberikan teguran atau mengingatkan kepada warga sekolah yang melakukan kegiatan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada dalam lingkungan sekolah.

Ketepatan waktu dalam melaksanakan segala kegiatan sekolah di Taman siswa merupakan indikator ketertiban dalam melaksanakan kegiatan, yang akan memperlancar dan berhasil dengan memuaskan. Ketepatan waktu dalam setiap kegiatan para warga sekolah harus membiasakan diri untuk melaksanakan dengan kesadaran diri yang tinggi, jika tidak demikian maka yang terjadi hanya dalam waktu tertentu saja ketepatan itu akan dilakukan. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu mengingatkan pada para warga agar selalu datang tepat waktu dalam setiap kegiatan sekolah, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik dalam lingkungan sekolah.

Dorongan kepada guru agar melaksanakan tugas sekolah di Tamansiswa dengan baik masih sangat diperlukan karena tidak semua guru melaksanakan tugas tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan. Dorongan oleh pimpinan sekolah kepada guru tidak selalu dilakukan, dorongan tersebut harus diciptakan agar para guru merasa mendapat perhatian sehingga lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan sekolah tepat waktu dan berhasil dengan memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu mendorong kepada guru agar guru bekerja dengan semangat yang tinggi sehingga dapat menyelesaikan tugas sekolah dengan baik dalam lingkungan sekolah.

Kegiatan sekolah di Tamansiswa yang dilaksanakan oleh para warga sekolah yang diberi kepercayaan untuk melaksanakan, tidak selaku berjalan dengan lancar. Hal ini masih memerlukan dorongan dan pengawasan yang cukup oleh pimpinan untuk memperlancar penyelesaian kegiatan sekolah agar berhasil memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu memberi pengawasan kepada para warga agar dapat menyelesaikan kegiatan sekolah dengan tepat waktu dan berhasil memuaskan dalam lingkungan sekolah.

Pada dasarnya penyelesaian kegiatan sekolah di Tamansiswa adalah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Kegiatan dalam lingkungan sekolah

tidak selalu berjalan mulus sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan di sekolah. Oleh karena itu di lapangan selain diperlukan pengawasan juga diperlukan pemahaman penyebab terjadinya masalah oleh pimpinan sekolah, untuk menentukan jalan keluarnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu berusaha memahami penyebab terjadinya permasalahan dalam lingkungan sekolah, sehingga segera dapat ditentukan jalan keluarnya.

Komunikasi yang komunikatif di antara para warga sekolah di Tamansiswa akan mendukung kelancaran dalam melaksanakan kegiatan sekolah sehingga berhasil dengan memuaskan. Komunikasi di antara warga bukan hal yang secara otomatis ada dan dirasakan oleh warga sekolah, namun harus diciptakan dan dibina agar komunikasi menjadi komunikatif dan selalu dirasakan oleh para warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu menjaga hubungan atau komunikasi dengan semua warga sekolah dalam lingkungan sekolah, sehingga akan mendukung terlaksananya kegiatan sekolah tepat waktu dan berhasil dengan memuaskan.

Demikian pembahasan hasil penelitian yang terkait dengan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang dalam praktek sehari-hari harus berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah yang berbasis ke Tamansiswaan yaitu Trilogi Kepemimpinan khususnya logi yang ketiga yang berbunyi: *Tutwuri Handayani* yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggungjawab.

Tentang Demokrasi di Tamansiswa, Ki Hadjar Dewantara berpesan bahwa perkembangan cita-cita demokrasi makin lama makin nyata hampir sematamata mengikuti laku fikiran secara barat. Bukan “kerakyatan” dalam arti yang sebenarnya dan yang mengutamakan ideologi atau cita-cita, melainkan menurut faham barat yang mementingkan jumlah suara dari mereka yang ikut menyetujui sesuatu pendapat (Hadjar Dewantara, 1964: 7).

Dalam kehidupan organisasi dan masyarakat Tamansiswa demokrasi yang digunakan adalah “Demokrasi dan Kepemimpinan”. Ki Hadjar Dewantara selalu mengambil contoh sebuah gambar lingkaran. Waktu kita membuat lingkaran jelas bahwa mula-mula yang kita buat adalah titik pusatnya terlebih dahulu. Dengan membuat radius tertentu dari titik pusat itu, kita buat suatu lingkaran. Setelah gambar lingkaran itu jadi, maka titik pusat sama sekali tidak tampak. Tetapi semua titik yang telah bersatu membuat lingkaran itu semua mempunyai sifat yang sama, ialah posisinya sama jauh dari titik pusat, meskipun titik pusat itu sendiri tidak tampak. Jadi titik pusat yang tidak tampak itulah yang menentukan adanya lingkaran tersebut. Tanpa ketundukan semua titik yang berjarak sama dari titik pusat tidak akan ada lingkaran (Suratman, 1991: 8).

Dalam lingkungan Tamansiswa belum semua pesan Ki Hadjar Dewantara tersebut di laksanakan, hanya beberapa bagian yang menggunakan cara penentuan suatu keputusan dengan musawarah untuk mufakat. Ada yang mendasarkan pada suara terbanyak, tetapi ada juga yang mendasarkan pada pilihan

langsung namun suara terbanyak belum tentu menjadi pemenang. Khususnya pada pemilihan ketua osis, sekretaris, dan bendahara di kalangan siswa menggunakan cara pemilihan langsung dan penentuannya berdasarkan pada suara terbanyak. Praktek organisasi siswa dalam kesehariannya siswa didorong untuk tetap mempraktekkan kebebasan, namun kebebasan ini adalah kebebasan yang terbatas, artinya kebebasan yang tidak mengganggu kebebasan orang lain.

## **SIMPULAN**

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam praktek sehari-hari yaitu :

- 1) *Ing Ngarsa Sung Tulada* dengan butir-butir : menjadi contoh bertindak arif, bertindak bijaksana, menjadi teladan, bertindak adil, bertindaak terpuji, menepati waktu, bertegur sapa, berlaku jujur, perhatian kepada sesama, konsisten, bertanggung jawab, memelihara suasana harmonis, memenuhi kebutuhan, memahami kebutuhan, membina hubungan baik, bersikap ramah, membina prinsip kekeluargaan, kerja sama yang harmonis, menjaga integritas sekolah, berpenampilan serasi, menjaga kewibawaan, terpercaya, menjaga nama baik pribadi, menjaga ketertiban
- 2) *Ing Madya Mangun Karsa* dengan butir-butir: mampu membangkitkan semangat, membangkitkan gairah kerja, menimbulkan kebersamaan, memberi saran, arahan yang memperlancar, menciptakan suasana kerja yang kondusif, membimbing untuk memperlancar, menciptakan rasa rela berkorban, pertahankan kebersamaan, menciptakan rasa nyaman, membina staf, mampu membimbing staf, mempertahankan keterbukaan, menggerakkan semangat kerja sama, mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman, mengkondisikan kebersamaan dalam kerja, menciptakan jalinan kerja sama yang baik, menciptakan kerja sama yang harmonis, menjadikan suasana yang kondusif, menciptakan kekompakkan dalam kerja
- 3) *Tut Wuri Handayani* dengan butir-butir: mampu menciptakan rasa aman, mempertahankan rasa tenang, memikirkan kelangsungan kehidupan, mendorong lebih maju, mendorong studi lanjut, mengingatkan yang salah, menunjukkan jalan yang kesulitan, mempercayai staf, menghargai keberhasilan, memotivasi semua staf, mendorong untuk kerja yang baik, memperhatikan setiap kegiatan, menegur yang salah, mengingatkan tepat waktu, mengawasi pelaksanaan tugas, memahami penyebab terjadinya masalah, menjaga komunikasi antar warga
- 4) Di lingkungan *Tamansiswa* belum sepenuhnya melaksanakan demokrasi seperti yang dikehendaki oleh Ki Hadjardewantara.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Rozak dan A. Ubaedillah, 2010, *Demokrasi Hak Asasi Manusia dan Masyarakat Madani*, Jakarta: Prenada Media Group.

- Barnett and John McCormick, 2002, *Vision, relationships and teacher Motivation: a case study*, Journal of Educational Administration Vol.41 No. 1 2003. <http://www.emeraldinsight.com>.
- Bedjo S, 2007, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta:Sagung Seto.
- Betty Fry, 2009, *Good Principals Aren't Born-They're Mentored*, Atlanta: [www.Sreb.Org](http://www.Sreb.Org).
- Bradley S. Portin, 2009, *Leadership for Learning Improvement in Urban Schools*,Wallace: The Wallace Foundation.
- Bush & Marianne Coleman , 2006, *Leadership and Strategic Management in Education, (terjemahan)*, Yogyakarta:IRCISoD.
- Catherine H Agustine, 2009, *Improving School Leadership*, Wallace: The Wallace Foundation, <http://www.rand.org>.
- Chamim, Asyuri Ibn, 2003, *Pendidikan Kewarga Negara Menuju Kehidupan Yang Demokratis dan Berkeadaban*, Yogyakarta: LP3 UMY.
- Danim Sudarman, 2009, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Darling-Hammond, 2007, *Preparing Schools Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Program*, Wallace: The Wallace Foundation.
- Darrin Kass, 2011, *Learning to Lead at 5,267 feet: An Empirical Study of Outdoor Management Training And MBA Students' Leadership Development*, ( Journal di unduh Tgl 8 Nopember 2012), [dkass@bloomu.edu](mailto:dkass@bloomu.edu)
- Daryanto S.S, 1997, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Surabaya : Apollo.
- Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana.
- Dewantoro, 1977, *Pendidikan*, Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Dimmock and Allan Walker, 2005, *Educational Leadership : Culture and Diversity*, London: Sage Publications.
- Djohar, MS, 2006, *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan*, Yogyakarta:Grafika Inda
- Durrant, 2009, *Teacher Leadership: Agency, Enquiry and Inclusion In School Improvement (a paper preseted within the symposium)*, [Judy.durrant@canterbury.ac.uk](mailto:Judy.durrant@canterbury.ac.uk)
- Ella Yulaelawati, 2009, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Pakar Raya.
- Elmuti, Dean, 2005, *Does education have a role indeveloping leadership skills*, (Journal di unduh 3 Desember 2012), *Manangement Decision* 43.
- Fullan, 2008, *The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in School*, <http://mabe.org/index.php/file-repository?func>

- Filiz Evran Acar, 2008, An Assessment Of Social Studies Competency Of Turkish Classroom Teachers, International Journal of Instruction ISSN: 1694-609x, www.e-iji.net. Diakses 25 Desember 2008 pukul 10.30.
- Gatut Saksono, 2008, Pendidikan yang Memerdekakan Siswa, Yogyakarta: Rumah Belajar Yabinkas,
- Gayle C. Avery, 2004, Understanding Leadership, London: Sage Publication,
- Gene Bottoms, Betty Fry, 2009, The District Leadership Challenge: Empowering Principals to Improve Teaching and Learning, www Sreb Org.
- Hariati Tinuk, 2008, Delapan Kompetensi Kepala Sekolah Ideal, Koran Pendidikan, <http://www.koranpendidikan.com/artikel>. Diakses tgl 13 Maret 2009 Pukul 8:45.
- Huberman A. Michael, Miles B. Matthew, 1992, Analisis Data Kualitatif, Jakarta: UI
- Karen Seashore Louis, 2010, Investigating the Links to Improved Student Learning, Wallace: The Wallace Foundation.
- Kenneth Leithwood, 2004, How Leadership Influences Student Learning, Wallace: The Wallace Foundation.
- Keiser, Nancy, 2011, Sing collaborative Leadership Model In A Teacher Education Program, ( Journal di unduh Tgl 3 Oktober 2012), American Journal of Educational Studies 4.1
- Ki Hadjar Dewantara, 1964, demokrasi dan leiderschap, Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa.
- Komariah , 2008, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, Bandung: Bumi Aksara.
- Kristianty Th, 2005, Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming, Jurnal Pendidikan Penabur, <http://www.bpkpenabur.or.id>
- Leithwood Kenneth, Anderson Stephen, 2004, How Leadership Influences Student Learning. [www.Learning from Leadership.umn.edu](http://www.Learning from Leadership.umn.edu). Toronto.
- Lori L, Moore, 2011, Leadership for Dummies: A Capstone Project for Leadership Student, ( Journal di unduh Tgl 6 September 2012), Ilmoore @ tamu.edu
- Made Pidarta, 2011, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta: Rineka Cipta.
- Majelis Luhur, 2001, Peraturan Besar Dan Piagam Persatuan Tamansiswa, Yogyakarta,
- ....., 1984, Asas Dan Dasar Tamansiswa Serta Demokrasi Leiders Chap, Yogyakarta.
- McKeith, 2007, Maintaining the Balance: Weighty Issues in School Leadership, School leadership models-a brief history (pp 67-69).

- Mohammad Shahhosseini, 2013, Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence And Job Performance ( Journal di unduh Tgl 17 Januari 2013), [www.researcherworld.com](http://www.researcherworld.com)
- Moleong, Lexy J, Prof, Dr, 2011, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2007, Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- ....., 2011, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah, Jakarta, Bumi Aksara
- Nawawi Hadari, 2006, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurdin, 2008, Kiat Menjadi Guru Profesional, Yogyakarta: AR-Ruzz Media,
- Ofoegbu, 2004, Teacher Motivation : A Factor For Classroom Effectiveness And school Improvement Nigeria, Benin city, college student Journal ; Mar 2004; 38,1 pg 81. Diakses 26 Nopember 2008 Pukul 11.30.
- Riyanto Theo, 2009, Pendidikan Yang Humanis, <http://www.bruderfic.or.id>. Diakses tgl 15 Maret 2009 pukul 11:14
- Safaria Triantoro, 2004, Kepemimpinan, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sallis, 2007, Total Quality Management in Education, Yogyakarta: IRCiSoD
- Sanjaya Wina, 2008, Kurikulum Dan Pembelajaran, Jakarta: Fajar Interpretama Offset,
- Saputra, 2007, Rumahku Sekolahku, Yogyakarta: GRHA PUSTAKA.
- Sastroprodjo, 1978, Kamus Istilah Pendidikan Dan Umum, Surabaya: Usaha Nasional.
- Soegito, 2011, Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah , Semarang: UNNES Press
- Sugeng, 2004, Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Sikap Guru Terhadap Pekerjaan Dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri Di Kabupaten Pandeglang, Jakarta: Universitas Muhammadiyah Prof.Dr. Hamka.
- Sugiyono, 2007, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D, Bandung: Alfabeta.
- Suharman, 2004, Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Kompetensi Guru peran Serta Masyarakat dan Disiplin Kerja Guru dengan Mutu Sekolah Pada SMA Negeri 9 Bandar Lampung, Universitas Lampung, Lampung.

- Suryabrata, 1990, Psikologi Pendidikan, Jakarta,: CV Raja Wali.
- Terry D. Andersen, tth, Transforming Leadership,London: St. Lucie Press.
- Tilaar, H.A.R, 2000, Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Jakarta:Rineka Cipta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Vicki L Phillips, 2005, Leadership in education: flavour of the month or Serious business ?, <http://www.ncsl.org.uk/media>.
- Wirjana dkk, 2005, Kepemimpinan, Yogyakarta: Andi.