

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFEKTIFKAN TENAGA BANTUAN
(NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN JETIS
KOTA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh
Soni Kurniawan
NIM. 06101241033

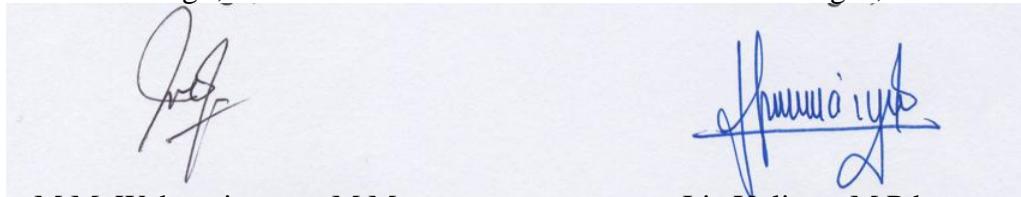
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
OKTOBER 2010**

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul **“UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFEKTIFKAN TENAGA BANTUAN (NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN JETIS KOTA YOGYAKARTA”** ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

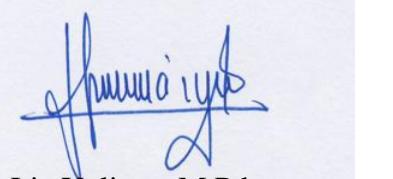
Yogyakarta, September 2010

Pembimbing I,



M.M. Wahyuningrum, M.M.
NIP. 19571021 198403 2 001

Pembimbing II,



Lia Yuliana, M.Pd.
NIP. 19810717 200501 2 004

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Soni Kurniawan

NIM : 06101241033

Program Studi : Manajemen Pendidikan

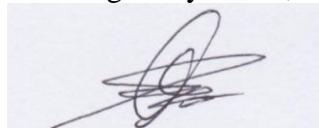
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah berlaku.

Tanda tangan yang tertera dalam lembar pengesahan adalah asli. Apabila terbukti tanda tangan dosen penguji palsu, maka saya bersedia memperbaiki dan mengikuti yudisium satu tahun kemudian.

Yogyakarta, September 2010

Yang menyatakan,



Soni Kurniawan

NIM. 06101241033

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "**“UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFETIFKAN TENAGA BANTUAN (NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN JETIS KOTA YOGYAKARTA”**" ini telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta pada tanggal 7 Oktober 2010 dan dinyatakan lulus.

Nama	Jabatan	Tanda tangan	Tanggal
MM. Wahyuningrum, M.M	Ketua Pengaji		15-10-2010
Meilina Bustari, M.Pd	Sekretaris Pengaji		14-10-2010
Ariefa Efianingrum, M.Si	Pengaji Utama		14-10-2010
Lia Yuliana, M.Pd	Pengaji Pendamping		15-10-2010



Yogyakarta, 21 - 10 - 2010

Fires

Prof. Dr. Achmad Dardiri, M. Hum
NIP. 19550205 198103 1 004

MOTTO

“Dengan bersyukur, berusaha, dan berdoa apa yang dilakukan menjadi lebih terasa nikmat dan hasilnya”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

1. Bapak dan Ibuku
2. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta
3. Nusa bangsa Indonesia

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFETIFKAN TENAGA
BANTUAN (NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN JETIS
KOTA YOGYAKARTA**

Oleh
Soni Kurniawan
NIM. 06101241033

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab; (2) Bagaimana kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabab; (3) Hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah dan bagaimana solusinya.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah 5 kepala sekolah dan 5 tenaga bantuan (Nabab) yang membantu administrasi sekolah yang ada di 5 SD Negeri di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi data. Data dianalisis dengan menggunakan model dari Miles dan Huberman dengan tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang dilihat dari perencanaan, pengkoordinasian, pemberian tugas dan pengawasan. Dari upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaannya Nabab dapat melaksanakan tugas pokoknya, menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu, dapat berpartisipasi aktif di lingkungan sekolah, dan yang paling utama adalah tujuan adanya Nabab di sekolah dapat tercapai; (2) Kepala sekolah yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis dalam membuat atau menentukan job deskripsi untuk Nabab prosesnya adalah: (a) penentuan pembagian tugas berdasarkan surat keputusan (SK) untuk Nabab dari Badan Kepegawaian Daerah, (b) mengidentifikasi pekerjaan dalam administrasi sekolah yang perlu dibantu, (c) menyampaikan job deskripsi kepada Nabab dengan disertai penjelasan dan arahan; (3) Hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab di beberapa SD Negeri di Kecamatan Jetis yaitu komunikasi. Solusi dari kepala sekolah adalah dengan melakukan komunikasi yang lebih baik lagi agar terjadi kesamaan pemikiran dalam berkomunikasi.

Kata kunci: upaya, kepala sekolah, mengefektifkan tenaga bantuan (Nabab)

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan Strata 1 (S1) pada program studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini adalah berkat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Achmad Dardiri, M. Hum. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah menyediakan sarana dan fasilitas selama saya melaksanakan studi.
2. Bapak Sudiyono, M.Si. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
3. Ibu MM. Wahyuningrum, M.M, dan Ibu Lia Yuliana, M.Pd. Dosen Pembimbing I dan II, yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan motivasi dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
4. Kepala sekolah dan tenaga bantuan (Naban) di SD Negeri di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta atas bantuan dan kesediaannya dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

5. Bapak, Ibu, dan keluargaku yang telah memberikan motivasi untuk menjadi lebih baik lagi.
6. Semua pihak yang telah menyumbangkan pemikiran dan motivasinya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini di masa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dalam pengembangan wacana ilmu pengetahuan terutama pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

Yogyakarta, Oktober 2010



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Batasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Konsep Kepala Sekolah	11
1. Pengertian Kepala Sekolah	11
2. Tugas Kepala Sekolah.....	13
3. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah.....	15
4. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin, Manajer, Administrator, Motivator, Supervisior (pengawas)	18
a. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin	18
b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer.....	22

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator	25
d. Kepala Sekolah Sebagai Motivator.....	30
e. Kepala Sekolah Sebagai Supervisior (pengawas)	31
5. Hambatan Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	33
B. Konsep Tenaga Bantuan	35
1. Pengertian Tenaga Bantuan.....	35
2. Alasan dan Tujuan Diangkat Tenaga Bantuan	36
3. Rekrutmen Tenaga Bantuan	37
4. Peraturan Tentang Tenaga Bantuan.....	39
C. Konsep Dasar Efektif	41
1. Pengertian Efektif, Mengefektifkan	41
2. Kriteria Keefektifan Nabani Dalam Membantu Kepala Sekolah Mengerjakan Administrasi	43
D. Penelitian yang Relevan.....	44
E. Kerangka Berpikir	47
F. Pertanyaan Penelitian	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	51
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	52
C. Subjek Penelitian.....	53
D. Teknik Pengumpulan Data	54
1. Wawancara	54
2. Observasi	56
3. Dokumentasi.....	56
E. Instrumen Penelitian.....	57
F. Uji Keabsahan Data Penelitian.....	59
G. Teknik Analisis Data Penelitian.....	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Tempat Penelitian	63
1. SD Negeri Bumijo.....	63

2.	SD Negeri Jetis 1.....	63
3.	SD Negeri Jetisharjo	64
4.	SD Negeri Badran	65
5.	SD Negeri Kyai Mojo	65
B.	Deskripsi Data Penelitian dan Pembahasan	66
1.	Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabani	66
a.	Upaya Kepala Sekolah Dalam Merencanakan Kegiatan Untuk Nabani	66
1)	SD Negeri Bumijo.....	67
2)	SD Negeri Jetis 1.....	71
3)	SD Negeri Jetisharjo	74
4)	SD Negeri Badran	78
5)	SD Negeri Kyai Mojo	81
6)	Rekap Perencanaan Kegiatan Untuk Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis.....	84
b.	Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengkoordinasikan Nabani	89
1)	SD Negeri Bumijo.....	90
2)	SD Negeri Jetis 1.....	92
3)	SD Negeri Jetisharjo	95
4)	SD Negeri Badran	98
5)	SD Negeri Kyai Mojo	100
6)	Rekap Pengkoordinasian Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis.....	102
c.	Upaya Kepala Sekolah Dalam Memberikan Arahan dan Mengawasi Nabani.....	106
1)	SD Negeri Bumijo.....	107
2)	SD Negeri Jetis 1.....	112
3)	SD Negeri Jetisharjo	116
4)	SD Negeri Badran	120
5)	SD Negeri Kyai Mojo	125
6)	Rekap Pemberian Arahan dan Pengawasan Dari	

Kepala Sekolah Kepada Nabani di Kecamatan Jetis.....	130
2. Bagaimana Kepala Sekolah Dalam Membuat Job Deskripsi Bagi Nabani.....	135
a. SD Negeri Bumijo.....	135
b. SD Negeri Jetis 1.....	137
c. SD Negeri Jetisharjo	139
d. SD Negeri Badran	140
e. SD Negeri Kyai Mojo	141
3. Hambatan yang Ditemui Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabani	144
C. Keterbatasan Penelitian.....	146
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	147
B. Saran.....	148
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN-LAMPIRAN	151

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1. Jumlah Subjek Penelitian	54
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabani.....	58
3. Kriteria keberhasilan kpala sekolah dalam mengefektifkan Nabani.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
1. Managemen Sekolah Sebagai Suatu Proses	23
2. Keterkaitan Antara Kepala Sekolah, Naban, dan Tugas Kepala Sekolah Untuk Mencapai Tujuan Sekolah.....	47
3. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Naban di SD Negeri Bumijo.....	110
4. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Naban di SD Negeri Jetis 1.....	115
5. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Naban di SD Negeri Jetisharjo	120
6. Denah ruang SD Negeri Badran.....	124
7. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Naban di SD Negeri Kyai Mojo	129

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		halaman
1	Pedoman wawancara.....	152
2	Pedoman dokumentasi	154
3	Pedoman observasi.....	155
4	Trasnskrip wawancara dengan kepala sekolah	156
5	Trasnskrip wawancara dengan Nabani	167
6	Surat Ijin Penelitian.....	176

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Salah satu jalannya adalah melalui pendidikan formal yang ada di sekolah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. Pendidikan formal yang ada di Indonesia terdapat beberapa tingkat atau jenjang sesuai dengan tingkatan ilmu yang dipelajari yaitu terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi (UU RI No. 20 Tahun 2003, SISDIKNAS).

Sekolah Dasar merupakan sekolah yang berada pada tingkat pendidikan dasar, seperti sekolah pada umumnya Sekolah Dasar juga berupaya untuk meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan agar tujuan dari pendidikan dapat tercapai dan *stakeholders* pendidikan dapat terpuaskan akan pelayanannya. Administrasi pendidikan merupakan salah satu pekerjaan yang dilakukan sekolah dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan dan akan berpengaruh juga pada peningkatan kualitas pendidikan karena dengan administrasi yang baik akan mempermudah dalam proses pembelajaran di sekolah.

Sekolah Dasar secara umum terdiri dari kepala sekolah, guru, dan penjaga sekolah yang mempunyai tugas dan tanggung jawab berbeda-beda

dengan tujuan yang sama yaitu mensukseskan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan sekolah adalah penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah, dalam melaksanakan sejumlah peran dan fungsinya kepala sekolah mempunyai tugas; menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi (ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan / RAPBS), mengatur hubungan antara sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait yang peduli terhadap pendidikan (Anang. 2008). Guru Sekolah Dasar memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengajar dan mengelola kelas. Penjaga sekolah bertugas menjaga keamanan, ketertiban dan kebersihan.

Mengetahui tugas dan pekerjaan kepala sekolah yang begitu banyak dan semuanya penting, sedangkan kepala sekolah adalah manusia yang mempunyai keterbatasan dan kepentingan serta kebutuhan lain, maka tidak tertutup kemungkinan beberapa tugas dari kepala sekolah kurang dapat dilaksanakan dengan maksimal. Seperti dalam mengerjakan administrasi kepala sekolah harus meluangkan waktu untuk mengerjakannya, sedangkan kepala sekolah masih harus mengerjakan pekerjaan yang lain.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 35, ayat (1), butir b

yang berbunyi, "b. SD/MI atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah." Maknanya adalah setiap SD/MI harus memiliki Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah (TAS/M). Sampai sekarang belum ada pengangkatan TAS/M secara resmi dari pemerintah namun kenyataannya banyak Sekolah Dasar yang mengangkat sendiri tenaga administrasi, ada yang gajinya ditanggung oleh komite sekolah dan ada juga yang digaji dari dana Bantuan Operasional Sekolah. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa tenaga administrasi sekolah memang sangat dibutuhkan untuk membantu tugas kepala Sekolah Dasar dalam menjalankan administrasi sekolah.

Melihat pentingnya pelayanan terutama tentang administrasi demi kepuasan masyarakat, Pemerintah Kota Yogyakarta berdasarkan Peraturan Wali Kota Yogyakarta No 3 Tahun 2008 tentang pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, bahwa untuk mencukupi kekurangan formasi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan berbagai jenis ketugasannya tertentu dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, maka perlu mengangkat Tenaga Bantuan yang rencana pengadaannya dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) berdasarkan usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari Badan, Dinas, Kantor, Bagian pada Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Sekretariat KPU, RSUD dan Kecamatan. Tenaga Bantuan yang selanjutnya disebut Nabab adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu

tertentu guna membantu melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Sekolah Dasar Negeri di Kota Yogyakarta sebagai bawahan dari Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta mendapatkan jatah tenaga bantuan untuk membantu masalah teknis dan administrasi yang ada di sekolah. Perekututan Nabab di bidang pendidikan berbeda dengan bidang pemerintahan yang lain, Nabab yang diperlakukan di Sekolah Dasar Negeri diusulkan oleh sekolah yang bersangkutan dari Pegawai Tidak Tetap di sekolah tersebut, sedangkan pada bidang pemerintahan yang lain perekututannya melalui seleksi yang telah ditentukan dalam Peraturan Wali Kota Yogyakarta No 3 Tahun 2008 tentang pengaturan tenaga bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Diharapkan dengan adanya Nabab dalam bidang administrasi di Sekolah Dasar Negeri pelaksanaan administrasi sekolah dapat dikerjakan dengan baik.

Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Jetis berada di wilayah kota Yogyakarta dengan demikian Sekolah Dasar tersebut mendapatkan jatah Nabab untuk membantu pekerjaan administrasi yang ada di sekolah. Berdasarkan data dari Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta wilayah utara, di Kecamatan Jetis ada 9 Sekolah Dasar Negeri tetapi hanya 5 sekolah yang mempunyai Nabab, karena ketiga sekolah yang tidak mempunyai Nabab sebelumnya tidak mempunyai Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang diangkat oleh sekolah.

Pelaksanaan administrasi dan keberadaan Nabab yang ada di beberapa Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Jetis berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis pada tanggal 3 dan 4 Maret 2010 di SD N Bumijo, dan SD N Jetis 1 menemukan beberapa permasalahan antara lain sebagai berikut :

Dalam pelaksanaan administrasi di beberapa sekolah ada data dalam administrasi yang belum diperbarui seperti dalam administrasi dinding struktur organisasi sekolah yang ada di ruang kepala sekolah atau ruang guru, nama kepala sekolahnya masih nama kepala sekolah yang lama. Alasan dari kepala sekolah adalah karena sibuk mengerjakan tugas atau pekerjaan kepala sekolah yang lain dan kurang aktif dalam melaksanakan administrasi, padahal sekolah sudah mempunyai Nabab untuk membantu pelaksanaan administrasi. Setidaknya dengan adanya Nabab pekerjaan kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi dapat terbantu dan masalah-masalah administrasi dapat terselesaikan dengan kepala sekolah mengefektifkan keberadaan Nabab untuk membantu mengerjakan administrasi di sekolah.

Nabab yang ada di sekolah bersifat membantu pekerjaan administrasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Mereka bekerja membantu administrasi yang ada di sekolah jika mereka mendapatkan perintah dan arahan dari kepala sekolah. Belum adanya program kegiatan rutin yang akan dilaksanakan oleh Nabab membuat mereka menjadi selalu menggantungkan atau menunggu perintah dari kepala sekolah untuk membantu dalam bekerja dengan kata lain kepala sekolah belum mampu membuat deskripsi tugas atau program kerja untuk Nabab.

Naban kapan saja dapat mengundurkan diri sebagai Tenaga bantuan (Naban) yang diperbantukan di sekolah karena alasan tertentu dan disetujui oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah sedangkan kekosongan Naban yang ada di sekolah tidak dapat digantikan. Dengan demikian sekolah akan menemui hambatan lagi dalam pelaksanaan administrasi karena berkurangnya Sumber Daya Manusia yang ada di sekolah dan tidak menutup kemungkinan sekolah menjadi tidak tertib administrasi.

Kemampuan Naban dalam bidang administrasi masih ada yang belum dikuasai, sehingga apabila Naban belum mampu mengerjakan administrasi sesuai dengan tugas dan arahan dari kepala sekolah yang membutuhkan kemampuan atau kompetensi khusus seperti pembuatan surat, pengolahan data dan lain sebagainya maka pekerjaan administrasi akan menjadi terhambat karena Naban kurang berkompeten pada beberapa bidang pekerjaan dalam administrasi sekolah.

Belum adanya program perencanaan administrasi sekolah. Pelaksanaan administrasi semuanya bersifat insidental karena dikerjakan pada saat dibutuhkan seharusnya ada perencanaan, pengorganisasian atau pembagian tugas dalam mengerjakan administrasi yang disesuaikan dengan kegiatan pembelajaran di sekolah. Belum adanya program untuk pelaksanaan administrasi membuat administrasi di sekolah kurang terencana dan tidak terarah selain itu juga bisa mengakibatkan menumpuknya pekerjaan administrasi.

Melihat permasalahan di atas tentang administrasi sekolah dan keberadaan Nabab membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab untuk membantu pelaksanaan administrasi yang ada di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. Karena peran dari kepala sekolah sangat menentukan baik buruknya administrasi di sekolah, walaupun sudah ada tenaga bantu dalam mengerjakan administrasi tetapi apabila kepala sekolah tidak bisa mengefektifkan dan mengarahkan Nabab maka keberadaannya untuk membantu administrasi sekolah akan sia-sia.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas tentang administrasi sekolah dan keberadaan Nabab dalam membantu pekerjaan administrasi di SD Negeri se-Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta, adapun permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah terlalu sibuk dan kurang aktif dalam melaksanakan administrasi sekolah, sehingga seperti administrasi dinding datanya belum diperbarui, padahal sekolah sudah mempunyai Nabab yang bisa diefektifkan untuk membantu administrasi di sekolah.
2. Kepala sekolah belum mampu membuat deskripsi tugas atau program kerja bagi Nabab untuk membantu masalah administrasi di sekolah.

3. Kekosongan Tenaga bantuan yang ada di sekolah tidak dapat digantikan dengan Nabab yang baru dengan demikian sekolah kekurangan Sumber Daya Manusia untuk mengerjakan administrasi sekolah.
4. Kemampuan Nabab dalam membantu mengerjakan administrasi sekolah masih ada yang belum dikuasai.
5. Belum adanya program perencanaan administrasi di beberapa Sekolah Dasar.

C. Batasan Masalah

Dari beberapa permasalahan di atas tentang administrasi sekolah dan keberadaan Nabab yang diperbantukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta untuk membantu pelaksanaan administrasi yang ada di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta perlu dibatasi agar pembahasan yang akan dilakukan lebih mendalam dan fokus. Permasalahan yang akan dibahas adalah kepala sekolah terlalu sibuk dan kurang aktif dalam melaksanakan administrasi sekolah, sehingga beberapa administrasi seperti administrasi dinding belum diperbarui datanya, padahal sekolah sudah mempunyai Nabab yang bisa diefektifkan untuk membantu administrasi di sekolah. Dari permasalahan tersebut diketahui bahwa upaya dari kepala sekolah untuk mengorganisasikan dan mengarahkan serta memberdayakan Nabab sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan administrasi yang ada di sekolah.

D. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan uraian latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah?
2. Bagaimana kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
3. Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah dan bagaimana solusinya?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah ingin mengetahui:

1. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani.
2. Bagaimana kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani.
3. Hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah dan bagaimana solusinya.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat bagi:

1. Kepala sekolah

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi kepada kepala Sekolah Dasar yang ada di kota Yogyakarta tentang bagaimana mengefektifkan Nabani dalam membantu melaksanakan administrasi sekolah

2. Tenaga bantuan (Nabani)

Memberikan informasi kepada Nabani untuk lebih bisa menyesuaikan diri dan melihat perkembangan sekolah serta dapat membantu pekerjaan administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan arahan dan perintah demi terlaksananya administrasi yang baik dan tertib.

3. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku pembuat perencanaan pengadaan Nabani berdasarkan usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Memberikan informasi tentang pelaksanaan kerja Nabani yang ada di Sekolah Dasar kususnya yang membantu administrasi sekolah dan dari penelitian ini diharapkan ada tindak lanjut dari BKD tentang keberadaan Nabani dalam menjalankan tugasnya.

4. Jurusan Administrasi Pendidikan

Diharapkan dari penelitian ini dapat menambah atau memperkaya kajian bidang administrasi pendidikan dalam sub bidang manajemen tenaga kependidikan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Istilah kepala sekolah sudah tidak asing lagi bagi masyarakat umum, secara nalar atau logika kata kepala sekolah dapat diartikan sebagai orang yang mengepalai atau memimpin sekolah. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 549) kepala sekolah mempunyai makna atau arti orang (guru) yang memimpin suatu sekolah; guru kepala.

Wahjusumidjo (2005: 83) mengartikan bahwa Kepala Sekolah adalah “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”. Sementara Rahman, dkk (2006: 106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”. Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku, ini dapat dilihat dari adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, serta peraturan lain yang mengatur tentang kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai kepala dan pemimpin dalam lingkungan sekolah jika dilihat dari persamaan dan perbedaan antara kepala dengan pimpinan terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Persamaannya adalah keduanya menghadapi atau mengepalai kelompok, dan sama-sama bertanggung jawab. Dilihat dari perbedaannya 1) kepala bertindak sebagai penguasa, pemimpin sebagai organisator dan koordinator, 2) kepala bertanggung jawab terhadap pihak ketiga, pihak atasannya, pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, 3) kepala tidak selalu merupakan bagian dari kelompok, sedangkan pemimpin merupakan bagian dari kelompok, 4) kekuasaan kepala berasal dari peraturan atau dari pihak ketiga, sedangkan kekuasaan pemimpin berasal dari kelompoknya, 5) kelompok seorang kepala bukan atas kemauan sendiri melainkan ditunjuk oleh peraturan, pemimpin diangkat oleh anggotanya dan dianggap angota dari kelompoknya (Ngalim Purwanto, 2005: 62).

Kepala sekolah merupakan bagian dari komponen sekolah yang berperan utama sebagai penggerak komponen sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan. Selain sebagai penggerak, kepala sekolah berperan sebagai penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan pula ke arah mana tujuan sekolah akan direalisasikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan diangkat secara formal untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di suatu sekolah.

2. Tugas Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Kepala Sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya, dengan demikian tugas dan pekerjaan Kepala Sekolah sangatlah banyak dan beraneka macam jenisnya. Berdasarkan penjelasan di atas, menurut Mulyasa (2004: 25) kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah No 28 Tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Berkaitan dengan tugas kepala sekolah, Wahjosumidjo (2005: 203) menyatakan “...kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik”. Dalam pernyataan tersebut yang perlu dibina secara terus menerus oleh kepala sekolah antara lain program pengajaran, sumber daya manusia, sumber daya yang bersifat fisik, hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini kepala harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut: a) membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya, b) meningkatkan standar prilakunya, c) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat Callahan dan Clark dalam Mulyasa (2004: 141).

Suryobroto (2002: 41-43) menyatakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dalam hal ini perlu diperhatikan tiga sudut pandang terhadap administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Administrasi pendidikan dilihat sebagai suatu gugusan (substansi/wujud) problema yang meliputi: bidang pengajaran, kesiswaan, personalia, keuangan, peralatan pengajaran, gedung dan perlengkapan sekolah, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- b. Administrasi dilihat sebagai proses kegiatan manajemen, sehingga ada kegiatan kepemimpinan (sebagai manajer) dan kegiatan pelaksanaan. Proses kegiatan pimpinan berjalan melalui lima tahap: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahaman (directing), pengkoordinasian (coordinating), pengawasan (controlling).
- c. Administrasi ditinjau sebagai kepemimpinan (leadership), dalam hal ini masalahnya adalah bagaimana mengatur tata hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Disini *Human Relation* sebagai faktor yang utama.

Ketiga sudut pandang di atas perlu dimiliki kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan sebab kenyataan menunjukkan bahwa keberhasilan tugas-tugas administrasi sekolah banyak bergantung pada pimpinan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaga agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinir segala kegiatan.

Dari beberapa uraian di atas yang menjelaskan tentang tugas kepala sekolah dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas kepala sekolah adalah menyelenggarakan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

3. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No.13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan tentang kualifikasi dan kompetensi untuk menjadi Kepala Sekolah/madrasah adalah sebagai berikut. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

a. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah antara lain:

- 1) Memenuhi kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 57 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Standar kompetensi Kepala Sekolah:

a. Dimensi kompetensi kepribadian:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Dimensi kompetensi manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Dimensi kompetensi 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.

d. Dimensi kompetensi 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.

e. Dimensi kompetensi sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Wahjosumidjo (2005: 394-395) mengungkapkan beberapa persyaratan kemampuan administrasi dan kepengawasan yang harus dimiliki pula oleh seorang kepala sekolah, sebagai kompetensi kepala sekolah yaitu:

a. Kemampuan menganalisis persoalan (*problem analysis*).

- b. Kemampuan memberikan pertimbangan, pendapat dan keputusan.
- c. Kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatan.
- d. Kemampuan mengambil keputusan.
- e. Kemampuan memimpin.
- f. Memiliki kepekaan (*sensitivity*).
- g. Bersifat lapang dada dan sabar (*stress tolerance*).
- h. Kemampuan berkomunikasi secara lisan.
- i. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis.
- j. Aktif berpartisipasi dan mendiskusikan berbagai macam subjek.
- k. Memiliki motivasi pribadi yang tinggi.

Daryanto (2008: 91) menyatakan bahwa “pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja atau menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya”. Dari pernyataan tersebut sudah jelas bahwa untuk menjadi kepala atau pimpinan di suatu sekolah dibutuhkan pengalaman bekerja sebagai pemimpin di suatu sekolah atau paling tidak sudah menjadi guru yang tahu dan paham tentang situasi, kondisi dari lingkungan sekolahnya.

Dari beberapa uraian di atas tentang kualifikasi dan kompetensi dari kepala sekolah sudah sangat jelas seperti apa yang dituliskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No.13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

4. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin, Manajer, Administrator, Motivator, Supervisior (pengawas)

a. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok

yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu (Kartini Kartono, 2006: 39). Sementara menurut Jhon Gage Alle dalam Kartini Kartono (2006: 39) menyatakan “*Leader...a guide, a conductor, a commander*” (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan). Wahjosumidjo (2005: 104) menyatakan bahwa pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to proad*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi atau memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Sudarwan Danim, 2006: 205). Menurut Wahjosumidjo (2005: 105) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 2) menjelaskan definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan

budayanya. Sementara menurut Soepardi dalam Mulyasa (2004: 107-108) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut.

“Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.

Pelaksanaan fungsi kepemimpinan di lingkungan sekolah sangatlah penting untuk diterapkan agar pencapaian tujuan dari sekolah dapat tercapai. Berkenaan dengan hal ini, lebih lanjut Wahjosumidjo (2005: 106-109) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan, yaitu antara lain:

- 1) Sebagai seorang pimpinan kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf dan para siswa (*arbitrating*).
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).
- 3) Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya

- manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).
- 4) Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalysing*).
 - 5) Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pimpinan harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
 - 6) Seorang kepala sekolah selaku pimpinan akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana, dan dalam kesempatan apa pun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya (*representing*).
 - 7) Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara tanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
 - 8) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagianya (*praising*).

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelagaskian tugas (Mulyasa, 2004: 115).

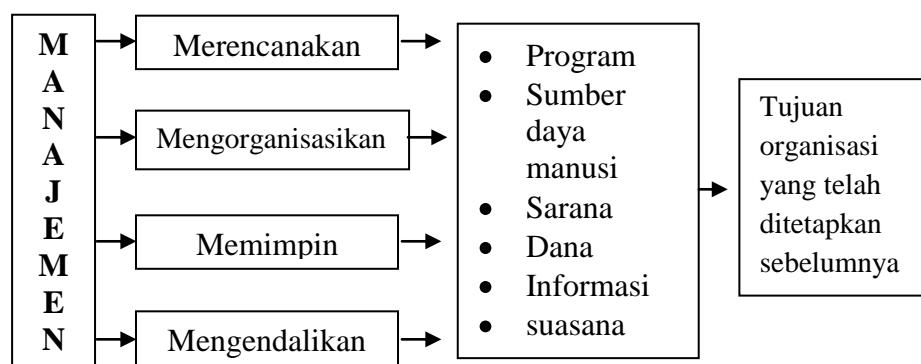
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya mampu untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan membina serta bisa melaksanakan delapan fungsi kepemimpinan seperti apa yang telah disampaikan oleh Wahjosumijo.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen (Marno dan Triyo Supriyatno, 2008: 50). Istilah manajemen (*management*) memiliki pengertian yang beragam, ada ahli yang mendefinisikan secara umum bahkan ada yang sangat fokus pada suatu bidang. Menurut Kartini Kartono (2006: 167) Usaha serentak dan sistematis untuk mencapai tujuan bersama, disebut manajemen.

Sementara Siswanto (2007: 2) menyatakan bahwa Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasiyan, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut, Siswanto (2007: 9) menjelaskan bahwa ‘seni’ yang dimaksud dalam pengertian manajemen adalah seni dalam pengertian yang lebih luas dan umum, yaitu merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumberdaya manusia dan sumberdaya alam secara efektif dan efisien.

Wahjosumidjo (2005: 95-96) menjelaskan manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat dilukiskan melalui gambar yang disesuaikan dengan uraian James A.F. Stoner adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Manajemen Sekolah Sebagai Suatu Proses

Menurut G.R Terry dalam Kartini Kartono (2006: 170-171) berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi empat peristiwa yang disingkat dengan P.O.A.C, yaitu: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan, aktualisasi), *Control* (pengawasan). Lebih lanjut Kartini Kartono (2006: 171-174) menjelaskan tentang pengertian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/aktualisasi, dan pengawasan. Perencanaan adalah kegiatan menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai, dan demikian cara serta sarana-sarana pencapaiannya. Pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab, dan antarrelasi dari

fungsi-fungsi), sehingga merupakan satu totalitas sistem, di mana bagian yang satu menunjang dan bergantung (saling bergantung) pada bagian lainnya. Aktualisasi atau pengarahan nyata merupakan kegiatan penggerakan-pengendalian semua sumber dalam usaha pencapaian sasaran. Pengawasan dilaksanakan agar para pengikut dapat bekerja sama dengan baik ke arah pencapaian sasaran dan tujuan umum organisasi.

Menurut Marno dan Triyo Supriyatno (2008: 13-24) menjelaskan tentang pengertian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Penggerakan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Pengendalian atau pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana.

Menurut Suryobroto, dkk (2000: 12) perencanaan adalah proses menetapkan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah

seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali (Wahjosumidjo, 2005: 95).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer merupakan seorang pemimpin yang melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam upaya untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Pengertian administrasi menurut Sondang P. Siagian (2003: 2) adalah “keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Suryobroto, dkk (2000:10) menjelaskan bahwa administrator pendidikan tidak sama dengan tatausahawan pendidikan (tenaga administratif-teknis pendidikan) administrator pendidikan adalah orang yang memiliki wawasan pendidikan yang luas, mendalam, dan kemampuan manajerial administrator pengelolaan penyelenggaraan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai

aktivitas pengelolaan administrasi, berkenaan dengan hal tersebut Ngalim purwanto (2005: 106) menyatakan bahwa:

“Dalam setiap kegiatan administrasi mengandung didalamnya fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian, dan pembiayaan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya”.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Ngalim Purwanto (2005: 107-112).

Kepala sekolah harus membuat perencanaan yang sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, salah satunya adalah membuat rencana atau program tahunan yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan. Menyusun organisasi sekolah, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. Kepala sekolah bertindak sebagai koordinator dan pengarah, adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antarbagian atau antarpersonel sekolah, dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya pengkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personel bekerja sama saling membantu ke arah satu tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan kepegawaian, agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang,

bergairah, dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan personel, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga yaitu bukan sekedar kesejahteraan yang berupa materi atau uang, tetapi kesejahteraan yang bersifat jasmani dan rohani, yang dapat mendorong para personel sekolah bekerja lebih giat dan bergairah.

Mulyasa (2004: 107-108) menyatakan bahwa “kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah”. Adapun pernyataan dari Mulyasa diatas dijabarkan lebih lanjut mengenai tugas kepala sekolah sebagai administrator secara spesifik kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola:

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan; 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler, hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik; 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, tenaga kependidikan nonguru; 4)

kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, meubeler, alat mesin kantor (AMK), buku atau bahan pustaka, alat laboratorium, alat bengkel dan workshop; 5) kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, surat sedaran; 6) kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan data administrasi keuangan rutin, kuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, keuangan yang bersumber dari pemerintah, pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan.

Laily Istiqomah (2008), tata administrasi dalam sekolah yang menjadi pekerjaan dari tenaga administrasi diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Administrasi Kesiswaan:
 - a) Mengisi buku induk siswa, b)Mengisi nilai raport pada buku induk siswa, c) Mencatat kondisi siswa, berkenaan dengan presensi siswa, d) Pengisian buku klapper, e) Pelayanan administrasi kesiswaan, f)Mencatat dan membukukan mutasi siswa.
2. Administrasi Kurikulum:
Menyusun sebuah kurikulum sebagai pedoman proses kegiatan belajar dan mengajar dalam sebuah instansi guna mensukseskan dan memperlancar kegiatan yang eksis di instansi tersebut.
3. Administrasi Kepegawaian:
 - a) Membuat buku induk pegawai, b)Mempersiapkan usul kenaikan pangkat pegawai negeri, prajabatan, Karpeg, cuti pegawai, dan lain – lain, c) Membuat inventarisasi semua file kepegawaian, baik kepala sekolah, guru, maupun tenaga tata

administrasi, d) Membuat laporan rutin kepegawaian harian, mingguan, bulanan, dan tahunan, e) Membuat laporan data sekolah dan pegawai, f) Mencatat tenaga pendidik yang akan mengikuti penataran, g) Mempersipkan surat keputusan Kepala Sekolah tentang proses KBM, surat tugas, surat kuasa, dan lain – lain.

4. Administrasi Keuangan:

a) Membuat file keuangan sesuai dengan dana pembangunan, b) Membuat laporan data usulan pembayaran gaji, rapel ke Pemerintah Kota, c) Membuat pembukuan penerimaan dan penggunaan dana pembangunan, d) Membuat laporan dana pembangunan pada akhir tahun anggaran, e) Membuat laporan Rancangan Anggaran Pendapatan Bantuan Sekolah (RAPBS), f) Membuat laporan tribulan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), g) Menyetorkan pajak PPN dan PPh, h) Membagikan gaji atau rapel, i) Menyimpan dan membuat arsip peraturan keuangan sekolah.

5. Administrasi Perlengkapan/Inventarisasi:

a) Mengklasifikasikan setiap item yang akan diinventarisasi, b) Mengisi golongan inventaris, c) Mengisi golongan non inventaris, d) Memberikan kode ataupun nomor pada barang inventaris, e) Memberikan kode ataupun nomor pada barang non inventaris, f) Mencatatkan dan mengisi barang inventaris apa saja pada buku induk inventaris, g) Mencatat penerimaan barang inventaris dan non inventaris, h) Membuat daftar penggunaan barang inventaris, i) Mencatat daftar penggunaan barang inventaris, j) Membuat rencana penambahan barang inventaris, k) Membuat laporan setiap tribulan atau tahunan.

6. Administrasi Kearsipan:

a) Mencatat surat masuk dan keluar, b) Membuat surat – surat kedinasan, c) Menyampaikan surat dinas kepada yang instansi terkait, d) Memelihara dan meyimpan arsip surat – surat.

Pada jenjang sekolah dasar karena tenaga administrasi sekolah yang secara khusus diangkat oleh pemerintah dengan standar kualifikasi dan kompetensi belum ada maka pekerjaan administrasi yang disebutkan di atas menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dengan dibantu oleh para guru.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai administrator adalah seseorang yang memiliki

wawasan pendidikan dan kemampuan manajerial untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi.

d. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai seorang yang membawahi para guru dan tenaga kependidikan harus mampu dan dapat memberikan dorongan atau semangat kepada bawahannya agar usaha untuk mencapai tujuan pendidikan dapat tercapai. Nurkholis (2003: 121-122) menyatakan bahwa “Sebagai motivator maka kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan, dan administatir sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan”.

Berkenaan dengan kepala sekolah sebagai motivator Mulyasa (2004: 120) menjelaskan bahwa sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Lebih lanjut Nurkholis (2003: 121-122) menjelaskan tentang bagaimana bentuk pemberian motivasi yang bisa dilakukan oleh kepala

sekolah kepada bawahannya, bahwa motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun nonfisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Pemberian motivasi yang berupa penghargaan (*rewards*) dijelaskan oleh Mulyasa (2004: 122) sebagai berikut bahwa penghargaan atau *reward* sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka mempunyai peluang untuk mendapatkannya.

Dari penjelasan di atas tentang kepala sekolah sebagai motivator atau pemberi motivasi kepada bawahannya sudah jelas bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus bisa memberikan motivasi kepada guru dan tenaga pendidikan dengan berbagai strategi agar mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya sehingga tujuan dari pendidikan dapat tercapai.

e. Kepala Sekolah Sebagai Supervisior (Pengawas)

Kepala sekolah sebagai supervisior atau pengawas disini merupakan pengertian kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengawasai bawahannya agar pelaksanaan tugas dari masing-masing personel sekolah dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan dan

tanggung jawabnya guna mencapai tujuan pendidikan. Pengertian pengawasan menurut Hartati Sukirman, dkk (: 92) “pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan tugas, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak”.

Ngalim purwanto (2004: 92) menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan istilah supervisi disebut juga pengawasan atau kepengawasan. Di dalam bukunya dijelaskan tentang pengawasan melaket , pengawasan melekat diturunkan dari bahasa asing *built in-controle* yang berarti suatu pengawasan yang memang sudah dengan sendirinya (melekat) menjadi tugas dan tanggung jawab semua pimpinan. Oleh karena setiap pemimpin adalah juga sebagai pengawas, maka kepengawasan yang dilakukan itu disebut “pengawasan melekat”. Dari penjelasan tersebut di atas maka kepala sekolah sebagai pimpinan dari suatu lembaga yaitu sekolah harus melakukan pengawasan kepada bawahannya yaitu guru dan tenaga kependidikan.

Mulyasa (2004: 111) menjelaskan tentang supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bahwa jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak

melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor (pengawas) harus melakukan pengawasan kepada bawahannya untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan tugas, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

5. Hambatan Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berhasil terlihat dari keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekuensinya. Menurut Mulyasa (2004: 72) faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup: “sistem poloitk yang kurang stabil, rendahnya sikap mental, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, pengangkatan yang belum transparan, kurangnya sarana prasarana, lulusan kurang mampu bersaing, birokrasi, rendahnya produktivitas kerja”.

Jika sekolah dilihat dalam lingkup organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan maka kemungkinan muncul hambatan yang akan dijumpai

kepala sekolah sebagai pemimpin. Winardi (2000: 87) menyatakan bahwa “proses kepemimpinan memerlukan komunikasi efektif antara anggota-anggota kelompok. Komunikasi merupakan alat satu-satunya untuk mentransfer ide tentang tujuan kelompok, sumbangsih dari anggota, dan motivasi para anggotanya”.

Kepala sekolah dalam memberikan tugas dan arahan kepada para guru dan bawahannya harus memperhatikan dan menggunakan komunikasi yang baik sehingga informasi yang diberikan dapat diterima dan dikerjakan dengan baik. Kelebihan informasi (*overload*) dapat menyebabkan gangguan pada jalannya komunikasi, menurut Miller dalam Mada Sutapa (2002: 95-96) menjelaskan kelebihan informasi dalam komunikasi akan menimbulkan berbagai macam reaksi antara lain:

- a. Gagal memperhitungkan informasi
- b. Banyak membuat kesalahan
- c. Menunda atau menumpuk pekerjaan
- d. Penyaringan (filter) informasi
- e. Cenderung menangkap informasi pada garis besarnya
- f. Menugaskan atau melemparkan tugas kepada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi
- g. Kesengajaan untuk menghindari informasi yang datang

Hambatan dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam memajukan sekolahnya juga bisa muncul dari diri kepala sekolah, berdasarkan kutipan dari (<http://sekolah-dasar.blogspot.com>, diakses pada 15 April 2010) bahwa maju mundurnya sekolah tergantung dari bagaimana kepala sekolah mengorganisir sekolah. Sedangkan, cara kepala sekolah mengorganisir sekolahnya tergantung dari pendidikan dan pengalaman kepala sekolah. Di

lapangan sering ditemui kepala sekolah yang tidak sungguh-sungguh dalam mengorganisir sekolah. Hal itu mungkin disebabkan kepala sekolah tidak mampu atau mungkin kepala sekolah mampu tetapi enggan melakukan pengaturan sekolah dengan baik. Akibatnya, peningkatan mutu sekolah tidak terealisasikan,

Dari beberapa hambatan yang dijumpai kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya khususnya yang berhubungan dengan pengarahan, penggerakan, dan pemberian motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi merupakan kunci utama dalam mengarahkan, menggerakkan, dan memberikan motifasi kepada guru dan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Konsep Tenaga Bantuan (Naban)

1. Pengertian Tenaga Bantuan

Naban merupakan kependekan dari kata Tenaga bantuan, pengertian Tenaga bantuan jika dilihat dari asal katanya yaitu “Tenaga” dan “bantuan” kata tenaga mempunyai makna atau pengertian kekuatan, daya yang bisa menggerakkan sesuatu, kegiatan bekerja atau berusaha (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005: 1175) sedangkan kata bantuan mempunyai arti sesuatu yang dipakai untuk membantu, sumbangsih, sokongan, pertolongan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005: 109), jadi jika Tenaga bantuan diartikan berdasarkan makna perkata maka dapat diartikan orang yang bekerja atau berusaha untuk membantu.

Pengertian Naban berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Tenaga bantuan yang selanjutnya disebut Naban adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna membantu melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

2. Alasan dan Tujuan Diangkat Tenaga Bantuan

Alasan diangkatnya Naban Berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta yang berbunyi “Menimbang : a. bahwa untuk mencukupi kekurangan Formasi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan berbagai jenis ketugasannya tertentu dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, maka perlu mengangkat Tenaga Bantuan”

Dari bunyi alasan tentang diangkatnya Naban pada Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 di atas sudah jelas bahwa Naban diangkat atau dibutuhkan karena untuk mencukupi kekurangan Formasi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan berbagai jenis ketugasannya tertentu dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.

Sekolah merupakan bagian atau bawahan dari Dinas Pendidikan yang juga memberikan layanan dalam bidang pendidikan kepada

masyarakat, maka dari itu Naban juga ada yang diperbantukan di sekolah khususnya sekolah yang ada di wilayah kota Yogyakarta untuk membantu pekerjaan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Sesuai dengan alasan diangkatnya Naban maka tujuannya pun hampir sama yaitu untuk mengisi Formasi Pegawai Negeri Sipil yang lowong dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.

3. Rekrutmen Tenaga Bantuan

Rekrutmen adalah suatu proses kegiatan mengusahakan calon pegawai yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dalam klasifikasi jabatan (IG Wusanto dalam Lia Yuliana, 2007: 15). Sementara menurut James J. Jones dan Donald L. Walters (2008: 126) mendefinisikan rekrutmen dengan “sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan cara mempengaruhi mereka agar bersedia mengisi posisi-posisi yang ada dalam sebuah distrik operasional sekolah”.

Menurut Hartati Sukirman dalam Suryobroto, dkk (2000: 29) menjelaskan bahwa suatu lembaga pendidikan akan merekrut tenaga pendidikan yang baru apabila: 1) ada perluasan pekerjaan karena mekaranya lembaga atau sekolah dan bertambahnya beban tugas; serta 2) ada mutasi pegawai atau tenaga pendidikan. Suryobroto, dkk (2000: 31) mengungkapkan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan rekrutmen tenaga pendidikan ialah:

- a. Formasi memang betul-betul diperlukan tambahan tenaga edukatif untuk dapat menyelesaikan tugas,
- b. Mengacu pada analisa jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun ketentuan atau syarat yang ditentukan,
- c. Obyektif, artinya dalam penerikan tenaga pendidikan tidak menganut nepotisme atau kekeluargaan, kolusi atau dengan pemberian sesuatu,
- d. *The right man on the right place*, karena hasil penarikan pegawai akan segera ditempatkan dan ditugaskan, maka kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai baru perlu mendapat perhatian.

Rekrutmen Nabab sesuai dengan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Perencanaan pengadaan Nabab dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) berdasarkan usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari Badan, Dinas, Kantor, Bagian pada Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Sekretariat KPU, RSUD dan Kecamatan.

Berdasarkan pasal 22 dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008, disitu dituliskan “Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang diangkat sebelum berlakunya Peraturan ini dianggap telah memenuhi ketentuan yang diatur dalam Peraturan ini dan selanjutnya disebut sebagai Nabab.” Makna dari pasal tersebut adalah bahwa PTT yang diangkat oleh sekolah sebelum berlakunya peraturan dianggap telah memenuhi ketentuan yang telah diatur dan kemudian PTT tersebut menjadi Nabab asalkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam hal ini kepala sekolah atau sekolah merekomendasikan atau mengusulkan PTT yang ada kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) untuk menjadi Nabab.

Dengan kata lain khusus untuk Nabab yang diperbantukan di Sekolah Dasar merupakan peralihan dari “PTT” yang diangkat oleh sekolah dan digaji oleh sekolah menjadi “Nabab” yang digaji oleh Pemerintah Daerah.

4. Peraturan Tentang Tenaga Bantuan

Peraturan tentang Tenaga bantuan atau yang disingkat Nabab sudah jelas dituliskan dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Untuk hak, kewajiban, dan sanksi bagi Nabab sesuai dengan bab VI pasal 12 adalah sebagai berikut:

Hak Nabab adalah:

- a. Menerima upah setiap bulan;
- b. Menerima pakaian kerja;
- c. Mendapat cuti:
 - 1) Cuti tahunan paling lama 8 (delapan) hari kerja dan dikurangi dengan cuti bersama;
 - 2) Cuti bersalin lamanya 45 (empat puluh lima) hari;
 - 3) Cuti Sakit.

Cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dikeluarkan oleh Kepala SKPD dengan mempertimbangkan beban tugas yang ada pada SKPD masing-masing.

Kewajiban Nabab:

- a. Mentaati jam kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- b. Mentaati peraturan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. Melaksanakan perintah atasan sesuai ketentuan yang berlaku;
- d. Mentaati Surat Perjanjian Kerja yang telah disepakati oleh para pihak;
- e. Mematuhi Peraturan Perundang-undangan lainnya yang berlaku.

Bagi Nabab yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (3) akan dikenakan Sanksi sebagai berikut:

- a. Peringatan lisan;

- b. Peringatan Tertulis;
- c. Diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Nabab.

Sedangkan untuk pemberhentian Nabab sesuai dengan bab IX pasal 19 dan 20 adalah sebagai berikut:

Pasal 19

- 1) Pemberhentian Nabab ditetapkan oleh Sekretaris Daerah Kota Yogyakarta atas usul Kepala BKD setelah mendapatkan laporan dari Kepala SKPD.
- 2) Apabila dalam perkembangannya ada Nabab yang meninggal dunia, mengundurkan diri dan atau diberhentikan, Kepala SKPD dilarang mengganti dengan orang lain, dan melaporkan kepada BKD serta upah yang tersedia dikembalikan ke Kas Daerah.
- 3) Batas Usia Pemberhentian Nabab adalah 56 tahun dengan tanggal pemberhentian setelah masa perjanjiannya berakhir kecuali ditentukan lain, akan diatur tersendiri.

Pasal 20

- 1) Dalam kurun waktu berlangsungnya surat perjanjian kerja, Nabab dapat diberhentikan karena:
 - a. Mengajukan permohonan berhenti;
 - b. Tidak memenuhi syarat kesehatan;
 - c. Melanggar perjanjian kerja yang telah disepakati;
 - d. Tidak masuk kerja selama 6 (enam) hari berturut-turut dengan tanpa keterangan yang sah;
 - e. Tidak dapat melaksanakan sepenuhnya tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
 - f. Melanggar Kode Etik Pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta;
 - g. Meninggal dunia.
- 2) Pemberhentian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak menunggu sampai berakhirnya masa kontrak.

Adapun pembinaan dan pengawasan serta ketentuan peralihan yang menjelaskan tentang perubahan dari Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi Nabab adalah sebagai berikut:

Pasal 21

Pembinaan dan Pengawasan Nabab diserahkan kepada Kepala SKPD masing-masing

Pasal 22

Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang diangkat sebelum berlakunya Peraturan ini dianggap telah memenuhi ketentuan yang diatur dalam Peraturan ini dan selanjutnya disebut sebagai Nabab.

C. Konsep Dasar Efektif

1. Pengertian efektif, mengefektifkan

Istilah efektif biasa digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan organisasi, kepemimpinan, dan pelaksanaan program. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 269) efektif adalah ada pengaruhnya, ada akibatnya, atau juga bisa didefinisikan sebagai keadaan berpengaruh, keberhasilan tentang usaha sedangkan kata mengefektifkan makna dasarnya sama dengan kata dasarnya hanya saja mendapatkan imbuhan me- dan –kan, sehingga mempunyai arti upaya atau usaha yang dilakukan untuk mencapai efektif.

Menurut Gibson, et.al. (2003) yang dikutip dari (www.tendik.org, diakses pada 21 Februari 2010), efisien (daya guna) ialah proses penghematan sumber daya dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*) sedangkan efektif (hasil guna) ialah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif secara kuantitatif adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target yang harus dicapai, sedangkan efektivitas secara kualitatif adalah tingkat kepuasan yang diperoleh. Keefektifan dapat dilihat dari tiga perspektif yaitu: (1) individual (input), kelompok (proses), dan (3) organisasi. Keefektifan individual ditentukan oleh sikap, keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan

stres. Keefektifan kelompok ditentukan oleh kekompakan (*cohesiveness*), kepemimpinan, struktur, status, peranan-peranan, dan norma-norma. Keefektifan organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya.

Berdasarkan penjelasan di atas jika dikaitkan antara efektif atau keefektifan dengan kepempimpinan. Menurut *Hoy* dan *Miskel* dalam Marno dan Triyo Supriyatno (2008: 30) pemimpin yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi sedangkan menurut Gordon dalam Marno dan Triyo Supriyatno (2008: 30) pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggota kelompoknya merasa kebutuhan mereka terpenuhi dan pemimpin sendiri merasa bahwa kebutuhannya juga telah terpuaskan. Pemimpin yang efektif menurut Veithzal Rivai (2004: 32-33) adalah yang:

- a. Bersikap luwes;
- b. Sadar mengenai diri, kelompok, dan situasi;
- c. Memberi tahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pandai dan bijak menggunakan wewenangnya;
- d. Mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan;
- e. Selalu ingat masalah mendesak;
- f. Memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok;
- g. Selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya;
- h. Menepati jajni yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan, dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh;

- i. Memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin

Kepemimpinan yang efektif mampu mencapai tujuan organisasi sesuai dengan waktu yang ditentukan. Kepemimpinan yang efektif mampu dan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik (Marno dan Triyo Supriyatno, 2008: 30). Menurut Mulyasa (2004: 82) mengemukakan bahwa efektifitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektif adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk mengetahui keberhasilan tentang suatu usaha.

2. Kriteria Keefektifan Nabab Dalam Membantu Kepala Sekolah Mengerjakan Administrasi

Untuk kriteria keefektifan Nabab dalam membantu kepala sekolah mengerjakan administrasi sekolah karena Nabab bersifat membantu pekerjaan kepala sekolah khususnya dalam mengerjakan administrasi sekolah maka belum ada kriteria baku yang menentukan seperti apa Nabab yang baik atau efektif, apabila Nabab sudah mengerjakan tugas dan arahan dari kepala sekolah serta pekerjaan administrasi yang menjadi pekerjaan kepala sekolah seperti administrasi siswa, keuangan, kurikulum, kepegawaian, perlengkapab / inventarisasi, dan administrasi kearsipan

sudah dapat dikerjakan dengan dibantu oleh Nabab maka dapat dikatakan Nabab sudah efektif dalam bekerja.

Menurut Mulyasa (2004: 82) mengemukakan bahwa efektifitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Mulayasa di atas, efektifitas Nabab dalam bekerja dapat dilihat dari dilaksanakannya pekerjaan sesuai dengan tugas dan arahan dari kepala sekolah, tujuan diangkatnya Nabab khususnya yang membantu administrasi di sekolah adalah untuk membantu mengerjakan dan melaksanakan administrasi. Dengan demikian tujuan dari adanya Nabab sudah terpenuhi jika Nabab dapat membantu mengerjakan dan melaksanakan administrasi sesuai dengan tugas dan arahan dari kepala sekolah, Nabab dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang diberikan.

D. Penelitian yang relevan

Penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah ataupun pemberdayaan tenaga pendidikan yang pernah dilakukan oleh orang lain yang mempunyai kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul “Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Tenaga Bantuan (Nabab) di SD Negeri se-Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta” ini menjadikan penelitian yang sudah dilaksanakan dan telah diperoleh hasilnya dijadikan sebagai referensi dan gambaran dalam proses penelitian, dan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian tentang upaya kepala

sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen tenaga pendidikan. Adapun penelitian yang relevan atau mempunyai kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

Penelitian tentang upaya kepala sekolah ini pernah dilakukan oleh Rayung Widayati dalam Tesisnya dengan judul “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SMA N 1 Kalasan Tahun 2008” yang didalamnya juga membahas masalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pendidikan di SMA N 1 Kalasan belum dilakukan secara efektif dan efisien. Hal tersebut tercermin dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang berjalan kurang optimal, sedangkan untuk fungsi penggerakan sudah dilaksanakan dengan baik. Dalam fungsi perencanaan terdapat hubungan yang kurang selaras dan kurang sinergis dalam kebijakan strategis dan teknis yang diambil kepala sekolah yang berpengaruh secara langsung terhadap operasional program, pencapaian tujuan sekolah, dan fungsi manajemen yang lain. Fungsi pengorganisasian belum dilaksanakan dengan optimal yang terlihat pada pembagian tugas yang tumpang tindih, dan mengakibatkan pelaksanaan kerja yang kurang optimal. Fungsi penggerakan sudah dilaksanakan dengan baik yang terlihat pada pemberdayaan para bawahan. Fungsi pengawasan belum dilaksanakan dengan optimal yang dapat dilacak dari administrasi yang lemah, yaitu tidak adanya bukti fisik atas program evaluasi dan supervisi terhadap kinerja para staf yang dilakukan. Penerapan fungsi manajemen memiliki hubungan yang searah

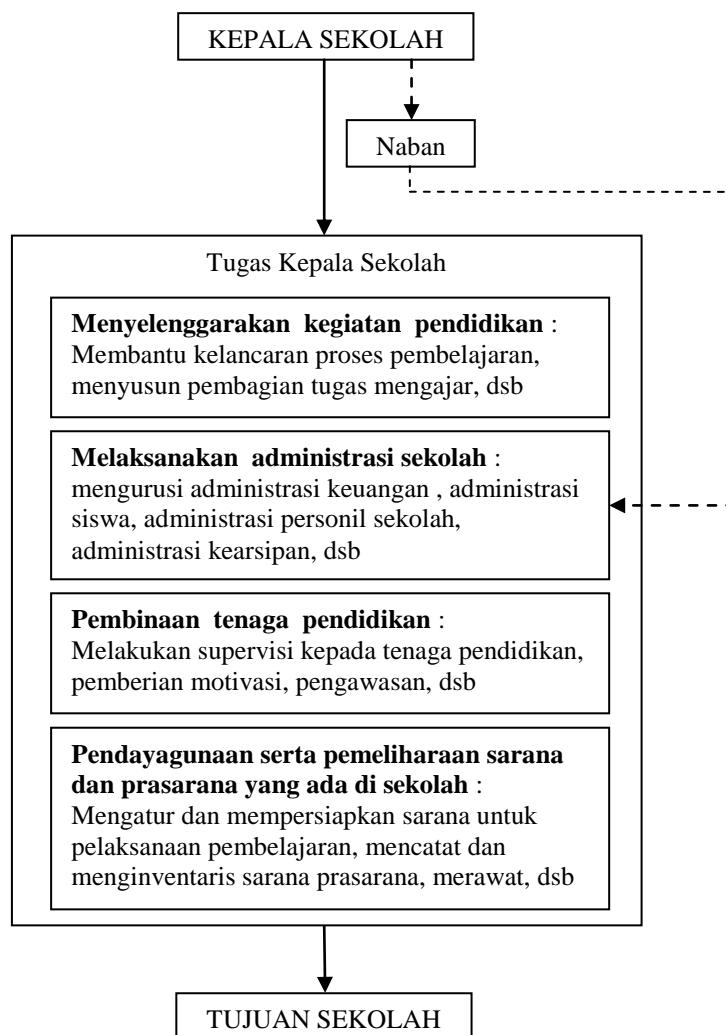
dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, dan terhadap tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Penelitian yang hamper sama juga pernah dilakukan oleh Ulfah Umurohmi dalam tesisnya dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru Di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2007”.

Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan guru di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta sudah berjalan dengan baik meskipun masih mengalami beberapa kendala. Peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru adalah menggerakkan semangat, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tugas dan peranannya. Usaha kepala sekolah dalam pemberdayaan guru adalah pemberian berbagai informasi yang akurat, pemberian otonomi dalam kegiatan guru dan *job description*, serta membentuk tim yang mandiri dengan cara mengintensifkan kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) rumpun. Faktor pendukung dalam pemberdayaan guru meliputi budaya disiplin yang diterapkan, keteladanan pimpinan, semangat guru dan tenaga muda dalam menjalankan tugas, dan otonomi yang dimiliki madrasah dalam mengelola dan membuat keputusan. Kendala dalam pemberdayaan guru adalah peraturan yang terlalu ketat yang berpengaruh pada ketenagaan psikologis, tidak adanya *flow-up* bagi guru-guru yang mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar, minimnya sumber daya manusia, dan kurangnya sarana dan prasarana.

E. Kerangka Berpikir

Untuk dapat melihat dan menggambarkan bagaimana kerangka berfikir serta mengetahui hubungan atau alur pemikiran dalam penelitian ini, maka kerangka berfikir yang mendasari penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Keterkaitan Antara Kepala Sekolah, Naband, dan Tugas Kepala Sekolah Untuk Mencapai Tujuan Sekolah

Berdasarkan gambar 2 tentang keterkaitan antara kepala sekolah, Naban, dan tugas kepala sekolah, maka kerangka berfikir dari penelitian ini sebagai berikut :

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan sekolah termasuk di dalamnya adalah penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah, dalam melaksanakan sejumlah peran dan fungsinya kepala sekolah mempunyai tugas; menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur adminitrasi (ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS), mengatur hubungan antara sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait yang peduli terhadap pendidikan.

Mengetahui tugas kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya yang begitu banyak, maka untuk menjadi kepala sekolah diperlukan kualifikasi dan kompetensi yang dapat mendukung kerja kepala sekolah agar dapat mencapai kepala sekolah yang efektif, kepala sekolah yang benar-benar dapat menjalankan tugasnya dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun kepala sekolah sebagai manusia biasa yang mempunyai keterbatasan mungkin tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Masalah administrasi di Sekolah Dasar yang pelaksanaannya kurang diperhatikan dapat mengakibatkan sekolah tidak tertib administrasi yang juga akan berpengaruh

pada proses pembelajaran di sekolah. Melihat pentingnya administrasi banyak Sekolah Dasar yang mengangkat tenaga honorer untuk membantu pekerjaan administrasi di sekolah.

Kebijakan Pemerintah Kota Yogyakarta melihat pentingnya pelayanan terutama tentang administrasi demi kepuasan masyarakat, Pemerintah Kota Yogyakarta berdasarkan Peraturan Wali Kota Yogyakarta No 3 Tahun 2008 tentang pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, bahwa untuk mencukupi kekurangan formasi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan berbagai jenis ketugas tertentu dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, maka perlu mengangkat Tenaga Bantuan yang rencana pengadaannya dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) berdasarkan usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari Badan, Dinas, Kantor, Bagian pada Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Sekretariat KPU, RSUD dan Kecamatan. Tenaga Bantuan yang selanjutnya disebut Nabab adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna membantu melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Sekolah Dasar Negeri di Kota Yogyakarta sebagai bawahan dari Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta mendapatkan jatah tenaga bantuan untuk membantu masalah teknis dan administrasi yang ada di sekolah. Untuk perekrutan Nabab di bidang pendidikan berbeda dengan bidang pemerintahan

yang lain, Naban yang diperbantukan di Sekolah Dasar Negeri diusulkan oleh sekolah yang bersangkutan dari Pegawai Tidak Tetap di sekolah tersebut.

Namun demikian walaupun sekolah sudah mempunyai Naban yang membantu kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi tetapi masih ada beberapa pekerjaan tentang administrasi yang belum dilaksanakan dengan baik, dari sini dapat diketahui bahwa keberadaan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengarahkan dan memberikan tugas kepada Naban agar keberadaan Naban bisa efektif sesuai dengan tujuannya untuk membantu mengerjakan tugas administrasi sekolah.

F. Pertanyaan Penelitian

Penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban dibatasi pada pertanyaan penelitian di bawah ini:

1. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan tenaga bantuan (Naban) yang dilihat dari:
 - a. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Naban?
 - b. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban?
 - c. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam memberikan arahan dan mengawasi kerja Naban?
2. Seperti apa dan bagaimana kepala sekolah dalam membuat job deskripsi untuk Naban?
3. Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban, dan bagaimana solusinya?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar (2006: 3) menyatakan macam peneltian sebagai berikut:

1. Penelitian menurut bidang: penelitian bidang administrasi, bidang pendidikan, bidang ekonomi, bidang biologi, bidang fisika dan lain-lain;
2. Penelitian menurut tempat: perpustakaan, sekolah, dan lapangan.
3. Penelitian menurut pemakaian: penelitian murni (*pure research*), dan penelitian terapan (*applied research*);
4. Penelitian menurut tujuan penelitian: penelitian eksploratif, penelitian developmental dan penelitian verifikatif;
5. Penelitian menurut waktu penelitian: penelitian *longitudinal* dan penelitian *cross-sectional*;
6. Penelitian menurut jenis penelitian: penelitian historical, penelitian deskriptif, penelitian developmental, penelitian studi kasus; penelitian korelasional, penelitian kausal komparatif, penelitain kuasi eksperimental; penelitian eksperimental, dan penelitain tindakan;
7. Penelitian menurut metode yang digunakan: penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif;
8. Penelitian menurut logika yang digunakan: penelitian deduktif dan penelitian induktif.

Sugiyono (2008: 13) menjelaskan tentang metode kuantitatif dan kualitatif, bahwa metode penelitian kuantitaif merupakan metode penelitian dengan data penelitiannya berupa angka-angka, dan analisisnya menggunakan statistik. Sedangkan metode kualitatif data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Lebih lanjut Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009: 25) menyatakan bahwa "Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan

secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini menggali realitas tentang upaya-upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Tenaga bantuan (Naban) khususnya yang membantu dalam mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri se-Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Jetis yang mempunyai Naban yang membantu mengerjakan dan melaksanakan administrasi sekolah. Menurut data dari Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran, SD yang mempunyai Naban yang membantu mengerjakan dan melaksanakan administrasi ada 5 (lima) sekolah. Alasan pemilihan SD Negeri di Kecamatan Jetis sebagai tempat penelitian, antara lain sebagai berikut:

- a. SD Negeri di Kecamatan Jetis merupakan sekolah yang berada di wilayah Kota Yogyakarta, dengan demikian SD Negeri yang ada di Kecamatan Jetis sebagian besar mempunyai Naban.
- b. Lokasi atau letak SD Negeri di Kecamatan Jetis mudah dijangkau, sehingga memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

c. Jumlah SD Negeri di Kecamatan Jetis ada 9 (Sembilan) dan hanya 5 (lima) sekolah yang mempunyai Nabani, jumlah tersebut tidak terlalu banyak, sehingga memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data penelitian.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 4 (empat) bulan, pengumpulan data dan penelitian di lapangan dilaksanakan selama 2 (dua) bulan, mulai dari awal Bulan Juni sampai dengan Juli 2010, dan penyusunan laporan penelitian selesai selama 2 (dua) bulan setelah selesai penelitian.

C. Subjek Penelitian

Untuk memperoleh data sesuai dengan apa yang diharapkan maka diperlukan sumber data atau informan yang tepat dan dapat memberikan informasi sesuai dengan apa yang dibutuhkan, selain itu data atau informasi yang didapatkan haruslah dapat dipertanggungjawabkan oleh informan artinya sumber data memang tahu dan paham tentang informasi yang dibutuhkan.

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Sekolah dan Nabani. Jumlah subjek penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Subjek Penelitian

No	Nama Sekolah Negeri	Jumlah kepala sekolah	Jumlah Nabab yg membantu administrasi
1	SD Bumijo	1	1
2	SD Jetis 1	1	1
3	SD Jetisharjo	1	1
4	SD Badran	1	1
5	SD Kyai Mojo	1	1
Jumlah		5	5
Total subjek penelitian		10	

Dokumen-dokumen yang terkait dan berhubungan dengan upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab, seperti dokumen hasil pekerjaan Nabab sesuai dengan tugas dan arahan dari kepala sekolah, job deskripsi, dan program kerja Nabab.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara yaitu :

1. Wawancara

wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan informan (sumber data), komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya jawab secara tatap muka. Instrumen yang dibutuhkan dalam wawancara adalah daftar pertanyaan dalam bentuk pedoman wawancara yang macamnya ada dua yaitu :

- a) Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda pada nomor yang sesuai.

- b) pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan pedoman wawancara tidak terstruktur. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah dan Nabab untuk menggali atau mencari informasi secara lisan, wawancara dilakukan secara terpisah dengan waktu yang ditentukan dan disepakati bersama antara sumber data dan peneliti dengan tidak mengganggu aktifitas mereka dan kegiatan yang ada di sekolah. Dalam proses wawancara peneliti memberikan pertanyaan sesuai dengan pedoman wawancara yang telah dibuat akan tetapi dalam pelaksanaannya peneliti menanyakan dan menggali informasi secara mendalam dari informasi yang disampaikan oleh informan. Adapun teknik wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk menggali informasi selengkap-lengkapnya dari kepala sekolah dan Nabab tentang upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab dilihat dari perencanaan, pengkoordinasian, serta pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah, sedangkan informasi dari Nabab digunakan untuk memperkuat informasi dari kepala sekolah. Untuk memudahkan peneliti dalam menerima informasi dalam proses wawancara peneliti menggunakan alat bantu perekam suara agar informasi yang diberikan dapat direkam semua, selain itu juga peneliti tetap mencatat dengan menulis informasi yang diberikan oleh sumber data.

2. Observasi

Observasi adalah salah satu cara atau metode penelitian yang mana merupakan satu-satunya metode yang ada dan mampu untuk menyatukan berbagai macam informasi. Studi merekam, proses mekanik dan metode yang paling mudah untuk dimengerti (Cooper dan Emory, 1999: 365). Dengan demikian observasi adalah instrumen atau alat penelitian yang dilakukan dengan mengamati secara langsung dengan menggunakan indera penglihatan untuk mengumpulkan berbagai macam informasi dari sumber data.

Observasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap tempat kerja kepala sekolah dan Nabab, serta sarana prasarana pendukung dalam bekerja. Dengan teknik observasi diharapkan informasi yang bersifat nonferbal atau hanya bisa diperoleh dengan pengamatan melalui indra penglihatan dapat diperoleh peneliti. Adapun pengamatan yang dilakukan terhadap tempat kerja dan sarana prasarana pendukung dalam bekerja untuk mengetahui apakah keberadaannya mendukung atau tidak dalam mengarahkan dan mengawasi Nabab, serta dari pengamatan yang dilakukan dapat diketahui hambatan kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2008: 329). Dalam penelitian ini dokumen

yang bisa dijadikan sebagai tambahan informasi antara lain; job deskripsi, program kerja, struktur organisasi, data presensi Nabab, dan hasil pekerjaan Nabab sesuai dengan arahan dari kepala sekolah. Dari teknik dokumentasi ini dapat memperkuat informasi yang telah diperoleh peneliti.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah “*human instrument*” atau peneliti sendiri. Berkenaan dengan hal ini, Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009: 61) menyatakan bahwa “Konsep *human instrument* dipahami sebagai alat yang dapat mengungkap fakta-fakta lapangan dan tidak ada alat yang paling elastis dan tepat untuk mengungkap data kualitatif kecuali peneliti itu sendiri”. Lebih lanjut Sugiyono (2008: 307) menyatakan bahwa

“Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian sudah jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan dengan menggunakan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.”

Berdasarkan pernyataan di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri yang akan menetapkan fokus penelitian, memilih informasi sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan menyimpulkan penelitian menurut informasi atau data yang ada. Adapun kisi-kisi instrument dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian
Variabel Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabani**

No	Subvariabel	Indikator	Sumber Data	Metode	No Item
1	Upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani	Program kerja Nabani	Kepala sekolah	Wawancara	1,2
			Naban	Wawancara	1
			Dokumen	Pencermatan	1
		Tugas tambahan untuk Nabani	Kepala sekolah	Wawancara	3,5
			Naban	Wawancara	2,3,5
			Dokumen	Pencermatan	2
2	Upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Nabani	Pengorganis-asian	Kepala sekolah	Wawancara	6
			Naban	Wawancara	6
			Dokumen	Pencermatan	3
		Job deskripsi	Kepala sekolah	Wawancara	7,8,9, 10
			Naban	Wawancara	7,8
			Dokumen	Pencermatan	4
3	Upaya kepala sekolah dalam memberikan arahan dan mengawasi Nabani	Pemberian motivasi, tugas dan arahan	Kepala sekolah	Wawancara	11,12 ,13
			Naban	wawancara	9,10
		Pengawasan oleh kepala sekolah	Kepala sekolah	Wawncara	14,15
			Naban	Wawancara	11,12
		Tempat dan lokasi kerja	Tempat	Pengamatan	1
		Sumber Daya Manausia	Kepala sekolah	Wawancara	4,17, 18
4	Hambatan dalam mengefektifkan Nabani, dan solusinya		Naban	Wawancara	4,14, 15,16
	Sarana	Kepala sekolah	Wawancara	16	
		Naban	Wawancara	13	
		Tempat	Pengamatan	2	

Untuk mengukur upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban diperlukan efektifitas kinerja Naban yang dijadikan sebagai kriteria keberhasilan dalam upaya mengefektifkan Naban, adapun efektifitas kinerja Naban yang dijadikan kriteria keberhasilan dari upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kriteria keberhasilan kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban

Variabel	Subvariabel	Kriteria
Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban	Upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Naban	1. Terlaksananya tugas pokok Naban 2. Tercapainya tujuan Naban
	Upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban	1. Terlaksananya tugas pokok Naban 2. Tercapainya tujuan Naban 3. Adanya partisipasi aktif dari Naban
	Upaya kepala sekolah dalam memberikan arahan dan mengawasi Naban	1. Terlaksananya tugas pokok Naban 2. Tercapainya tujuan Naban 3. Ketepatan waktu 4. Adanya partisipasi aktif dari Naban

F. Uji Keabsahan Data Penelitian

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2008: 366) meliputi uji; *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009: 164) bahwa "penelitian kualitataif dinyatakan abash apabila memiliki derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan

(*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*)."

Dalam penelitian ini uji keterpercayaan atau ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, yang menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian dilakukan dengan menetapkan dan memilih sumber data atau informan yang tepat sesuai dengan fokus penelitian yaitu dengan menjadikan kepala sekolah dan Nabab sebagai subjek penelitian, dalam pengumpulan data atau informasi peneliti melakukan triangulasi baik itu triangulasi sumber data yaitu melakukan pengumpulan data dengan menggali informasi yang sama dari sumber data yang berbeda dengan sumber data diantaranya kepala sekolah, dan Nabab.

G. Teknik Analisis Data Penelitian

Analisis data menurut Sugiyono (2008: 335) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam melakukan analisis data penelitian kualitatif peneliti sependapat dengan langkah yang ditempuh oleh *Miles* dan *Huberman* dalam Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009: 39) yaitu ada empat tahap atau langkah dalam analisis data penelitian kualitatif, antara lain:

1. Tahap pengumpulan data, yaitu proses memasuki lingkungan penelitian dan melakukan pengumpulan data penelitian.
2. Tahap reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemuatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
3. Tahap penyajian data, yaitu penyajian informasi untuk memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Tahap penarikan kesimpulan/verifikasi, yaitu penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis.

Pelaksanaan dalam menganalisis data penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara dan observasi yang dilakukan di 5 SD Negeri di Kecamatan Jetis yang mempunyai Nabab yang membantu mengerjakan administrasi sekolah. Wawancara dilakukan dengan 5 kepala sekolah, dan 5 Nabab yang membantu administrasi, informasi yang diperoleh direkam melalui alat perekam. Sedangkan untuk observasi dilakukan dengan mengamati dan mencatat semua informasi yang dibutuhkan.
2. Dari data yang telah diperoleh selama melakukan penelitian dikelompokkan berdasarkan sumber informan (tempat sumber data bekerja), dari hasil wawancara yang telah direkam kemudian dipindahkan ke bentuk tulisan agar mudah dalam menganalisis dan memahami maksud dari informan. Untuk mempermudah dalam

menyampaikan atau memaparkan dalam laporan maka data yang ada di kelompokkan dan disederhanakan.

3. Tahap penyajian data, prosesnya adalah dari konsep penyajian data yang telah dibuat data yang ada dimasukkan sesuai dengan pembahasannya, dalam proses ini juga dilakukan konsultasi dengan dosen pembimbing agar apa saja yang disajikan dan alur penyampain informasi dari data yang telah diperoleh dapat disajikan dengan baik dan benar serta maksut dari penelitian dapat dipecahkan.
4. Tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi, dari penyajian data yang telah dianalisis peneliti berusaha untuk membuat kesimpulan dari data yang telah disajikan dengan mengerucutkan pembahasan dan berpedoman pada rumusan masalah, dalam proses ini juga dilakukan konsultasi dengan dosen pembimbing agar apa yang disimpulkan dapat sesuai dengan apa yang telah dibahas dalam penyajian data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Tempat Penelitian

Kondisi umum SD Negeri Di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta yang mempunyai Nabab yang membantu administrasi sekolah adalah sebagai berikut;

1. SD Negeri Bumijo

Sekolah ini beralamat di jalan Tentara Pelajar nomor 22 Kelurahan Bumijo Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. Visi sekolah unggul dalam prestasi berlandaskan IPTEK dan IMTAQ, misi menciptakan kegiatan pembelajaran yang efektif, menciptakan kondisi sekolah yang kondusif melalui komunikasi intensif, meningkatkan pembinaan kompetensi, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, meningkatkan kegiatan keagamaan, melestarikan dan mengembangkan seni budaya bangsa.

Jumlah peserta didik yang ada di SD Negeri Bumijo sebanyak 252 peserta didik dengan 7 rombongan belajar, untuk kelas satu ada 2 rombongan belajar, kelas dua sampai enam ada masing-masing 1 rombongan belajar. Jumlah guru kelas 7 orang, guru mata pelajaran 10 orang, karyawan 2 orang, tenaga administrasi 2 orang salah satunya adalah berstatus Nabab.

2. SD Negeri Jetis 1

Sekolah ini beralamat di jalan Pasiraman nomor 2 Kelurahan Cokrodiningraton Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. Visi sekolah SD

Negeri Jetis 1 adalah terdepan dalam prestasi teladan dalam budi pekerti berlandaskan IMTAQ, misi sekolah melaksanakan PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan), menciptakan suasana sekolah yang kondusif dan agamis, menerapkan hidup sehat, menambah frekuensi ibadah.

SD Negeri Jetis 1 mempunyai 12 ruang kelas, ruang laboratorium komputer, perpustakaan, dengan jumlah peserta didik 345 anak, 12 rombongan belajar dengan rincian setiap kelas masing-masing mempunyai 2 rombongan belajar, jumlah tenaga pengajar yang ada di SD ini ada 16 guru dengan status PNS, dan 7 guru honorer, sedangkan untuk karyawan dengan status Nabab ada 4 orang dengan rincian pekerjaan tenaga administrasi, penjaga sekolah, pustakawan, dan satpam.

3. SD Negeri Jetisharjo

Sekolah ini beralamat di jalan AM Sangaji nomor 42 Kelurahan Cokrodiningrat, Kecamatan Jetis, Kota Yogyakarta. Visi sekolah terbentuknya manusia yang agamis, mempunyai integritas dan moral yang tinggi serta peduli terhadap kepentingan nasional, misi sekolah mengoptimalkan tenaga kependidikan dan karyawan dalam menciptakan satuan yang konduktif, menciptakan peserta didik menjadi bertakwa, berbudi pekerti luhur, cerdas dan terampil.

SD Negeri Jetisharjo memiliki 14 ruang kelas beserta sarana prasarana dengan penataan mendukung kesehatan lingkungan, jumlah peserta didik di sekolah ini ada 463 anak, dengan tiap kelas masing-

masing 2 rombongan belajar. Jumlah guru tetap (PNS) 21 orang, guru honorer dan guru Nabab 7 orang, tenaga administrasi 7 orang dengan status honorer dan 2 orang Nabab, petugas perpustakaan 1 orang, penjaga sekolah terdiri dari 4 orang dengan rincian 1 orang (Pegawai Tetap) dan 3 orang lainnya honorer.

4. SD Negeri Badran

Sekolah ini beralamat di jalan Tentara Rakyat Mataram nomor 13 Kelurahan Bumijo Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. SD Negeri Badran mempunyai peserta didik sejumlah 225 anak dengan 9 rombongan belajar pada tahun 2009/2010 dengan rincian kelas 1, 3, dan 5 masing-masing ada 2 rombongan belajar, sedangkan untuk kelas 2, 4, dan 6 masing-masing ada 1 rombongan belajar. Jumlah guru dengan status PNS ada 14 orang, 4 guru dengan status Nabab, 1 tenaga administrasi dengan status Nabab,

5. SD Negeri Kyai Mojo

Sekolah Dasar Negeri Kyai Mojo beralamat di jalan Tentara Rakyat Mataram nomor 52 Kelurahan Bumijo Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta. Visi SD Negeri Kyai Mojo adalah terwujudnya sekolah yang berprestasi dan berbudaya berasarkan IMTAQ dan IPTEK, dengan misi sekolah diantaranya melakukan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM).

Sekolah ini mempunyai peserta didik sejumlah 225 anak, dengan 7 rombongan belajar (untuk kelas 5 ada 2 rombongan belajar). Jumlah guru

kelas ada 7 dengan status PNS, guru pendidikan jasmani dan olahraga 1 orang dengan status PNS, guru muatan lokal 1 orang setatus honorer, guru agama 3 orang status PNS, tenaga administrasi 2 orang dengan status honorer dan Nabab, pustakawan 1 orang dengan status Nabab.

B. Deskripsi Data Penelitian dan Pembahasan

1. Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabab

Pembahasan tentang upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab dilihat dari 3 hal yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabab, mengkoordinasikan, memberikan arahan dan mengawasi Nabab.

Berdasarkan data dari lapangan yang diperoleh peneliti melalui metode wawancara, pengamatan, dan dokumentasi untuk upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab di SD Negeri di Kecamatan Jetis adalah sebagai berikut :

a. Upaya kepala Sekolah Dalam Merencanakan Kegiatan Untuk Nabab

Perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk Nabab merupakan salah satu pelaksanaan dari peran kepala sekolah sebagai manajer yang bertujuan untuk mencapai tujuan umum sekolah agar jelas mengenai apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan dan kapan kegiatan itu akan dilaksanakan hal ini sesuai dengan pengertian perencanaan yaitu penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang

dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengefektifkan Nabani bisa dilihat dari program kerja, dan tugas tambahan untuk Nabani. Berikut adalah data dan informasi yang diperoleh peneliti tentang upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani.

1) SD Negeri Bumijo

a) Program Kerja

Upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri Bumijo yang dilihat dari program kerja Nabani, bahwa program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah bagi Nabani ada tetapi yang secara tertulis belum dibuat oleh kepala sekolah karena banyaknya pekerjaan di sekolah dan aktifitas diluar sekolah sebagai pengurus organisasi keagamaan di tingkat kecamatan, namun demikian perencanaan secara realita ada yang disampaikan secara lisan kepada Nabani. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo yang berkenaan dengan program kerja untuk Nabani sebagai berikut “ada, tetapi yang secara tertulis memang belum ada namun perencanaan secara realita ada, cuma hitam di atas putihnya ini yang belum ada”.

Keterangan dan penjelasan diatas juga hampir sama dengan pernyataan yang disampaikan oleh AL Nabani SD Negeri Bumijo sebagai berikut;

“Ada, jadi sekolah mengikuti program dari Dinas, program kerja saya menyesuaikan dengan program sekolah karena Nabani berada di bawah naungan kepala sekolah. Program kerja sesuai dengan tugas atau perintah dari Dinas yang kemudian diolah oleh sekolah sesuai dengan program yang ada”.

Dicermati dari pernyataan Nabani bahwa program kerjanya memang ada dan itu mengikuti program kerja dari kepala sekolah sesuai dengan apa yang akan dikerjakan oleh kepala sekolah berdasarkan tugas atau perintah dari Dinas Pendidikan, dengan demikian untuk pelaksanaan apa yang akan dikerjakan oleh Nabani selalu menunggu atau ada perintah dan arahan dari kepala sekolah.

Untuk perencanaan mengenai apa yang akan dikerjakan oleh Nabani yang sifatnya rutin dan akan menjadi bagian dari program kerja Nabani maka kepala sekolah terlebih dahulu mendiskusikan bersama dengan pihak-pihak yang berkepentingan termasuk Nabani yang akan melaksanakan kegiatan, setelah disepakati bersama maka selanjutnya tugas akan disampaikan kepada Nabani beserta dengan penjelasan dan arahan mengenai apa yang belum dimengerti oleh yang bersangkutan. Penjelasan tentang proses pembuatan dan penyampaian tugas yang akan menjadi program kerja Nabani di atas seperti apa yang dikemukakan oleh SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut;

“Kita sampaikan, kita diskusikan dengan teman-teman dulu dan yang bersangkutan. Tetapi ada diskusi dan tidak ada otoritas dari kepala sekolah terus langsung memberikan perintah untuk mengerjakan tugas yang belum diketahui oleh Nabani”.

Dari pernyataan SY di atas menunjukkan bahwa di SD Negeri Bumijo dalam menentukan suatu keputusan yang berhubungan dengan sekolah maka akan dibahas dan ditetapkan bersama termasuk dalam membuat program kerja untuk Nabani yang tentunya menyesuaikan dengan program dan tujuan sekolah secara umum. Dalam proses pembuatan program kerja untuk Nabani yang bersangkutan dilibatkan atau diikutsertakan dalam pembahasan sehingga Nabani bisa tahu dan paham tentang apa yang akan dikerjakan nanti.

b) Tugas Tambahan

Perencanaan kegiatan untuk Nabani yang dilihat dari tugas tambahan di SD Negeri Bumijo berdasarkan keadaan di lapangan bahwa Nabani yang membantu admininstrasi diberi tugas tambahan untuk membina kegiatan ekstrakurikuler pramuka dan membantu mengelola perpustakaan, hal ini sesuai dengan pernyataan dari SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo yang ditanya mengenai ada tidaknya tugas tambahan untuk Nabani “Ada, disini membantu membina ekstrakurikuler pramuka, terus tambah membantu perpustakaan”, pernyataan yang sama juga disampaikan oleh AL Nabani SD Negeri Bumijo sebagai berikut “Iya ada, di perpustakaan sama ekstra

pramuka...”. Untuk pelaksanaan tugas pokok dan tambahan bagi Nabani dikerjakan berdasarkan pembagian waktu, hari senin sampai dengan kamis membantu mengerjakan administrasi sekolah, sedangkan untuk hari jumat dan sabtu membantu mengelola perpustakaan sekolah karena pada hari tersebut waktu istirahat untuk peserta didik lebih banyak.

Pemberian tugas tambahan terutama membina kegiatan pramuka karena memang yang bersangkutan sudah lama sebelum mendapatkan status Nabani sudah membina kegiatan pramuka dengan demikian untuk kemampuan dan pelaksanaannya tidak diragukan lagi karena sudah banyak pengalaman, sedangkan untuk mengelola perpustakaan juga demikian Nabani sudah membantu mengelola perpustakaan sebelum mendapatkan status Nabani.

Berdasarkan penjelasan di atas tentang perencanaan kegiatan untuk Nabani yang dilihat dari program kerja dan tugas tambahan yang dibebankan bahwa dengan upaya dari kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani yang seperti itu dalam pelaksanaannya yang bersangkutan dapat membantu dan meringankan tugas kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi sekolah, namun tidak adanya program kerja yang secara tertulis membuat apa yang akan

dikerjakan oleh Nabani menjadi kurang jelas karena tidak ada pedoman dalam menjalankan pekerjaan.

2) SD Negeri Jetis 1

a) Program Kerja

Perencanaan kegiatan untuk Nabani yang membantu administrasi di SD Negeri Jetis 1 berdasarkan kenyataannya bahwa pekerjaan yang akan dikerjakan oleh Nabani bersifat rutin tiap tahunnya maka program kerja diajukan oleh Nabani dengan bentuk seperti tahun yang lalu kemudian dievaluasi oleh kepala sekolah dengan melakukan pertimbangan dan memperhitungkan mengenai apa saja yang akan dilaksanakan dan dicapai pada satu tahun kedepan jika perlu ditambahkan kegiatan untuk Nabani kepala sekolah akan langsung menambahkan pada rancangan program kerja yang diajukan. Setelah dievaluasi kemudian bersama dengan Nabani kepala sekolah menetapkan program apa saja yang akan dikerjakan oleh Nabani dengan disertai arahan, penjelasan ini sesuai dengan pernyataan dari PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut “Programnya sudah ada, dibuat pada awal tahun pelajaran yang diajukan oleh Nabani kemudian dievaluasi oleh kepala sekolah baru tahap kedua ikut menetapkan program yang akan dilaksanakan”, namun demikian program kerja untuk Nabani tidak banyak mengalami perubahan sehingga

untuk program kerja yang secara tertulis mengenai apa saja yang harus dikerjakan oleh Nabani tidak ada, tetapi Nabani sudah tahu pekerjaan dan rincian pekerjaan yang harus dikerjakan.

Banyaknya pekerjaan administrasi yang akan dikerjakan membuat Nabani harus pandai mengatur mengenai apa saja yang harus dikerjakan agar pekerjaannya bisa selesai tepat waktu dan tidak menumpuk, oleh karena itu Nabani di SD Negeri Jetis 1 membuat rincian pekerjaan atau cek lis sesuai dengan urutan pengeraannya, penjelasan tersebut diatas sesuai dengan pernyataan dari SS Nabani SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut;

“Pekerjaan yang saya kerjakan sifatnya rutin tiap tahunnya dan bulan, tapi itu sudah direncanakan dan itu saya sudah tahu tugasnya mengenai apa yang harus saya kerjakan. Program kerja yang secara tertulis tidak ada, tetapi pekerjaan dan rinciannya saya sudah tahu karena sifatnya rutin, dan itu saya buat rincian pekerjaan atau cek lis karena banyaknya pekerjaan”.

Dari pernyataan yang disampaikan oleh SS di atas menunjukkan bahwa ada usaha dari Nabani untuk menyusun program kerja secara sederhana agar pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat diselesaikan semua sesuai dengan waktu yang diberikan, walaupun pekerjaan yang dikerjakan sifatnya rutin dan yang bersangkutan sudah tahu mengenai tugas yang harus dilaksanakan Nabani tetap membuat daftar pekerjaan

yang menjadi tanggung jawabnya agar tidak ada tugas atau pekerjaan yang terlewatkan.

b) Tugas Tambahan

Untuk tugas tambahan yang diberikan kepada Nabani yang bersifat rutin tidak ada, akan tetapi semua pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi walaupun tidak ada dalam tugas dan tanggung jawab Nabani bisa dibantu oleh yang bersangkutan selama tidak menganggu dan menghambat tugas pokoknya, hal ini sesuai dengan pernyataan dari SS Nabani SD Negeri Jetis 1 mengenai tugas tambahan yang diberikan kepada Nabani sebagai berikut “Tidak ada untuk yang sifatnya rutin, tetapi semua pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi saya bantu...”. Selain membantu yang berhubungan dengan administrasi terkadang juga membantu guru-guru terutama yang berhubungan dengan mengoperasionalkan komputer misalnya membuat soal ujian (mengetik) dan lain sebagainya, hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut;

“Biasanya kalau ada latihan semester atau yang lainnya yang membutuhkan bantuan yang berhubungan dengan komputer, biasanya guru yang lain minta tolong pada petugas administrasi karena beberapa guru kurang bisa mengoperasionalkan komputer contohnya membuat soal-soal dan lain-lain”.

Upaya kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani berdasarkan penjelasan di atas bahwa perencanaan yang dilihat dari program kerja dan tugas tambahan sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah, akan tetapi tidak adanya program kerja untuk Nabani yang tertulis sedikit menghambat penyelesaian pekerjaan administrasi sekolah karena tidak ada rincian dan urutan pekerjaan sesuai dengan jadwal pengeraaan tugas untuk Nabani dari kepala sekolah, serta tidak adanya kejelasan tugas tambahan yang dibebankan kepada Nabani membuat Nabani menjadi kurang fokus dalam mengerjakan tugas pokoknya.

3) SD Negeri Jetisharjo

a) Program Kerja

Program kerja yang akan dikerjakan oleh Nabani yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri Jetisharjo dibahas pada awal tahun ajaran baru misalnya pada saat meninjau ulang kurikulum tahun lalu yang sudah diterapkan, apabila ada perubahan dalam kurikulum maka dengan demikian perubahan yang berhubungan dengan pekerjaan administrasi sekolah akan dimasukkan dalam program kerja Nabani, begitu juga dengan penyusunsn APBS (Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah) yang dirancang atau dibuat oleh kepala sekolah dan guru setelah disepakati dan disetujui maka

tugas berikutnya adalah pekerjaan Naban untuk mengetik atau membuat APBS sesuai dengan arahan dan petunjuk dari kepala sekolah, hal tersebut di atas merupakan beberapa contoh proses munculnya pekerjaan yang nantinya akan menjadi program kerja bagi Naban. Selain itu juga masih ada pekerjaan yaitu membantu program kerja kepala sekolah yang nantinya tugas bersifat insidental. Penjelasan tersebut di atas berdasarkan pernyataan dari SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut;

“...jadi seperti pada saat menghadapi tahun ajaran baru kami harus mempersiapkan segala sesuatunya misalnya kita meninjau ulang kurikulum nah itu programnya nanti yang menyesuaikan pada tenaga administrasi, APBS itu yang merancang kepala sekolah dengan guru-guru tapi tetap nanti finalnya yang mengerjakan adalah pada tenaga administrasi, dan membantu program kepala sekolah yang nanti tugasnya bersifat insidental”.

Banyaknya pekerjaan dalam administrasi yang nantinya akan masuk dalam program kerja Naban yang dapat membantu dan mempermudah tercapainya tujuan sekolah tidak didukung dengan adanya program kerja yang tertulis mengenai apa saja yang akan dikerjakan oleh Naban, tidak adanya program kerja secara tertulis membuat pekerjaan yang akan dilaksanakan tidak dapat dibuat perencanaan mengenai pembagian waktu untuk megerjakannya dengan demikian pekerjaan yang akan dikerjakan menjadi bersifat insidental.

b) Tugas Tambahan

Tugas tambahan yang diberikan kepada Nabani di SD Negeri Jetisharjo antara lain diberi tanggung jawab untuk mengurus administrasi barang mulai dari mencatat, menginventaris, dan melaporkan tentang kondisi barang ke Dinas terkait, untuk pelaksanaannya dalam mengelola administrasi barang Nabani dibantu oleh dua orang warga sekolah dengan demikian yang mengurus administrasi barang ada tiga orang, informasi mengenai tugas tambahan yaitu membantu administrasi barang sesuai dengan pernyataan SR Nabani SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut "...kalau tugas tambahannya sesuai dengan SK saya untuk administrasi barang, yang tugasnya melaporkan administrasi barang ke Dinas...".

Nabani diberi tugas tambahan untuk membantu mengurus administrasi barang karena administrasi yang ada di SD Negeri Jetisharjo dibagi menjadi dua yaitu administrasi pokok yang mengurus administrasi sekolah secara keseluruhan dan administrasi yang membantu guru-guru dalam pelaksanaan pembelajaran seperti pembuatan soal ujian, data nilai, dan lain sebagainya, pada bagian administrasi ini sebenarnya juga bagian dari administrasi pokok hanya saja ada perbedaan pada pembagian tugas. Nabani yang membantu administrasi di sekolah ini berada di administrasi pokok yang mengurus

admininstrasi sekolah secara keseluruhan dengan demikian yang bersangkutan ikut dilibatkan dalam mengurusi admininstrasi barang.

Tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada Nabani selain membantu mengurusi admininstrasi barang adalah bersama dengan guru TPA mengkoordinir jamaah duhur dan sekaligus melakukan pembinaan mental melalui pendekatan agama, tugas tambahan ini diberikan kepada Nabani karena yang bersangkutan sering mengikuti pengajian dan aktif juga dalam organisasi keagamaan, penjelasan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo berkenaan dengan tugas tambahan Nabani adalah sebagai berikut;

“Ada, terutama pada pembinaan mental anak-anak yang beragama islam, kebetulan yang membantu admininstrasi sedikit banyak sering ngajar ngaji jadi kalau siang pas duhur itu dia saya suruh untuk mengkoordinir jamaah duhur dengan guru TPA yang lain”.

Dari perencanaan kegiatan untuk Nabani yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo terungkap bahwa program kerja Nabani sudah ada dan pekerjaannya pun sudah jelas ditambah dengan tugas dari kepala sekolah yang bersifat insidental, namun ada beberapa kekurangan dalam program kerja untuk Nabani yaitu tidak adanya program kerja secara tertulis membuat kegiatan atau pekerjaan apa saja yang akan

dikerjakan menjadi kurang jelas dan tidak ada persiapan untuk mengerjakannya. Sedangkan untuk tugas tambahan, kepala sekolah bisa memaksimalkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh Nabani untuk membantu kegiatan yang ada di sekolah dengan tidak mengganggu dan menyita waktu yang bersangkutan.

4) SD Negeri Badran

a) Program Kerja

Rencana kegiatan yaitu program kerja untuk Nabani di SD Negeri Badran bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya adapun pekerjaannya adalah membantu administrasi, program kerja secara umum yang ada di sekolah ini dibahas pada rapat awal tahun ajaran baru. Untuk program kerja Nabani karena pekerjaan yang dilakukan tiap bulan dan tahunnya sama maka program kerja untuk Nabani yang secara tertulis belum dibuat oleh kepala sekolah penjelasan ini sesuai dengan pernyataan dari SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “Program kerjanya ya membantu administrasi, program kerja yang ada di sekolah bersifat rutinitas tiap bulan dan tahunnya. Ada program kerja untuk kepala sekolah tapi yang untuk Nabani yang secara tertulis belum saya buat”.

Pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh Nabani kebanyakan mengikuti apa yang ada dalam program kerja

kepala skeolah jadi ketika kepala sekolah membutuhkan atau akan melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan program kerjanya kepala sekolah tinggal menyampaikan kepada Naban untuk mengerjakannya, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh JK Naban SD Negeri Badran berkenaan dengan program kerja “Tidak ada, Karena kegiatan dan pekerjaan disini sifatnya rutin dan insidental khususnya tugas yang diberikan oleh kepala sekolah”.

Pernyataan yang disampaikan oleh JK di atas menunjukkan bahwa tidak adanya program kerja yang secara tertulis membuat pekerjaan yang akan dikerjakan menjadi bersifat insidental, sebenarnya program kerja ada tetapi karena Naban sudah tahu mengenai pekerjaan yang harus dilakukan tiap bualan dan tahunnya maka pekerjaan itu tidak dituliskan atau tidak dibuat dalam program kerja. Sedangkan untuk tugas yang sifatnya baru karena adanya penyesuaian terhadap program sekolah tugas atau pekerjaan tersebut disampaikan secara lisan oleh kepala sekolah yang menjadi tugas atau pekerjaan insidental.

b) Tugas Tambahan

Banyaknya pekerjaan administrasi di SD Negeri Badran membuat kepala sekolah tidak memberikan tugas tambahan kepada Naban yang sifatnya rutin, akan tetapi karena Naban

yang membantu administrasi mendapat fasilitas untuk tinggal di rumah dinas milik sekolah yang berada di lingkungan sekolah maka yang bersangkutan diberi tanggung jawab untuk menjaga keamanan dan kebersihan lingkungan sekolah, penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran berkenaan dengan tugas tambahan bagi Nabab berikut ini;

“Nabab yang membantu administrasi tidak diberikan tugas yang sifatnya rutin karena pekerjannya begitu banyak dan banyak yang bersifat incidental. Tetapi karena Nabab tersebut tinggalnya di sekolah jadi sekaligus membantu keamanan dan kebersihan”.

Selain menjaga keamanan dan kebersihan sekolah tugas tambahan yang sifatnya tidak rutin membantu pekerjaan selain dari kepala sekolah antara lain ikut membantu mengerjakan tugas yang dipegang oleh bendahara sekolah untuk membantu menyusun laporan BOS, BOSDA, dan membantu administrasi guru yang akan mengikuti sertifikasi, penjelasan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan JK Nabab SD Negeri Badran mengenai adanya tugas tambahan dari kepala sekolah adalah sebagai berikut;

“Ada, ikut membantu mengerjakan tugas yang dipegang oleh bendahara sekolah seperti membantu menyusun laporan BOS dan BOSDA, juga membantu administrasi guru yang akan mengikuti sertifikasi, selain itu juga membantu di TPA”.

Berdasarkan penjelasan dan pernyataan diatas terungkap bahwa perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk Nabani di SD Negeri Badran terungkap bahwa tidak adanya kejelasan program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah dan belum adanya program kerja bagi Nabani secara tertulis membuat Nabani selalu menunggu perintah jika tidak ada pekerjaan yang harus dikerjakan, selain itu karena program kerja Nabani mengikuti program kerja kepala sekolah maka tugas yang diberikan kepada Nabani menjadi bersifat insidental atau mendadak yang disampaikan secara lisan dan harus segera dikerjakan.

5) SD Negeri Kyai Mojo

a) Program Kerja

Perencanaan kegiatan yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan di SD Negeri Kyai Mojo dibahas pada saat rapat pembahasan program yang dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru, termasuk didalamnya dibahas mengenai program kerja atau kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh Nabani yang membantu administrasi sekolah dengan mengacu pada program dan agenda sekolah, karena Nabani yang ada di sekolah ini difokuskan untuk membantu administrasi keuangan yang kegiatannya antara lain membantu menyusun RAPBS, proposal dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah),

BOSDA (Bantuan Operasional Sekolah Daerah) beserta laporannya, yang masing-masing kegiatan tersebut waktu untuk menyelesaiannya harus sesuai dengan ketentuan dari sekolah dan Dinas Pendidikan. Untuk BOS laporannya harus dibuat setiap bulannya, sedangkan untuk BOSDA proposal dan pelaporannya dibuat setiap tiga bulan sekali, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh TN Nabani SD Negeri Kyai Mojo bahwa “Kalu dari keuangan sudah ada waktu-waktunya sendiri sesuai dengan program sekolah seperti pembuatan RAPBS, BOSDA tiap tri wulan sekali sedangkan untuk laporan BOS itu dilakukan tiap bulan...”.

Program kerja untuk Nabani ditentukan oleh kepala sekolah dengan melihat tujuan sekolah dan jenis pekerjaan yang memang harus dikerjakan oleh Nabani, ini sesuai dengan pernyataan dari SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo “...program yang dibuat disesuaikan dengan tujuan sekolah dan jenis pekerjaan yang bersangkutan.”.

Berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh Nabani di SD Negeri Kyai Mojo yaitu membantu administrasi keuangan yang pekerjannya sudah ada ketentuan waktu untuk mengumpulkan hasil pekerjannya yaitu sesuai dengan ketentuan baik dari sekolah dan dari Dinas Pendidikan maka program kerja untuk Nabani di SD Negeri Kyai Mojo sudah

sangat jelas walaupun tidak ada program kerja secara tertulis baik yang dibuat oleh kepala sekolah maupun Naban.

b) Tugas Tambahan

Perencanaan yang telah dibuat oleh kepala sekolah selain dapat dilihat dari program kerja untuk Naban juga bisa dilihat dari tugas tambahan yaitu pekerjaan diluar tugas pokoknya. Di SD Negeri Kyai Mojo pada awalnya Naban selain mengerjakan administrasi keuangan juga membantu mengurusi surat menyurat dan mengisi buku induk karena kondisi pada saat itu administrasi yang berhubungan dengan surat menyurat memang perlu dibantu, tetapi karena masalah administrasi keuangan (tugas pokok Naban) menjadi terhambat maka Naban difokuskan untuk mengerjakan administrasi keuangan saja, penjelasan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh TN Naban SD Negeri Kyai Mojo berikut ini “Dulu ada yaitu disuruh membantu surat menyurat, mengisi buku induk tapi lama kelamaan karena masalah keuangan keteteran dan membutuhkan waktu maka saya difokuskan untuk membantu mengurusi keuangan sekolah.”.

Perencanaan kegiatan bagi Naban di SD Negeri Kyai Mojo jika dilihat dari program kerja yang dilaksanakan dan tugas tambahan yang dulu pernah diberikan kepada Naban untuk pelaksanaannya yang bersangkutan sudah sangat

membantu kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi sekolah, akan tetapi tidak adanya program kerja yang secara tertulis membuat Nabani tidak mempunyai persiapan untuk mengerjakan tugas pada pekerjaan berikutnya yang ada dalam program kerja.

6) Rekap Perencanaan kegiatan untuk Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis

Berdasarkan penjelasan, pernyataan serta informasi dari kepala sekolah dan Nabani yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis seperti dipaparkan di atas bahwa perencanaan kegiatan untuk Nabani yang dilihat dari program kerja dan tugas tambahan untuk Nabani pelaksanaannya yaitu membantu mengerjakan administrasi sekolah sudah dapat dilaksanakan, keberadaan Nabani di sekolah juga dapat membantu kegiatan yang ada di sekolah selain membantu mengerjakan administrasi yang tugas tambahannya ada yang bersifat rutin dan tidak rutin tergantung dari kebutuhan sekolah dan kemampuan dari Nabani.

Pembahasan perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah dan juga termasuk pembahasan program kerja untuk Nabani di bahas pada rapat awal tahun ajaran baru. Pembahasan perencanaan dan program kerja yang ada di sekolah mengacu pada program tahun lalu dengan mengevaluasi program mana

yang belum tercapai dan program mana yang perlu dilanjutkan serta menyesuaikan perkembangan keadaan sekolah dan yang paling utama dalam menentukan program adalah target yang akan dicapai pada tahun ini, begitu juga untuk program kerja Naban karena pekerjaannya bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya maka program kerjanya mengacu pada tahun yang lalu dan menyesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan sekolah.

Untuk program kerja Naban karena pekerjaan administrasi yang dilaksanakan oleh Naban bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya maka seharusnya dapat dibuat perencanaan mengenai apa saja yang akan dilaksanakan dengan menyesuaikan tujuan yang ingin di capai sekolah, akan tetapi SD Negeri yang ada di Kecamatan Jetis untuk program kerja Naban dalam membantu administrasi sekolah secara tertulis belum dibuat oleh kepala sekolah atau dengan kata lain tidak ada program kerja yang secara tertulis.

Pekerjaan yang dilakukan oleh Naban kebanyakan bersifat insidental atau disampaikan langsung oleh kepala sekolah yang pada saat itu harus dikerjakan, tugas yang diberikan oleh kepala sekolah bentuk dan pekerjaannya hampir sama seperti pada bulan atau tahun yang lalu, dengan demikian Naban sudah tahu seperti apa harus mekerjakannya karena format dan bentuknya sama seperti tugas yang pernah dikerjakan sebelumnya.

Pekerjaan yang dilakukan Nabab karena tujuannya adalah membantu administrasi sekolah yang dikerjakan oleh kepala sekolah maka program kerja dan tugas yang bersifat insidental pekerjaannya hampir sama dengan program kerja kepala sekolah yang berhubungan dengan administrasi. Namun ada di beberapa sekolah Nabab yang membantu administrasi difokuskan untuk mengerjakan tugasnya seperti mengerjakan administrasi keuangan dan administrasi sekolah secara keseluruhan karena pekerjaan tersebut membutuhkan waktu dan tenaga serta konsenterasi dalam penggerjaannya, keadaan seperti ini terjadi karena kondisi dan kebutuhan dari sekolah yang berbeda sehingga untuk kebijakan yang diterapkan bagi Nabab berbeda-beda, selain itu juga berdasarkan Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang pengaturan tenaga bantuan di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta BAB VIII Pasal 17 berkenaan dengan surat perjanjian kerja dan pernyataan kerja, dari pasal ini menunjukkan bahwa untuk pengelolaan dan pemberdayaan dari Nabab diserahkan kepada SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) untuk Nabab yang ada di sekolah SKPD-nya adalah sekolah sendiri yaitu kepala sekolah sebagai atasan atau pimpinan di sekolah.

Keberadaan Nabab di sekolah selain mengerjakan tugas pokoknya yaitu membantu administrasi sekolah Nabab juga diberi tugas tambahan dari kepala sekolah untuk membantu pelaksanaan

kegiatan baik itu yang sifatnya rutin maupun tidak rutin yang ada di sekolah sesuai dengan kemampuan Nabani dan kebutuhan sekolah akan Sumber Daya manusia.

Tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah kepada Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta sangat bervariasi sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kemampuan Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah, tugas tambahan yang diberikan kepada Nabani yang sifatnya rutin antara lain seperti membina kegiatan ekstrakurikuler pramuka, membantu mengelola perpustakaan sekolah, pembinaan mental peserta didik melalui pendekatan agama dan mengkoordinir jamah duhur, mengurus administrasi barang, dan lain sebaginya, sedangkan untuk yang sifatnya tidak rutin antara lain seperti membantu administrasi guru, mengetik soal-soal ujian, dan tugas-tugas lain yang bersifat insidental baik dari kepala sekolah atau pun warga sekolah lain untuk membantu kelancaran proses pembelajaran di sekolah.

Secara keseluruhan perencanaan kegiatan untuk Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis, perencanaan yang dilakukan kurang begitu jelas karena tidak ada perencanaan yang dituangkan dalam program kerja secara tertulis seharusnya karena pekerjaan administrasi yang dikerjakan Nabani bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya maka bisa dibuat perencanaan dalam bentuk program

kerja secara tertulis yang disesuaikan dengan program sekolah agar jelas mengenai apa yang akan dikerjakan oleh Nabani. Akan tetapi dalam pelaksanaannya Nabani sudah sangat membantu administrasi sekolah walaupun Nabani tidak mempunyai perencanaan dalam hal ini program kerja secara tertulis karena pekerjaan yang dikerjakan bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya.

Walaupun perencanaan kegiatan untuk Nabani yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang secara tertulis belum ada atau dengan kata lain tidak ada kejelasan untuk perencanaan yang tertuang dalam program kerja dikarenakan pekerjaan administrasi yang dilaksanakan oleh Nabani bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya, akan tetapi dengan adanya upaya dari kepala sekolah mulai dari membahas program kerja Nabani yang dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru, adanya pemberitahuan mengenai program kerja yang harus dilaksanakan oleh Nabani secara lisan dari kepala sekolah, sampai dengan pemberian tugas tambahan dan tugas yang bersifat insidental yang berkaitan dengan tugas pokoknya yaitu membantu administrasi sekolah. Dari upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani, dalam pelaksanaannya Nabani dapat melaksanakan tugas pokoknya yaitu membantu administrasi sekolah, dan tujuan adanya Nabani di sekolah dapat tercapai.

b. Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengkoordinasikan Naban

Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban yang dilihat dari upay kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban dalam sebuah organisasi yang ada di sekolah merupakan salah satu tanggung jawab atau peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yaitu harus bisa mengkoordinasikan atau memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antarbagian atau antarpersonel sekolah, dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya pengkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personel bekerja sama saling membantu ke arah satu tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dalam melaksanakan pengelolaan kepegawaian agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang, bergairah, dan berhasil, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya. Naban yang merupakan bawahan dari kepala sekolah maka sudah sewajarnya kepala sekolah harus bisa mengkoordinasikan atau memberikan arah kepada Naban agar bisa berperan serta melaksanakan segala aktifitas dan kegiatan yang ada disekolah.

Dalam pembahasan tentang upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban peneliti melihat hal tersebut dari pengorganisasian dan job deskripsi untuk Naban. Berikut adalah data dan informasi yang diperoleh peneliti tentang upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban.

1) SD Negeri Bumijo

a) Pengorganisasian

Organisasi sekolah yang ada di SD Negeri Bumijo berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti walaupun secara kenyataanya ada namun struktur organisasi sekolah yang secara tertulis yang ditempel di dinding sebagai administrasi dinding belum ada dan struktur organisasi sebagai arsip sekolah sudah ada tapi arsip tersebut terselip dan belum diketemukan, dari permasalahan ini tidak ada upaya baik dari kepala sekolah maupun warga sekolah lain untuk membuat lagi struktur organisasi sekolah.

Tidak adanya struktur organisasi yang tertulis pada saat penelitian dilakukan membuat pencermatan mengenai posisi Naban dalam struktur organisasi sekolah dan arah pemberian tugas menjadi terhambat namun jika dilihat dari pelaksanaan kerja posisi Naban berada langsung dibawah kepemimpinan kepala sekolah. Untuk pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah Naban selalu diikutsertakan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut walaupun terkadang tidak dimasukkan dalam

kepanitiaan namun untuk pelaksanaannya Nabani selalu dilibatkan, penjelasan di atas sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh AL Nabani SD Negeri Bumijo berkenaan dengan keterlibatannya dalam kegiatan di sekolah

“kalau yang bersangkutan dan kegiatan ekstrakurikuler dan romadlon saya dilibatkan dalam kepanitiaan, sedangkan apabila ada kegiatan yang lain tetap dilibatkan untuk membantu tetapi tidak dimasukkan dalam kepanitiaan”.

Dari penjelasan di atas jelas bahwa kepala sekolah bisa memaksimalkan keberadaan Nabani selain membantu mengerjakan administrasi juga membantu kepanitiaan kegiatan apabila ada di sekolah.

b) Job Deskripsi

Dilihat dari job deskripsi pekerjaan untuk Nabani juga bisa mempermudah dalam pelimpahan tugas atau wewenang bagi Nabani mengenai pekerjaan apa saja yang seharusnya dikerjakan oleh Nabani, dengan adanya job deskripsi pembagian kerja menjadi lebih jelas. Job deskripsi untuk Nabani di SD Negeri Bumijo belum dibuat secara tertulis oleh kepala sekolah, keadaan ini membuat Nabani menjadi kurang jelas mengenai pekerjaan apa saja yang harus dilakukan yang berhubungan dengan tanggung jawabnya sebagai Nabani yang membantu administrasi sekolah. Tidak adanya job deskripsi

untuk Nabani sesuai dengan apa yang telah disampaikan SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut;

“Nah ini yang masih belum ada, harusnya secara hitam di atas putih job deskripsi ini mestinya ada tapi nyatanya saya tidak mampu untuk menuangkan itu sebenarnya pokok-pokok pikiran ada jangankan untuk nulis hal-hal seperti itu ini kita dikejar terus SPJ, laporan ini itu akhirnya nanti malah tidak jadi semua, nyatanya dari dulu SD ini seperti ini”.

Tidak adanya job deskripsi untuk Nabani dan posisi Nabani dalam struktur organisasi sekolah yang kurang jelas di SD Negeri Bumijo menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang maksimal dalam mengkoordinasikan Nabani.

2) SD Negeri Jetis 1

a) Pengorganisasian

Upaya dari kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Nabani yang dilihat dari organisasi sekolah khususnya pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap Nabani di SD Negeri Jetis 1 menunjukkan bahwa posisi Nabani yang berada di bawah kepala sekolah menjadikan Nabani seperti sekertaris kepala sekolah karena kebanyakan pekerjaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah berhubungan dengan masalah administrasi dan pekerjaan itu dibantu oleh Nabani maka apabila kepala sekolah sedang sibuk atau tidak berada di sekolah Nabani menjadi orang kedua setelah kepala sekolah apabila ada permasalahan yang

berhubungan dengan administrasi dan hal-hal yang berkenaan dengan sekolah secara umum di SD Negeri Jetis 1. Penjelasan tersebut di atas sesuai dengan pernyataan dari SS Naban SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut;

“...sebenarnya saya juga agak bingung sebenarnya tupoksi saya kan membantu meringankan pekerjaan kepala sekolah, semua yang di sini kan pekerjaan kepala sekolah selain mengajar, akhirnya jadi saya semuanya kalau misal kepala sekolah tidak ada lingkungan sekolah dan guru-guru mengkondisikan saya untuk menagani pekerjaannya”

Sebagai bagian dari warga sekolah Naban selalu dilibatkan jika ada kegiatan di sekolah misalnya kegiatan pada bulan ramadhan yang didalamnya ada kegiatan pesantren dan lain sebagianya Naban selalu dilibatkan, rapat sekolah pun Naban dilibatkan karena yang bersangkutan termasuk warga sekolah. Penjelasan tersebut sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut “Ya pasti, misalkan ada kegiatan pesantren, kegiatan yang lain, rapat pun semua ikut karena termasuk warga sekolah”, pernyataan yang sama juga disampaikan oleh SS Naban SD Negeri Jetis 1 berkenaan dengan apakah Naban selalu dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah “Selau, jika ada kegiatan disekolah saya selalu ikut, seperti jika ada kegiatan diluar yang berhubungan dengan

sekolah kalau tidak ada kepentingan keluarga saya selalu ikut”.

Apa yang telah dilakukan kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 terhadap Nabani seperti yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu untuk mempraktikkan sebagai seorang pemimpin yang salah satunya adalah sebagai seorang pimpinan kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabn, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf dan para siswa.

b) Job Deskripsi

Upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Nabani yang dilihat dari job deskripsi agar pembagian tugas jelas di SD Negeri Jetis 1 terungkap bahwa job deskripsi yang secara lisan dari kepala sekolah sudah ada namun untuk job deskripsi mengenai tugas dan pekerjaan apa saja yang harus dilaksanakan oleh Nabani secara tertulis belum dibuat oleh kepala sekolah, hal ini dikarenakan pekerjaan yang dilaksanakan oleh Nabani bersifat rutin dan Nabani yang membantu mengerjakan administrasi sekolah karena sudah lama membantu administrasi sekolah jadi yang bersangkutan

sudah tahu apa saja yang harus dikerjakan. Penjelasan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut; "...job deskripsi yang secara tertulis belum saya tulis tetapi sudah saya sampaikan mengenai tugas apa saja yang harus dilakukan oleh Nabani, tugas yang dilakukan oleh Nabani sifatnya rutin setiap tahunnya".

Dengan tidak adanya job deskripsi yang pasti dan tertulis membuat Nabani tidak dapat mebagi tugas mana yang seharusnya menjadi tanggung jawab Nabani dalam membantu administrasi sekolah mengingat tugas kepala sekolah yang begitu banyak sehingga Nabani jadi ikut membantu pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, namun demikian karena Nabani yang ada di SD Negeri Jetis 1 bisa menyesuaikan diri dengan tugas dan pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi sekolah dan sudah dikuasainya, maka kepala sekolah sudah sangat terbantu dengan keberadaan Nabani yang membantu mengerjakan tugas administrasi sekolah.

3) SD Negeri Jetisharjo

a) Pengorganisasian

Pengorganisasian yang jelas dalam hal ini pembagian tugas kerja dan arah pemberian wewenang yang terjadi di SD

Negeri Jetisharjo membuat arah pemberian tugas dan pelimpahan wewenang untuk mengerjakan tugas admininstrasi menjadi lebih mudah dan terkoordinir ini terlihat dari adanya pembagian tugas dalam mengerjakan administrai sekolah, yaitu administrasi yang membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya seperti data nilai peserta didik, pembuatan soal-soal dan lain sebaginya yang berhubungan dengan tugas guru dalam mengajar atau dengan kata lain pada bagian administrasi ini membantu sebagian administrasi sekolah yang harus dikerjakan, sedangkan bagian administrasi yang satunya adalah administrasi pokok sekolah yang mengerjakan administrasi sekolah secara keseluruhan seperti pembuatan APBS, laporan BOS dan BOSDA.

Upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Nabani juga terlihat dengan kepala sekolah memberdayakan bawahannya termasuk Nabani untuk membantu dalam kegiatan yang ada di sekolah, hal ini ditegaskan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo mengenai keterlibatan Nabani jika ada kegiatan di sekolah berikut ini;

“Semua dilibatkan, misalnya kegiatan perkemahan walaupun motornya dari Pembina pramuka tetapi nanti dirapatkan dan ada pembagian tugas kepada semua personel sekolah, PPDB juga Nabani yang membantu administrasi dilibatkan karena nanti dia yang menginput data peserta didik baru”

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh SR Naban SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut “dilibatkan, terutama apabila yang berhubungan dengan administrasi sekolah”. Dari pernyataan kepala sekolah dapat diketahui bahwa setiap ada kegiatan di SD Negeri Jetisharjo yang membutuhkan kepanitiaan maka akan dibuat kepanitiaan dalam sebuah rapat dengan melibatkan warga sekolah yang ada.

b) Job Deskripsi

Job deskripsi untuk Naban yang ada di SD Negeri Jetisharjo menyesuaikan dengan SK (Surat Keputusan) pembagian tugas, semua personel yang ada di sekolah dibuatkan SK pembagian tugas agar pekerjaan yang akan dilakukan lebih jelas. Untuk deskripsi pekerjaan Naban yang secara rinci mengenai pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dalam mengerjakan administrasi sekolah atau rincian pekerjaan dalam pelaksanaan program kerja yang secara tertulis belum dibuat, hal ini seperti apa yang disampaikan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo tentang job deskripsi Naban sebagai berikut;

“job deskripsi untuk Naban menyesuaikan dengan SK pembagian tugas-nya masing-masing, untuk deskripsi pekerjaan yang secara tertulis kebetulan belum tertulis tapi ada seperti Pak Sardiyanto yang mengerjakan administrasi umum kepala sekolah dari PPDB nanti mengentri data, seleksi data, penerapan APBS, kurikulum nah nanti rencana kedepan memang akan kita tulis seperti itu...”.

Dari pernyataan SI di atas terungkap bahwa job deskripsi yang secara tertulis untuk Naban di SD Negeri Jetisharjo belum dibuat tetapi untuk pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik. Untuk rincian pekerjaan dari Naban menyesuaikan dengan pembagian tugas yang telah dibuat dan disepakati bersama serta sudah disampaikan kepada yang bersangkutan, dengan demikian Naban sudah tahu mengenai pekerjaan apa saja yang akan dikerjakan hanya tinggal menyesuaikan dengan tugas yang diberikan.

4) SD Negeri Badran

a) Pengorganisasian

Upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban di SD Negeri Badran yang dilakukan kepala sekolah, melihat kemampuan Naban terutama dalam mengoperasionalkan komputer dibandingkan dengan personil sekolah yang lain kepala sekolah selaku atasan dari Naban mengarahkan untuk membantu semua pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi karena pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi kebanyakan menggunakan sarana atau media komputer penjelasan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh JK Naban SD Negeri Badran sebagai berikut "...kalau disini semua yang berhubungan dengan administrasi dibantu atau ditangani oleh saya, seperti administrasi kelas,

administrasi guru juga...”, karena kepala sekolah dan warga sekolah yang lain berpandangan bahwa posisi Nabani yang membantu administrasi sekolah sebagai TU (Tata Usaha) yang mengurus administrasi sekolah secara keseluruhan dengan demikian Nabani harus bekerja membantu semua masalah administrasi di sekolah, pernyataan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran berkenaan dengan jumlah Nabani yang membantu administrasi sekolah sebagai berikut “itu khusus TU atau guru?, kalau khusus TU ada 1, tapi kalau membantu administrasi guru Nabani juga membantu administrasi”.

Sebagai warga sekolah pada umumnya Nabani diperlakukan sama seperti apabila ada kegiatan di sekolah Nabani selalu dilibatkan dalam pelaksanaannya hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “dilibatkan seperti warga sekolah yang lainnya, umpamanya dalam PPDB, UASBN diberntuk kepanitiaan”, penjelasan yang sama juga disampaikan oleh JK Nabani SD Negeri Badran sebagai berikut “dilibatkan, semua personel sekolah dilibatkan”.

b) Job Deskripsi

Job deskripsi untuk Nabani di SD Negeri Badran menyesuaikan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh

yang bersangkutan karena tugas untuk Nabab banyak yang bersifat insidental dan sebagian rutinitas jadi kepala sekolah belum membuat yang secara tertulis, pejelasan diatas sesuai dengan pernyataan dari SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “job deskripsi untuk nabab sebenarnya ada tapi sifatnya incidental dan rutinitas jadi saya belum buat...”.

Tidak adanya job deskripsi secara tertulis untuk Nabab membuat kurang jelas mengenai pekerjaan seperti apa yang sebenarnya harus dilaksanakan oleh Nabab, dan membuat pembagian kerja khususnya administrasi menjadi tidak ada, keadaan seperti ini membuat semua pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi harus dikerjakan oleh Nabab yang membantu administrasi sekolah.

5) SD Negeri Kyai Mojo

a) Pengorganisasian

Melihat struktur organisasi sekolah SD Negeri Kyai Mojo yang menempatkan Nabab yang membantu administrasi berada pada Tata Usaha (TU) yang pekerjaannya mengurus administrasi secara keseluruhan, akan tetapi di dalam TU sendiri ada pembagian tugas antara lain persuratan dan administrasi guru, administrai yang membantu kepala sekolah mengurus keuangan dalam hal ini membuat proposal dan laporan dana BOS dan BOSDA. Untuk Nabab yang

membantu administrasi di SD Negeri Kyai Mojo diberi tanggung jawab oleh kepala sekolah untuk membantu mengurus administrasi keuangan sekolah, penjelasan mengenai tugas pokok tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh TN Nabani SD Negeri Kyai Mojo sebagai berikut “...karena masalah keungan keteteran dan membutuhkan waktu maka saya difokuskan untuk membantu mengurus keuangan sekolah”.

Dengan adanya pembagian tugas yang dilihat dari struktur organisasi sekolah membuat kepala sekolah menjadi lebih mudah untuk mengkoordinasikan Nabani mengenai pekerjaan apa saja yang harus dilakukan. Diluar pekerjaan pokok Nabani yaitu membantu administrasi sekolah sebagai bawahan dari kepala sekolah dan warga sekolah SD Negeri Kyai Mojo, Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan dan pelaksanaan kegiatan jika ada di sekolah, keterlibatan Nabani jika ada kegiatan di sekolah berdasarkan informasi yang disampaikan oleh SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo sebagai berikut “iya dilibatkan, semua stakeholders yang ada di sekolah dilibatkan, seperti pada saat akreditasi nabani juga dilibatkan”, informasi yang sama juga disampaikan oleh TN Nabani “iya dilibatkan, semua warga yang ada di sekolah dilibatkan”.

b) Job Deskripsi

Deskripsi pekerjaan yang dilaksanakan oleh Nabana belum dibuat oleh Kepala sekolah Namun karena pekerjaan yang dilaksanakan Nabana yaitu membantu administrasi keuangan seperti membuat proposal dan laporan dana BOS, dan BOSDA sudah ada petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaannya maka Nabana tinggal mengikuti petunjuk yang ada. Informasi tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh TN Nabana SD Negeri Kyai Mojo sebagai berikut “...dengan adanya juknis sendiri-sendiri dari RAPBS, BOSDA, BOS, dan sebagainya kan ada petunjuknya sendiri dengan demikian otomatis kita mengikuti juknis itu”.

Tidak adanya job deskripsi secara tertulis untuk Nabana yang dibuat oleh kepala sekolah tidak menjadi hambatan bagi Nabana dalam menjalankan tugasnya, karena dengan adanya struktur organisasi mengenai pembagian tugas yang jelas dan adanya petunjuk teknis dari pekerjaan yang akan dikerjakan Nabana membuat kepala sekolah lebih mudah dalam mengkoordinasikan Nabana untuk menjalankan tugasnya.

6) Rekap Pengkoordinasian Nabana di SD Negeri di Kecamatan Jetis

Berdasarkan penjelasan, pernyataan serta informasi dari kepala sekolah dan Nabana yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis tentang upaya kepala sekolah

dalam mengkoordinasikan Naban seperti dipaparkan di atas yang dilihat dari pengorganisasian dan job deskripsi terungkap bahwa dalam pemberian tugas atau arah pelimpahan tugas dari kepala sekolah kepada Naban sudah sesuai dengan apa yang menjadi tugas yang bersangkutan, selain itu juga Naban selalu dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah, akan tetapi tidak adanya job deskripsi yang jelas beserta rincian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Naban secara tertulis belum dibuat oleh kepala sekolah membuat tidak adanya kejelasan mengenai pekerjaan apa saja yang sebenarnya menjadi tugas Naban.

Dengan adanya pembagian tugas yang dilihat dari struktur organisasi sekolah membuat kepala sekolah menjadi lebih mudah untuk mengkoordinasikan Naban mengenai pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, di beberapa sekolah untuk pembagian kerja yang dilihat dari struktur organisasi sekolah Naban dimasukkan atau ditempatkan pada posisi TU (Tata Usaha) dengan adanya pembagian kerja berdasarkan struktur organisasi maka untuk mengkoordinir berkenaan dengan pembagian tugas menjadi lebih jelas arah pelimpahan tugas dan koordinasinya.

Naban sebagai warga sekolah yang menjadi bagian dari sekolah dan menjadi bawahan dari kepala sekolah harus mau mengikuti aturan dan masuk dalam organisasi sekolah, dengan demikian apabila ada kegiatan di sekolah Naban harus mau

menjadi bagian dari pelaksanaan kegiatan. Naban yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis keberadaannya di sekolah terutama dalam berorganisasi sudah baik hal ini terbukti dengan Naban dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah.

Untuk mempermudah dalam melakukan koordinasi dan pemberian arahan pekerjaan yang akan dikerjakan harus diperjelas terlebih dulu mengenai pembagian tugas yang bisa dilihat dari deskripsi pekerjaan. Job deskripsi untuk Naban di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang secara tertulis mengenai deskripsi pekerjaan dan rincian pekerjaan yang harus dikerjakan oleh Naban belum dibuat oleh kepala sekolah, namun demikian kepala sekolah dalam melakukan koordinasi dan pelimpahan tugas kepada Naban berdasarkan pembagian tugas yang telah ditetapkan yaitu membantu megerjakan administrasi sekolah. Berdasarkan pernyataan dari beberapa kepala sekolah untuk job deskripsi Naban dan rincian pekerjaan yang harus dikerjakan menyesuaikan dengan tugas yang diberikan.

Secara keseluruhan upaya kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Naban di SD Negeri di Kecamatan Jetis sudah baik berdasarkan pemberian dan pembagian tugas yang dilihat dari struktur organisasi, akantetapi belum adanya job deskripsi secara tertulis kurang memperjelas arah koordinasi dan pelimpahan tugas, namun demikian permasalahan tersebut tidak

menghambat pelaksanaan kerja Nabani dalam membantu mengerjakan administrasi sekolah karena kepala sekolah dalam melakukan koordinasi dan pelimpahan tugas berdasarkan pembagian tugas yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, selain itu juga karena Nabani sudah terbiasa mengerjakan administrasi yang sifatnya rutin tiap bulan dan tahunnya maka dengan demikian Nabani sudah tahu apa yang akan dikerjakan dan seperti apa proses dalam mengerjakan tugasnya.

Dari upaya yang telah dilakukan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan Nabani yang membantu administrasi di SD Negeri di Kecamatan Jetis seperti yang dijelaskan di atas adapun hasilnya adalah Nabani dapat berpartisipasi aktif di lingkungan sekolah sebagai Nabani yang membantu administrasi sekolah dan sebagai warga sekolah, selain itu dengan adanya pembagian tugas yang dibuat oleh kepala sekolah sebagai arah pelimpahan tugas dapat memperjelas mengenai pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawab Nabani dengan demikian Nabani dapat melaksanakan tugas pokoknya. Dengan adanya tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Nabani maka tujuan keberadaan dari Nabani di sekolah yaitu membantu mengerjakan administrasi sekolah dapat tercapai.

c. Upaya Kepala Sekolah Dalam Memberikan Arahan dan Mengawasi Nabani

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dengan kepala sekolah menerapkan kewajiban sebagai pemimpin seperti yang tersebut di atas maka diharapkan perencanaan yang telah dilakukan dapat diterapkan dan dijalankan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemberian atau penyampaian tugas dengan disertai penjelasan dan arahan yang jelas diharapkan pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dan diselesaikan sesuai dengan harapan dari kepala sekolah. Pemberian motivasi baik berupa ucapan, tindakan, ataupun berupa hadiah terhadap pelaksanaan tugas kepada yang bersangkutan membuat pelaksanaan dan hasil kerja menjadi lebih baik. Tidak lupa juga selama pelaksanaan tugas disertai pengawasan dengan tujuan apabila terjadi ketidak sesuain maka segera mungkin diperbaiki.

Berikut ini akan disampaikan mengenai upaya kepala sekolah dalam memberikan arahan dan mengawasi Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang dilihat dari bagaimana pemberian atau penyampain tugas, arahan dan penjelasan pngerjaan tugas, pemberian motivasi serta pengawsan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

1) SD Negeri Bumijo

a) Penyampaian tugas dan arahan

Pemberian atau penyampaian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada Nabani baik itu yang bersifat insidental atau tugas pokok di SD Negeri Bumijo selalu disertai dengan arahan dan penjelasan mengenai tugas yang akan dilaksanakan, secara teknis penyampaian tugas kepada Nabani bisa secara langsung kepada Nabani yang disampaikan secara lisan oleh kepala sekolah ataupun juga apabila kepala sekolah sedang sibuk mengerjakan tugas di luar sekolah tugas bisa disampaikan melalui media seperti telepon ataupun dipesankan kepada orang lain seperti guru untuk menyampaikannya kepada Nabani, penjelasan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut;

“secara teknis secara langsung iya, secara memanfaatkan alat komunikasi iya, melalui bentuk sosial seperti welingan (pesan) karena tidak ada saya pesankan ke yang ada. Setiap pemberian tugas tentu disertai arahan kalau tidak meskipun baik kalau tidak sesuai yang diharapkan yang akan kita kerjakan, namun yang secara rutinitas sudah jalan sendiri tiap bulannya”

Hal yang sama juga disampaikan oleh AL Nabani SD Negeri Bumijo mengenai adanya arahan dari kepala sekolah dalam memberikan tugas “...jadi untuk pemberian tugas biasanya disertai dengan arahan selain itu juga biasanya sudah ada format tersendiri baik itu dari Dinas maupun sekolah...”.

Dari pernyataan yang disampaikan oleh SY dan AL diatas

ingin memberi tahuhan bahwa dalam setiap pemberian tugas oleh kepala sekolah disampaikan dengan jelas dan disertai dengan arahan agar tugas atau pekerjaan yang disampaikan kepada Nabab dapat dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan oleh kepala sekolah.

b) Motivasi

Untuk meningkatkan kinerja dan semangat dalam mengerjakan tugas diperlukan motivasi dari seorang pimpinan, di SD Negeri Bumijo pemberian motivasi dari kepala sekolah kepada Nabab memerlukan pendekatan yang khusus agar apa yang disampaikan oleh kepala sekolah dapat diterima oleh yang bersangkutan demi kepentingan bersama tertutama warga sekolah, penjelasan tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo berhubungan dengan pemberian motivasi kepada Nabab sebagai berikut;

“paradigma yang kita tanamkan untuk pemahaman, pemikiran yang kita tanamkan itu tidak mudah, penyampaiannya ke yang bersangkutan tidak mudah karena pemahaman dari kepala sekolah belum tentu itu mudah dicerna Nabab yang kebetulan ada di sini”.

Dari pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah jarang memberikan motivasi kepada Nabab hal ini dikuatkan dengan pernyataan

AL Naban SD Negeri Bumijo tentang pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai berikut;

“selama ini belum ada yang secara langsung atau lisan dari kepala sekolah, tetapi misalkan ada pekerjaan yang membutuhkan waktu dan tenaga sampai harus dikerjakan di rumah atau lembur kadang-kadang ada semacam reward dari sekolah”.

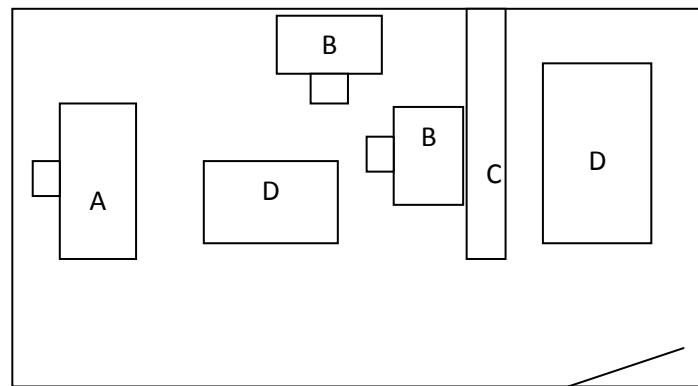
Dari pernyataan yang disampaikan oleh Naban terungkap bahwa untuk meningkatkan semangat dalam bekerja terutama yang membutuhkan waktu dan tenaga diluar porsinya sekolah juga terkadang memberikan imbalan atau hadiah kepada yang bersangkutan.

c) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri Bumijo dilakukan secara langsung dan tidak langsung, untuk pengawasan secara langsung dapat berupa mendampingi, membantu mengerjakan tugasnya, apabila kepala sekolah sedang tidak ada di lingkungan sekolah bisa melalui media telepon menanyakan keadaan yang sedang dikerjakan, dan lain sebagainya, sedangkan pengawasan tidak langsung yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah dengan menganalisis hasil pekerjaan Naban, penjelasan tentang pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan apa yang disampaikan SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut “Secara langsung dan tidak langsung bisa melalui

telepon tanya tentang keadaan yang sedang dikerjakan, selain itu juga melalui analisis hasil pekerjaan Nabani”.

Jika dilihat dari tempat dan ruang kerja antara kepala sekolah dengan Nabani di SD Negeri Bumijo yang berada dalam satu ruangan tanpa pembatas apapun hanya berbeda meja kerja. Berikut ini adalah denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani di SD Negeri Bumijo.



Keterangan :
 A = meja kerja kepala sekolah
 B = meja kerja Nabani
 C = almari tempat piala dan penyekat
 D = meja tamu

Gambar 3. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani SD Negeri Bumijo

Dengan keadaan ruang tempat kerja seperti digambarkan di atas bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada Nabani dapat dilakukan secara maksimal, terutama untuk memantau aktivitas kerja Nabani. Selain mendukung dalam pengawasan dengan tempat kerja yang berada dalam satu ruang antara kepala sekolah dengan Nabani juga mempermudah dalam berkomunikasi.

Dengan upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan arahan, motivasi, dan pengarahan kepada Nabani yang telah dilakukan untuk pelaksanaannya Nabani dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas tetapi untuk waktu penyelesaian tugas ada yang tepat waktu dan terkadang melebihi dari waktu yang diberikan. Penjelasan ini dikuatkan dengan pernyataan dari SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut yang ditanya tentang penyelesaian tugas sesuai dengan target hasil dan waktu “Ada yang bisa ada yang tidak, karena beberapa permasalahan tertentu”.

Dari pernyataan SY di atas juga disampaikan bahwa Nabani dalam mengerjakan tugas terkadang melampaui batas waktu yang diberikan karena permasalahan tertentu. Untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan batas waktu penyelesaian tugas maka Nabani yang ada di SD Negeri Bumijo meminta bantuan pada personel sekolah yang lain yaitu tenaga honorer yang juga membantu administrasi sekolah.

Penjelasan tersebut di atas sesuai dengan pernyataan dari AL Nabani SD Negeri Bumijo sebagai berikut;

“...Selama ini pencapaian target berhubung waktunya agak mengejar jadi kita menyesuaikan program selain itu juga di SD Bumijo kan ada tenaga honorer yang membantu administrasi juga jadi kita membagi tugas untuk mengejar target itu, jadi jangan sampai yang lainnya diterlantarkan”

2) SD Negeri Jetis 1**a) Penyampaian tugas dan arahan**

Penyampaian tugas dari kepala sekolah kepada Nababan untuk tugas yang akan dikerjakan oleh Nababan dengan jelas disampaikan oleh PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut;

“Biasanya saya memberikan konsep hal-hal yang harus dilakukan terus kalau tidak pun mereka sudah tau laporan yang harus dibuat seperti ini karena laporan untuk dinas biasanya seperti itu tiap bulannya, ataupun misalkan ada tugas yang lainnya sudah ada juknis dan juklaknya”.

Dari pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 sudah sangat jelas bahwa untuk pemberian atau penyampaian tugas kepala sekolah selalu memberikan arahan dan konsep mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh Nababan.

Untuk penyampaian tugas oleh kepala sekolah kepada Nababan yang pekerjaannya sifatnya rutin dikerjakan maka kepala sekolah tidak perlu memberikan arahan dan petunjuk lagi karena Nababan sudah mengerti seperti apa harus mengerjakannya, ataupun tugas yang berasal dari Dinas biasanya sudah ada petunjuk teknis dan pelaksanaannya dengan demikian Nababan tinggal mengikuti petunjuk yang ada. Informasi yang sama juga disampaikan oleh SS Nababan SD Negeri Jetis 1 mengenai penyampaian tugas oleh kepala

sekolah “Untuk hal-hal yang baru selalu diberi arahan dan kalau saya kurang jelas saya bisa tanya...”,

b) Motivasi

Pemberian motivasi dari kepala sekolah kepada bawahannya khususnya Nabani yang membantu administrasi di SD Negeri Jetis 1 bahwa kepala sekolah jarang memberikan motivasi secara lisan paling sekedar memberi masukan itupun tidak setiap saat dilakukan karena kepala sekolah merasa apa yang telah dikerjakan bawahannya khususnya Nabani yang membantu administrasi sekolah sudah baik, penjelasan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 mengenai pemberian motivasi kepada Nabani berikut ini;

“Alhamdulilah selama ini kelihatannya mereka masih semagat dalam bekerja ini terbukti dengan tugas yang diberikan selalu selesai tepat waktu bahkan terkadang sebelum waktunya habis pekerjaan sudah selesai. Ya paling saya sedikit memberikan masukan-masukan dan tidak setiap saat karena mereka sudah sadar sendiri mengenai hak dan kewajibannya berada di sekolah ini”

Kepala sekolah jarang memberikan motivasi secara lisan kepada Nabani akan tetapi lebih sering pada tindakan hal ini dikuatkan dengan pernyataan SS Nabani SD Negeri Jetis 1 sebagai berikut;

“ya motifasinya berupa reward atau uang lembur dari kepala sekolah karena pekerjaan yang bukan porsi saya dan saya harus mengerjakan dan kepala sekolah pengertian ya akhirnya ada reward seperti itu, selain itu

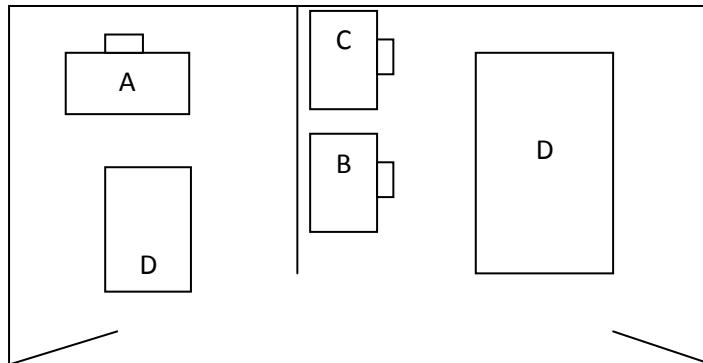
“juga motivasi dari kepala sekolah kadang menemani dan dibantu oleh beliau, juga terkadang kepala sekolah menunjuk warga sekolah untuk membantu saya bgitu”

c) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 terhadap Nabani dilakukan dengan melihat pada hasil yang dikerjakan oleh yang bersangkutan melalui mengecek pekerjaan dan memperhitungkan waktu dalam penyelesaian tugas, penjelasan ini dipaparkan berdasarkan informasi dari PH kepala sekolah mengenai pengawasan yang dilakukan kepada Nabani adalah sebagai berikut “kalau saya biasanya melihat hasil laporan atau pekerjaan beserta waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas”, selain itu juga dikuatkan oleh pernyataan SS Nabani SD Negeri Jetis 1 “kepala sekolah mengawasi, menemani, membetulkan kalau ada yang kurang sesuai, ya meneliti pekerjannya. Jadi tetap dicek hasil pekerjaan saya” bahkan dari pernyataan dari Nabani terkadang kepala sekolah menemani yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas. Apabila dalam pengawasan yang telah dilakukan ada hal yang perlu diperbaiki maka segera mungkin akan ditindak lanjuti.

Dilihat dari tempat dan ruang kerja antara kepala sekolah dan Nabani di SD Negeri Jetis 1 bahwa antara ruang kerja kepala sekolah dan Nabani berbeda ruang tetapi

bersebelahan hanya terpisah oleh dinding. Berikut ini adalah denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabab SD Negeri Jetis 1.



Keterangan :
 A = meja kerja kepala sekolah
 B = meja kerja Nabab
 C = meja komputer administrasi gudu
 D = meja tamu

Gambar 4. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabab SD Negeri Jetis 1

Berdasarkan denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabab seperti digambarkan di atas untuk melakukan pengawasan secara langsung atau memantau aktivitas kerja Nabab kepala sekolah tidak dapat melakukannya dari tempat kerja karena ada dinding pembatas yang memisahkan ruang, namun dengan adanya pintu penghubung mempermudah pengawasan dan komunikasi. Keadaan ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabab di SD Negeri Jetis 1 kurang mendukung untuk dilakukan pengawasan secara langsung karena kepala sekolah tidak dapat memantau aktivitas kerja Nabab secara langsung dari tempat duduknya.

3) SD Negeri Jetisharjo

a) Penyampaian tugas dan arahan

Koordinasi dan komunikasi yang baik sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh penerima informasi akan menghasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan jika informasi yang disampaikan berupa perintah, dari kalimat diatas sama dengan apa yang telah dilakukan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo dalam menyampaikan tugas kepada Nabab seperti yang telah diungkapkannya sebagai berikut;

“kebetulan disini saya memberikan tugas selalu langsung dengan disertai arahan, penjelasan, dan contoh, saya memberikan delegasi secara langsung se bisa mungkin perintah yang saya sampaikan itu harus jelas agar dikerjakan dengan baik”.

Dari pernyataan yang disampaikan kepala sekolah menunjukkan bahwa setiap pemberian atau penyampaian tugas kepada Nabab selalu disertai dengan arahan, penjelasan, dan contoh agar tugas yang akan dilaksanakan dapat dikerjakan sesuai dengan harapan dari kepada sekolah.

Pentingnya kejelasan informasi dalam hal ini tugas yang diberikan kepala sekolah kepada Nabab juga disampaikan oleh SR Nabab SD Negeri Jetisharjo seperti berikut “...kalau misalnya kepala sekolah menyuruh membuat surat bapak kepala sekolah langsung kesini membuat fomnya

sendiri bisa langsung melisankan kepada saya nanti saya tambahkan sendiri...”.

b) Motivasi

Untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan mutu dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh Nabab kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo dalam memotivasi Nabab tidak banyak memberikan semangat atau dorongan secara lisan tetapi lebih banyak pada tindakan dan pemberian hadiah, hadiah yang diberikan kepala sekolah tidak selalu berupa materi hadiah atau reward ini bisa ucapan terimakasih, sanjungan, dan lain sebagianya yang dapat memberikan rasa kepada yang bersangkutan merasa pekerjaannya dihargai dan ada hasil dari apa yang telah dilaksanakan, penjelasan mengenai motivasi kepada Nabab sesuai dengan apa yang diungkapkan SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut;

“saya memotivasi itu saya ajak untuk kerja bareng karena mungkin sedang banyak pekerjaan, selain itu juga dengan memberi reward dan reward itu tidak harus berupa materi kita beri pujian dan bahkan ini nanti ada rencana untuk jalan-jalan bersama dengan personel sekolah ya untuk refresing”

Pernyataan yang hampir sama disampaikan oleh SR Nabab SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut “ya ada, kalau misalnya dalam bekerja selalu siap untuk melaksanakan tugas sekolah selalu memperhitungkan sendiri, itu sebagai motifasi sebenarnya”.

c) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan kerja Nabani di SD Negeri Jetisharjo dilakukan secara tidak langsung dengan memberikan contoh, seperti apa yang telah diungkapkan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut;

“kita menerapkan istilahnya pengawasan orang dewasa jadi saya sering memberikan contoh kepala sekolah itu datang awal pulangnya paling akhir itu otomatis teman-teman baik tenaga administrasi, nabani, maupun guru kalau mau mendahului kepala sekolah sering-sering ada pekewuh kan gitu, itu merupakan pengawasan secara tidak langsung karena orang sudah dewasa kalau diawasi secara langsung itu malah sering tersinggung ada rasa berontak”

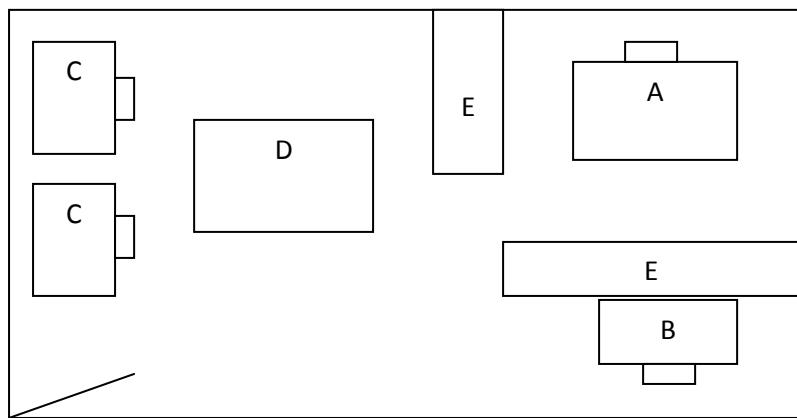
Pernyataan yang diungkapkan kepala sekolah seperti apa yang tersebut di atas dikuatkan oleh pernyataan dari SR Nabani SD Negeri Jetisharjo berikut ini “...Untuk pengawasan ya ada secara langsung maupun tidak langsung”. Dari pernyataan kepala sekolah dan Nabani membuktikan bahwa di SD Negeri Jetisharjo dalam upaya untuk mengefektifkan Nabani kepala sekolah melakukan pengawasan secara tidak langsung kepada yang bersangkutan karena kepala sekolah beranggapan bahwa orang sudah dewasa kalau diawasi secara langsung akan merasa tersinggung dan ada rasa berontak.

Dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah akan ada tindak lanjut sendiri sesuai dengan permasalahan yang muncul dan itu ada aturannya sendiri, namun secara

kekeluargaan ada pendekatan sendiri dari sekolah seperti dengan pendekatan pembinaan kekeluargaan, penjelasan mengenai tindak lanjut dari hasil pengawasan tersebut sesuai dengan apa yang ditegaskan SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo sebagai berikut;

“jelas ada, bahkan itu ada semacam TPP (Tunjangan Perbagian Penghasilan) itu dikaitkan dengan presensi kehadiran, itu semua ada peraturannya, namun secara kedinasan sekolah ada pendekatan dari kami ada seperti tindak lanjut pembinaan, pembinaannya secara kekeluargaan”.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah kepada Nabani secara langsung atau untuk memantau aktivitas Nabani dalam bekerja yang dilihat dari ruang tempat kerja, bahwa tempat kerja antara kepala sekolah dan Nabani yang membantu administrasi sekolah berada dalam satu ruang yang sama hanya disekat oleh almari tempat arsip dan dokumen sekolah dengan demikian kepala sekolah tetap dapat memantau aktivitas Nabani dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, bahkan apabila butuh sesuatu atau tanya kepada Nabani kepala sekolah tidak perlu datang ke meja Nabani karena suara dari meja kepala sekolah terdengar sampai ke tempat kerja Nabani dengan demikian keadaan ini sangat menguntungkan dalam melakukan komunikasi. Berikut ini adalah gambar bagan ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani SD Negeri Jetisharjo.



Keterangan A = meja kerja kepala sekolah

B = meja kerja Nabani

C = meja kerja tenaga administrasi (PTT)

D = meja tamu

E = almari tempat arsip dan dokumen

Gambar 5. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani SD Negeri Jetisharjo

Jika dilihat dari denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani serta penjelasan di atas untuk melakukan pengawasan atau memantau aktivitas Nabani dalam menjalankan tugasnya penataan ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani di SD Negeri Jetisharjo sudah sangat mendukung karena tempat kerja kepala sekolah dan Nabani berada dalam satu ruang dan tempat meja kerja berdekatan, selain memudahkan dalam pengawasan keadaan ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani juga mempermudah dalam komunikasi.

4) SD Negeri Badran

a) Penyampaian tugas dan arahan

Usaha yang dilakukan kepala sekolah agar Nabani yang membantu administrasi dapat mengerjakan dan menyelesaikan

pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan maka dalam penyampaian atau pemberian tugas kepada Naban di SD Negeri Badran disampaikan secara langsung dengan disertai arahan dan penjelasan, setelah pekerjaan selesai hasilnya akan diteliti kembali oleh kepala sekolah. Untuk pengerajan tugas tertentu seperti dalam membantu mengerjakan laporan dan BOS Naban selalu didampingi oleh orang yang bertanggung jawab dalam laporan dana BOS yaitu bendahara sekolah, penjelasan tersebut di atas sesuai dengan yang diungkapkan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut

“tugas diberikan secara langsung dengan disertai arahan dan penjelasan setelah selesai di cek lagi oleh kepala sekolah, tetapi dalam laporan bos itu selalu di dampingi oleh yang bertanggung jawab dalam laporan BOS”.

Pernyataan dari kepala sekolah mengenai pemberian tugas atau pekerjaan disampaikan secara langsung dan disertai dengan arahan juga dikuatkan oleh pernyataan JK Naban SD Negeri Badran sebagai beriku “pemberian tugas yang diberikan oleh kepala sekolah tetap disertai arahan dan karena contoh tugas yang diberikan juga sifatnya rutin kan sudah ada formatnya”.

b) Motivasi

Motivasi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja yang diberikan dari kepala sekolah kepada naban di SD Negeri Badran disampaikan oleh SW kepala sekolah sebagai berikut

“dengan menghargai hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan dikoreksi dan apabila ada kekeliruan segera ditindak lanjuti, selain itu juga melalui ungkapan terimakasih”. Dari apa yang telah disampaikan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa pemberian motivasi kepada Nabani untuk meningkatkan kinerja Nabani masih kurang dengan tidak adanya masukan atau yang sifatnya lisan dari kepala sekolah, akan tetapi dengan diberinya fasilitas atau sarana yang dibutuhkan Nabani dalam bekerja oleh sekolah membuat yang bersangkutan menjadi semangat dalam bekerja hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh JK (Nabani) sebagai berikut “kami juga seneng sarana yang dibutuhkan oleh saya selalu diberi fasilitas oleh sekolah”.

Adanya pemberian kemudahan dan kebutuhan fasilitas dalam bekerja juga merupakan salah satu hal yang menjadikan Nabani menjadi semangat bekerja dalam membantu mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri Badran.

c) Pengawasan

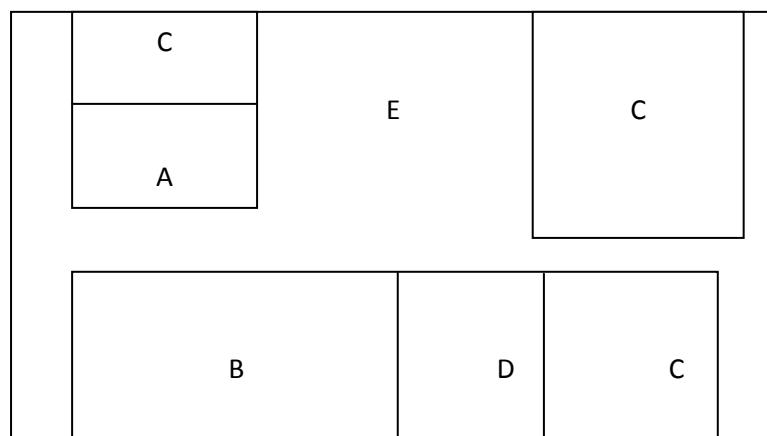
Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dengan maksud agar tugas yang dikerjakan dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada Nabani dapat dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya, kepala sekolah SD Negeri Badran melakukannya dengan pengawasan tidak langsung malalui

menganalisis hasil pekerjaan Naban, khusus untuk pekerjaan yang penting seperti dalam membantu membuat laporan dana BOS Naban selalu didampingi oleh orang yang diberi tanggung jawab mengurus dana BOS, pendampingan yang dilakukan disini dapat juga dimaknai sebagai pengawasan agar apa yang dikerjakan sesuai dengan yang seharusnya. Penjelasan mengenai pengawasan dari kepala sekolah kepada Naban sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “Kalu menjalankan tugas ya tidak diawasi langsung tetapi setelah selesai baru dikoreksi, tapi kalau yang membantu masalah keuangan seperti laporan BOS selalu didampingi”, penjelasan tersebut di atas juga diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh JK (Naban) sebagai berikut “Untuk pengawasn ya mungkin hanya lewat hasil pekerjaan”.

Dari hasil pengawasan yang telah dilakukan secara tidak langsung dengan menganalisis hasil pekerjaan Naban akan segera ditindak lanjuti dengan diberi arahan penjelasan mengenai yang seharusnya dikerjakan penjelasan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “ya paling dengan diberi arahan dan penjelasan kalau ada kekeliruan”, dan diperkuat dengan informasi dari JK (Naban) mengenai tindak lanjut dari hasil

pengawasan kepala sekolah “mengoreksi mana yang perlu dibenarkan dan memberikan arahan yang jelas”.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah kepada Nabani secara langsung untuk memantau aktivitas Nabani dalam melaksanakan tugasnya jika dilihat dari tempat kerja dan ruang di SD Negeri Badran berdasarkan pengamatan yang dilakukan, tempat kerja kepala sekolah dan Nabani terpisah ruangannya. Meja kerja Nabani berada di ruang guru sedangkan kepala sekolah mempunyai ruang sendiri yang terpisah dengan ruang tempat kerja Nabani. Berikut ini adalah denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani.



Keterangan :
 A = ruang kepala sekolah
 B = ruang guru (tempat kerja nabani)
 C = ruang kelas
 D = ruang perpustakaan
 E = halaman sekolah lapangan upacara

Gambar 6. Denah ruang SD Negeri Badran

Berdasarkan pengamatan terhadap denah ruang tempat kerja antara kepala sekolah dan Nabab untuk melakukan pengawasan kepala sekolah tidak bisa memantau kerja Nabab secara langsung dari tempat kerjanya, selain itu apabila ingin berkomunikasi atau bertanya kepada kepala sekolah atau sebaliknya harus jalan kaki untuk pindah ruang. Keadaan tempat dan ruang kerja di SD Negeri Badran seperti digambarkan di atas kurang maksimal untuk melakukan pengawasan secara langsung atau untuk memantau kerja Nabab, selain itu juga menghambat dalam berkomunikasi.

5) SD Negeri Kyai Mojo

a) Penyampaian tugas dan arahan

Penyampaian tugas atau pemberian tugas dari kepala sekolah kepada Nabab di SD Negeri Kyai Mojo dilakukan secara langsung dengan lisan kepada Nabab dengan disertai penjelasan dan arahan mengenai penggerjaan tugas yang diberikan hal ini dilakukan oleh kepala sekolah agar maksud dan tujuan dari tugas yang diberikan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh Nabab, selama proses penggerjaan tugas juga dilakukan komunikasi agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan benar dan apabila ada masalah dapat dibahas bersama, penjelasan tersebut di atas sesuai dengan pernyataan dari SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo sebagai berikut; “Tugas

diberikan secara langsung atau lisan kepada Nabab, begitu juga arahan yang diberikan pada saat pemberian tugas dan nanti apabila Nabab mengalami kekurang jelasan dalam mengerjakan tugas bisa menayakan kembali”,

Penjelasan di atas juga diperkuat dengan pernyataan dari TN Nabab SD Negeri Kyai Mojo berikut ini “Iya kepala sekolah memberikan arahan dan dalam proses mengerjakan tugas selalu berkomunikasi atau kalau ada masalah selalu dibahas bersama”.

Pernyataan dari TN membuktikan bahwa selain kepala sekolah menyampaikan tugas secara langsung juga memberikan kesempatan kepada Nabab untuk meminta arahan dan melakukan konsultasi apabila ada permasalahan dalam pelaksanaan tugas.

b) Motivasi

Upaya untuk meningkatkan semangat kerja Nabab yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo dilakukan dengan memberikan reward atau hadiah kepada Nabab selain itu juga kepala sekolah memberikan contoh yang baik kepada bawahannya untuk mengerjakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab, dan tidak lupa dengan memberikan masukan dan mengingatkan akan tugas dan tanggung jawabnya yang segera harus diselesaikan. Penjelasan tersebut di atas

sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo berikut ini;

“Kelihatannya sudah pada sregep, wong datang pagi pulanggnya juga jam dua, kalau sudah bagus ya sudah malah lebih baik diberi reward, ya mungkin dengan memberikan contoh yang baik kepada mereka supaya lebih semangat lagi dalam bekerja”

Penjelasan di atas juga dikuatkan oleh pernyataan dari TN Nabab SD Negeri Kyai Mojo tentang pemberian motivasi oleh kepala sekolah berikut ini “sering, kalau ibu kepala sekolah biasanya menanyakan atau mengingatkan mengenai pekerjaan sudah selesai apa belum khususnya proposal dan laporan”.

Dari pernyataan yang disampaikan kepala sekolah di atas ingin memberi tahuhan bahwa untuk pelaksanaan kerja Nabab di SD Negeri Kyai Mojo sudah berjalan dengan baik dan tidak perlu diberi motivasi yang sifatnya memberi masukan kepada Nabab secara lisan, cukup dengan mengingatkan tugas yang harus segera diselesaikan.

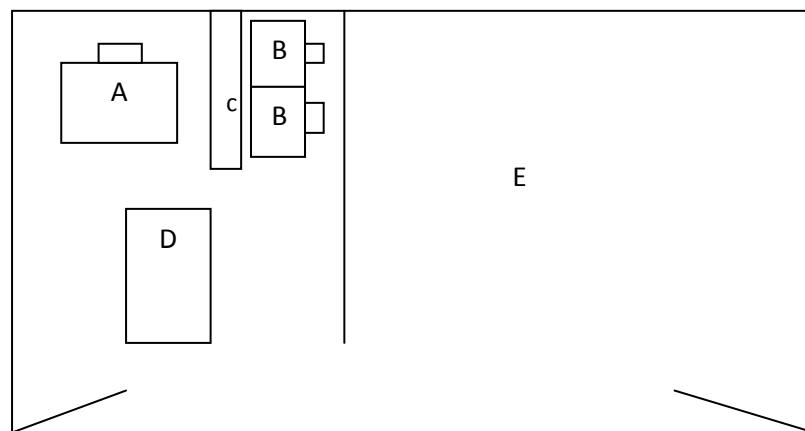
c) Pengawasan

Untuk mengontrol agar pekerjaan yang dilakukan oleh Nabab dapat berjalan sesuai dengan rencana dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu serta hasil yang memuaskan maka diperlukan pengawasan. Pengawasan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SD Negeri Kyai Mojo terhadap bawahannya terutama Nabab adalah dengan

pengawasan tidak langsung tetapi terkadang dilihat atau ditanyai mengenai pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Penjelasan tersebut disampaikan berdasarkan pernyataan SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo sebagai berikut “ya memang harus diawasi, tetapi tidak harus langsung to mas. Ya kadang-kadang dilihat kerjanya bagaimana”.

Jika dilihat dari ruang dan tempat kerja antara kepala sekolah dengan Nabani yang berada dalam satu ruang hanya disekat oleh almari tempat penyimpanan arsip dan dokumen sekolah, tempat kerja Nabani yang berada dalam satu ruang dengan kepala sekolah sifatnya tidak tetap karena tempat itu merupakan meja kerja yang ada fasilitas komputer dan tidak hanya Nabani yang membantu administrasi sekolah saja yang memakai tetapi ada warga sekolah lain juga bisa memakai, jadi pemakaiannya bergantian penjelasan ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh TN Nabani SD Negeri Kyai Mojo berkenaan dengan sarana khususnya komputer sebagai berikut “sudah memiliki, dan mencukupi, tetapi kadang-kadang nunggu karena komputernya sedang dipakai padahal kita kan harus bekerja, menurut saya agak kurang komputernya”, sedangkan untuk tempat duduk dan sekaligus tempat kerja Nabani juga ada di ruang guru yang letaknya bersebelahan dengan ruang kepala sekolah. Berikut ini adalah denah ruang

tempat kerja kepala sekolah dan Nabani di SD Negeri Kyai Mojo.



Keterangan :

- A = meja kerja kepala sekolah
- B = meja kerja Nabani
- C = almari tempat arsip (penyekat)
- D = meja tamu
- E = ruang guru dan juga tempat kerja Nabani

Gambar 7. Denah ruang tempat kerja kepala sekolah dan Nabani SD Negeri Kyai Mojo

Berdasarkan keadaan ruang seperti digambarkan diatas bahwa penataan ruang tempat kerja antara kepala sekolah dan Nabani di SD Negeri Kyai Mojo mendukung dan memudahkan kepala sekolah untuk memantau aktivitas Nabani dalam bekerja secara langsung selain itu juga mempermudah dalam melakukan komunikasi secara langsung tanpa harus berpindah ruang.

6) Rekap Pemberian arahan dan pengawasan dari kepala sekolah kepada Naban di SD Negeri di Kecamatan Jetis

Berdasarkan penjelasan, pernyataan serta informasi dari kepala sekolah dan Naban yang membantu administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis tentang upaya kepala sekolah dalam memberikan arahan dan mengawasi Naban seperti apa yang telah di paparkan di atas bahwa dalam setiap pemberian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada Naban selalu disertai dengan arahan dan penjelasan. Dalam penyampaian tugas berdasarkan penjelasan dari beberapa kepala sekolah SD Negeri di Kecamatan Jetis, kepala sekolah dalam penyampaian tugas kepada Naban selalu berusaha untuk menyampikannya secara langsung dengan lisan disertai arahan penjelasan tentang tugas yang disampaikan, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah agar maksud dan tujuan dari tugas yang diberikan oleh kepala sekolah kepada Naban dapat dikerjakan dan diselesaikan sesuai dengan harapan.

Untuk meningkatkan semangat dalam menjalankan tugasnya Naban di SD Negeri di Kecamatan Jetis diberi semacam semangat atau motivasi dari kepala sekolah dengan cara yang berbeda-beda di setiap sekolah. Sebagian besar kepala sekolah memberikan hadiah atau *reward* terhadap prestasi atau hasil pekerjaan yang memuaskan dan juga diberikan apabila Naban diberi tugas yang mengahruskan untuk dikerjakan melebihi dari

waktu yang seharusnya atau dengan kata lain yang mengahruskan Nabani untuk lembur karena pekerjaannya harus diselesaikan.

Motivasi yang berupa *reward* atau hadiah yang diberikan dari kepala sekolah kepada Nabani untuk sesuatu yang telah dihasilkan tidak selalu berupa materi atau uang tetapi berdasarkan informasi dari kepala sekolah yang telah dijelaskan di atas bahwa motivasi dapat berupa ucapan terimakasih atau sanjungan dan juga bisa dengan tindakan menghargai hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh Nabani.

Untuk pemberian motivasi secara lisan yang bersifat masukan kepada Nabani jarang dilakukan oleh kepala sekolah yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis, kepala sekolah lebih sering memberikan motivasi langsung dengan tindakan seperti menemani dan membantu menyelesaikan tugas, menanyakan tentang pekerjaan yang sedang dikerjakan atau memperhatikan terhadap pekerjaan yang diberikan, melakukan diskusi untuk membantu menyelesaikan masalah, dan lain sebaginya yang sifatnya menghargai pekerjaannya dan keberadaan Nabani di sekolah.

Selain memberikan motivasi seperti yang disebutkan di atas beberapa kepala sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis juga memberikan motivasi kepada Nabani dan warga sekolah pada umumnya dengan memberikan contoh yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan aturan yang

ada. Dengan memberikan contoh kepada Nabani dan warga sekolah pada umumnya diharapkan dapat menjadi tauladan dan ditiru oleh warga sekolah.

Untuk mengontrol agar pekerjaan yang dilakukan oleh Nabani dapat berjalan sesuai dengan rencana dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu serta hasil yang memuaskan maka diperlukan pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis terhadap Nabani yang membantu administrasi dilakukan dengan langsung dan tidak langsung, pengawasan langsung dilakukan misalnya dengan mendampingi Nabani dalam mengerjakan tugas, menanyakan kepada Nabani tentang pekerjaan yang telah diberikan oleh kepala sekolah, dan lain sebagainya yang langsung berhubungan dengan Nabani. Pengawasan tidak langsung dilakukan oleh kepala sekolah melalui hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh Nabani dengan mengecek dan menganalisis hasil pekerjaan.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis kepada Nabani sebagian besar menggunakan pengawasan tidak langsung karena kepala sekolah beranggapan bahwa kalau seseorang diawasi secara langsung dalam bekerja maka akan merasa tersinggung dan muncul rasa berontak, selain itu jika Nabani ketika dalam mengerjakan tugas selalu diawasi secara langsung seolah kepala sekolah tidak percaya

terhadap apa yang akan dikerjakan oleh yang bersangkutan, akan tetapi untuk beberapa pengeraan tugas seperti pembuatan laporan dana BOS dan BOSA di beberapa sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis Nabani selalu di dampingi oleh orang yang ditunjuk oleh kepala sekolah untuk mengurusi masalah dana BOS dan BOSDA.

Pengawasan tidak langsung yang diterapkan oleh kepala sekolah kepada Nabani dengan mengecek dan menganalisi hasil pekerjaan melalui pertimbangan beberapa hal seperti kesesuaian pengeraan tugas, kerapihan, waktu yang diberikan untuk menyelesaikan, dan lain sebagainya. Dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah akan langsung ditindak lanjuti apabila ada kekaliruan kemudian Nabani disuruh memperbaiki dengan disertai arahan, penjelasan dan masukan kepada Nabani.

Sedangkan untuk pengawasan langsung dalam hal ini kepala sekolah mengamati atau memantau aktivitas Nabani dalam mengerjakan tugas yang dilihat dari tempat kerja dan ruang antara kepala sekolah dengan Nabani, bahwa untuk tempat dan ruang kerja yang mendukung dalam pengawasan kepada Nabani beberapa SD Negeri di Kecamatan Jetis aktifitas Nabani dalam mengerjakan tugasnya dapat dipantau atau kepala sekolah dapat mengawasi secara langsung terhadap aktivitas Nabani melalui tempat kerjanya, hanya di satu sekolah yang kepala sekolah tidak dapat memantau

atau mengawasi Nabani dari tempat kerjanya karena ruang tempat kerja kepala sekolah dan ruang kerja Nabani terpisah.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan arahan dan pengawasan kepada Nabani agar keberadaan dari Nabani di sekolah bisa lebih efektif dalam membantu mengerjakan administrasi sekolah terutama yang berhubungan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, tugas yang diberikan kepada Nabani dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan benar (terlaksananya tugas pokok), Nabani dapat selalu berpartisipasi aktif dengan adanya motivasi dari kepala sekolah, itu semua sudah dilakukan oleh kepala sekolah hal ini terbukti dengan kepala sekolah yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis dalam menyampaikan atau memberi tugas kepada Nabani selalu disertai dengan arahan, memberikan motivasi kepada Nabani agar lebih semangat dalam menjalankan tugasnya, serta adanya pengawasan baik yang secara langsung maupun tidak langsung, semua hal tersebut dilakukan agar tujuan keberadaan Nabani di sekolah dapat tercapai yaitu membantu meringankan pekerjaan administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Secara keseluruhan dari upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang dilihat dari perencanaan, pengkoordinasian, pemberian arahan dan pengawasan yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah dalam

pelaksanaannya Nabani dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya serta dapat memenuhi kriteria efektifitas sebagai Nabani yang dilihat dari; 1) upaya dalam merencanakan kegiatan yaitu terlaksananya tugas pokok dan tercapainya tujuan dari Nabani, 2) upaya dalam mengkoordinasikan Nabani yaitu terlaksananya tugas pokok, tercapainya tujuan, adanya partisipasi aktif dari Nabani, 3) upaya dalam memberikan arahan dan pengawasan antara lain terlaksananya tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya paritisipasi aktif dari Nabani.

2. Bagaimana Kepala Sekolah Dalam Membuat Job Deskripsi Bagi Nabani

Job deskripsi merupakan pernyataan faktual yang diorganisasikan yang menyangkut tugas-tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan tertentu. Dengan adanya job deskripsi yang jelas dan tegas maka diharapkan pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawab Nabani menjadi lebih jelas, selain itu juga dapat mempermudah pelimpahan tugas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berikut ini adalah deskripsi data dan pembahasan tentang bagaimana kepala sekolah membuat job deskripsi bagi Nabani di SD Negeri di Kecamatan Jetis.

a. SD Negeri Bumijo

Job deskripsi untuk Nabani yang membantu mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri Bumijo belum dibuat secara tertulis

oleh Kepala sekolah, job deskripsi Nabani mengacu pada surat keputusan yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah yaitu membantu mengerjakan administrasi sekolah yang dikerjakan oleh kepala sekolah, penjelasan ini sesuai dengan pernyataan dari SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo yang ditanya tentang job deskripsi adalah sebagai berikut;

“lah ini yang masih belum ada, harusnya secara hitam di atas putih job deskripsi ini mestinya ada tapi nyatanya saya tidak mampu untuk menuangkan itu sebenarnya pokok-pokok pikiran ada jangankan untuk menulis hal-hal seperti itu ini kita dikejar terus SPJ, laporan ini itu akhirnya nanti malah tidak jadi semua, nyatanya dari dulu SD ini seperti ini”

Pernyataan yang disampaikan oleh SY di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah terlalu sibuk untuk memikirkan pembuatan job deskripsi bagi Nabani, dengan belum adanya job deskripsi membuat Nabani menjadi kurang jelas mengenai pekerjaan apa saja yang sebenarnya menjadi tanggung jawabnya dan tujuan atau target dari pekerjaan itu apa dan seperti apa, penjelasan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh AL Nabani SD Negeri Bumijo yang ditanya tentang adanya target atau tujuan dari job deskripsi Nabani, adalah sebagai berikut “mungkin ada, saya kurang begitu tahu”.

Belum adanya job deskripsi dalam hal ini pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawab Nabani dalam membantu mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri Bumijo tidak menghambat dalam proses pengajaran administrasi yang dilakukan oleh Nabani karena kepala sekolah dan Nabani sendiri mengacu pada surat keputusan yang

telah ditetapkan untuk Nabab dari Badan Kepegawaian Daerah yaitu tugas Nabab yang membantu administrasi adalah membantu meringankan pekerjaan kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi sekolah.

b. SD Negeri Jetis 1

Job deskripsi untuk Nabab di sekolah ini dalam pembuatannya berdasarkan penjelasan dari PH kepala sekolah SD Negeri Jetis 1 adalah sebagai berikut;

“Saya melihat job deskripsi yang dibuat oleh kepala sekolah yang dulu setelah itu saya evaluasi kalau perlu memang ada tambahan tambahan itu saya tambahi, namun job deskripsi yang secara tertulis belum saya tulis tetapi sudah saya sampaikan mengenai tugas apa saja yang harus dilakukan oleh Nabab, tugas yang dilakukan oleh Nabab sifatnya rutin setiap tahunnya”

Pernyataan dari PH di atas menunjukkan bahwa sebelum PH menjadi kepala sekolah di SD Negeri Jetis 1 Nabab yang membantu administrasi sudah ada di sekolah ini, dalam penyesuaianya kepala sekolah hanya berpatokan pada job deskripsi yang telah diterapkan oleh Nabab sesuai dengan yang dibuat oleh kepala sekolah yang dulu PH kepala sekolah SD Negeri Jetis yang sekarang hanya mengevaluasi job deskripsi yang sudah diterapkan jika perlu penambahan atau pengurangan yang disesuaikan dengan surat keputusan untuk Nabab yang telah ditetapkan kemudian disampaikan kepada Nabab tentang adanya perubahan dalam job deskripsi. Penjelasan PH di atas juga mengungkapkan bahwa untuk job deskripsi Nabab belum dibuat secara tertulis.

Tidak adanya job deskripsi secara tertulis yang dibuat oleh kepala sekolah juga ditegaskan oleh SS Naban SD Negeri Jetis 1 yang ditanya mengenai ada tidaknya job deskripsi untuk Naban, adalah sebagai berikut “saya biasanya ngrekap sendiri mengenai apa saja yang harus saya kerjakan, nanti tinggal apa yang sudah saya kerjakan tinggal dicentang karena pekerjannya begitu banyak”.

Penjelasan dari SS di atas menunjukkan bahwa Naban sudah tau mengenai pekerjaan apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai Naban yang membantu administrasi karena yang bersangkutan sudah lama membantu administrasi di sekolah ini.

Untuk pelaksanaannya sendiri dengan keadaan job deskripsi seperti disampaikan di atas Naban dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya, walaupun terkadang kepala sekolah lupa untuk memberikan tugas yang harus dikerjakan oleh Naban tetapi karena pekerjaan yang dilakukan Naban bersifat rutin yang bersangkutan juga sudah tahu apa yang harus dikerjakan maka selama ini Naban sangat membantu pekerjaan kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi, penjelasan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh PH yang ditanya mengenai pelaksanaan tugas yang dilakukan Naban, sebagaimana berikut “Semua sudah dapat dilaksanakan, biasanya sebelum batas akhir tugas di kumpulkan satu atau dua hari sudah saya tanyakan dan selama ini tidak pernah terlambat”.

c. SD Negeri Jetisharjo

Job deskripsi untuk Nabab di SD Negeri Jetisharjo sebenarnya sudah ada tetapi hanya dibuat berdasarkan tugas pokoknya saja dan berdasarkan surat keputusan untuk Nabab dari Badan Kepegawaian Daerah. Adapun untuk proses pembuatan job deskripsi bagi Nabab adalah seperti apa yang disampaikan oleh SI kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo berikut ini;

“Job deskripsi untuk Nabab menyesuaikan dengan SK pembagian tugas-nya masing-masing, untuk deskripsi pekerjaan yang secara tertulis kebetulan belum tertulis tapi ada seperti Pak sardiyanto yang mengerjakan administrasi umum kepala sekolah dari PPDB nanti ngentri data, seleksi data, pncetikan APBS, kurikulum nah nanti rencana kedepan memang akan kita tulis seperti itu karena tahun depan kita akan akreditasi . Prosesnya kita adakan musyawarah bersama terlebih dahulu kemudian kita identifikasi tugas apa saja yang ada di sekolah ini terus nanti apa yang harus dilimpahkan oleh tenaga administrasi, apa yang harus dilimpahkan kepada tenaga yang membantu guru-guru, dan apa yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah sendiri. Prosesnya diidentifikasi terlebih dahulu tugas apa saja dan apa yang bisa didelegasikan, apa yang harus ditangani sendiri”

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh SI di atas tentang proses pembuatan job deskripsi untuk Nabab yang membantu administrasi terungkap bahwa dalam pembuatan job deskripsi bagi Nabab adalah sebagai berikut 1) dalam pembuatan job deskripsi kepala sekolah mengacu pada surat keputusan untuk Nabab dari BKD, 2) melakukan pembagian tugas kerja sekolah termasuk untuk Nabab yang dimusyawarahkan bersama dalam rapat sekolah dengan mengidentifikasi tugas dan pekerjaan apa saja yang ada di sekolah termasuk tugas dan pekerjaan administrasi untuk Nabab.

d. SD Negeri Badran

Job deskripsi untuk Nabab yang ada di SD Negeri Bardran belum dibuat oleh kepala sekolah, untuk pekerjaan Nabab yang membantu administrasi jenis pekerjaan yang akan dikerjakan menyesuaikan atau berdasarkan surat keputusan untuk Nabab dari BKD yaitu Nabab diperbantukan di SD Negeri Badran untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah yang dikerjakan oleh kepala sekolah. Belum dibuatnya job deskripsi untuk Nabab seperti yang sampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran yang ditanya tentang bagaimana proses pembuatan job deskripsi untuk Nabab adalah sebagai berikut;

“Job deskripsi untuk Nabab sebenarnya ada tapi sifatnya incidental dan rutinitas jadi saya belum buat, kepala sekolah tinggal memberikan tugas dengan sendirinya Nabab sudah paham apa saja yang harus dilakukan dan akan jalan sendiri saya tinggal mengoreksi. Kegiatan untuk Nabab direncanakan sesuai dengan program sekolah”

Penjelasan yang disampaikan oleh SW di atas sudah jelas dapat dipahami bahwa job deskripsi untuk Nabab yang membantu administrasi belum dibuat oleh kepala sekolah. Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh JK Nabab SD Negeri Badran tentang tidak adanya job deskripsi untuk Nabab dalam membantu kepala sekolah mengerjakan administrasi sekolah “tidak ada job deskripsi, paling kepala sekolah langsung memberikan tugas kepada saya dan saya langsung tau apa yang harus saya kerjakan, karena pekerjaan itu sudah biasa dan sering dikerjakan”.

Pernyataan dan penjelasan dari SW dan JK di atas dapat dijelaskan bahwa untuk job deskripsi Naban tidak ada dan belum dibuat oleh kepala sekolah karena pekerjaan yang dilakukan oleh JK Naban SD Negeri Badran sudah dapat dikuasai mengenai pekerjaan dan tugas yang berhubungan dengan administrasi sekolah, selain itu juga yang bersangkutan sudah lama membantu mengerjakan administrasi sekolah dan pekerjaan yang dilakukan bersifat rutin tiap bulan dan tahunnya sehingga setelah yang bersangkutan menjadi Naban dengan pekerjaan yang sama yaitu membantu mengerjakan administrasi sekolah yang bersangkutan dan kepala sekolah tidak memikirkan lagi untuk membuat job deskripsi karena sudah tahu dan paham mengenai tugas dan pekerjaan Naban yang membantu administrasi sekolah.

e. SD Negeri Kyai Mojo

Naban yang membantu administrasi di sekolah ini job deskripsinya belum dibuatkan job deskripsi secara tertulis oleh kepala sekolah, tugas dan pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawab Naban hanya disampaikan secara lisan atau hanya ada pemberitahuan berkenaan job deskripsi untuk yang bersangkutan dari kepala sekolah. Bagaimana kepala sekolah membuat atau menentukan job deskripsi untuk Naban, berikut ini adalah pernyataan dari SH kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo tentang bagaimana menentukan job deskripsi untuk Naban, “berdasarkan tugasnya, disesuaikan dengan jenis pekerjaannya

nanti rincian tugasnya apa saja sesuai dengan pekerjaan dan tujuan serta target yang akan dicapai”.

Pernyataan dari SH di atas menjelaskan bahwa dalam membuat job deskripsi untuk Naban kepala sekolah menentukannya berdasarkan surat keputusan untuk Naban dari BKD yaitu membantu megerjakan administrasi sekolah yang dikerjakan oleh kepala sekolah, kemudian Naban akan diberi tugas dan pekerjaan sesuai dengan SK Naban yaitu yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan administrasi.

Berdasarkan informasi TN Naban SD Negeri Kyai Mojo bahwa untuk job deskripsinya yaitu membantu administrasi keuangan sekolah, berikut ini adalah pernyataan dari TN berkenan dengan tugasnya dalam membantu administrasi di sekolah “karena saya fokus di keuangan ya membantu se bisa saya di keuangan, kalau tugas yang lain yang bersifat incidental yang saya bisa ya saya bantu selain dari kepala sekolah”, adapun alasan mengapa Naban difokuskan untuk membantu administrasi keuangan adalah seperti yang disampaikan TN berikut ini

“melihat kondisi pada saat itu administrasi keuangan memang harus di bantu dan karena bidang keuangan perlu perhatian yang fokus maka sekrang untuk membantu pekerjaan administrasi seperti surat menyurat, mengisi buku induk sudah dialihkan kepada orang lain”

Penjelasan dari TN di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam membuat dan menentukan job deskripsi untuk Naban berdasarkan surat keputusan untuk Naban disesuaikan dengan

kebutuhan sekolah yang memang harus dikerjakan oleh yang bersangkutan.

Jika dipahami dari pemaparan di atas hampir semua kepala sekolah yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis dalam membuat atau menentukan job deskripsi untuk Naban berdasarkan surat keputusan (SK) untuk Naban dari Badan Kepegawaian Daerah dari sini kepala sekolah mengidentifikasi pekerjaan dalam administrasi sekolah yang perlu dibantu apa saja, setelah diketahui pekerjaan dalam admininstrasi yang perlu dibantu oleh Naban kepala sekolah menyampaikannya kepada yang bersangkutan dengan disertai penjelasan dan arahan.

Secara keseluruhan tentang bagaimana kepala sekolah dalam membuat job deskripsi untuk Naban di SD Negeri di Kecamatan Jetis terungkap bahwa dalam membuat job deskripsi Naban kepala sekolah belum mampu menegaskan job deskripsi atau uraian pekerjaan apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab Naban dalam membantu kepala sekolah mengerjakan administrasi sekolah, tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada Naban lebih banyak yang bersifat insidental. Pernyataan ini dikuatkan dengan belum adanya job deskripsi Naban secara tertulis.

3. Hambatan yang Ditemui Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Nabab dan solusinya

Hambatan yang ditemui oleh kepala sekolah dalam upaya mengefektifkan Nabab untuk membantu administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan adapun hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab adalah sebagai berikut.

Dari lima sekolah dasar negeri yang ada di Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta berdasarkan informasi dari kepala sekolah tentang hambatan yang ditemui dalam mengefektifkan Nabab hanya dua kepala sekolah (SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo, dan SW kepala sekolah SD Negeri Badran) yang menemui hambatan dalam mengefektifkan Nabab, hambatan yang ditemui yaitu komunikasi dalam hal ini informasi yang disampaikan kepala sekolah dengan yang diterima Nabab tentang tugas yang diberikan kurang sesui.

Komunikasi menjadi hambatan dalam menjalankan tugas karena kurang jelasnya informasi yang disampaikan dalam pemberian tugas atau perintah akhirnya pekerjaan yang telah dikerjakan dan diselesaikan tidak sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan. Perbedaan pola pikir dan pemahaman terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan mengharuskan penyampaian tugas dalam hal ini informasi tentang tugas harus disampaikan dengan detail dan disertai dengan gambaran atau contoh.

Penjelasan tersebut di atas tentang hambatan dalam berkomunikasi sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh SY kepala sekolah SD Negeri

Bumijo sebagai berikut “Antara pemikiran saya dengan Nabani sering kali kurang sesuai akhirnya pada komunikasinya yang kurang sesuai. Pola pikir yang belum sinkron, meskipun kan ya ditanyakan dulu pada saya”. Penjelasan di atas juga dikuatkan pernyataan dari SW kepala sekolah SD Negeri Badran sebagai berikut “...tetapi terkadang masalah komunikasi jadi hambatan dalam menjalankan tugas karena kurang kejelasan informasi dan arahan yang kurang jelas”.

Dari pernyataan yang disampaikan oleh SY dan SW di atas menunjukkan bahwa dalam setiap komunikasi yang dilakukan dalam penyampaian tugas walaupun sudah berusaha untuk melakukannya dengan baik dengan disertai penjelasan, arahan, contoh akan tetapi jika pemikiran dan pemahaman antara kepala sekolah dan Nabani berbeda maka informasi yang disampaikan dan akan dikerjakan menjadi tidak sesuai dengan harapan. Adapun solusi dari kepala sekolah adalah melakukan komunikasi dengan lebih baik lagi dan menjelaskan secara detail tentang informasi yang disampaikan, seperti apa yang disampaikan oleh SY kepala sekolah SD Negeri Bumijo sebagai berikut “akhirnya konfirmasi dan saya menjelaskan dengan menghubungkan dengan karakter, keagamaan dan saya memberikan contoh yang saya mampu”, pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh SW kepala sekolah SD Negeri Badran “ya paling dengan menjelaskan lebih detail lagi tentang tugas yang diberikan”. Dari pernyataan kepala sekolah di atas bahwa hambatan dalam berkomunikasi antara kepala sekolah dengan Nabani dapat diatasi oleh

kepala sekolah dengan melakukan komunikasi yang lebih baik lagi agar terjadi kesamaan pemikiran dalam berkomunikasi.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Naban peneliti tidak bisa memperoleh dokumen yang berupa program kerja dan job deskripsi Naban untuk dikaji lebih mendalam karena kepala sekolah belum membuat arahan secara optimal dalam membuat program kerja dan job deskripsi untuk Naban.

BAB V **KESIMPULAN DAN SARAN**

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang telah disampaikan pada bab IV, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani untuk membantu mengerjakan administrasi sekolah di SD Negeri di Kecamatan Jetis yang dilihat dari: (a) upaya kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani, (b) mengkoordinasikan Nabani, (c) pemberian arahan dan pengawasan. Dari upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani untuk pelaksanaannya Nabani dapat melaksanakan tugas pokoknya, menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu, Nabani dapat berpartisipasi aktif dalam membantu administrasi sekolah dan di lingkungan sekolah, serta tujuan adanya Nabani di sekolah dapat tercapai.
2. Kepala sekolah yang ada di SD Negeri di Kecamatan Jetis dalam membuat atau menentukan job deskripsi untuk Nabani prosesnya adalah: (a) penentuan pembagian tugas berdasarkan surat keputusan (SK) untuk Nabani dari Badan Kepegawaian Daerah, (b) mengidentifikasi pekerjaan dalam administrasi sekolah yang perlu dibantu, (c) menyampaikan job deskripsi kepada Nabani dengan disertai penjelasan dan arahan.
3. Hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani di beberapa SD Negeri di Kecamatan Jetis yaitu tentang komunikasi. Solusi

dari kepala sekolah adalah dengan melakukan komunikasi yang lebih baik lagi agar terjadi kesamaan pemikiran dalam berkomunikasi.

E. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka peneliti mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan untuk Nabani terutama membuat program kerja sebaiknya ketika membuat dan menentukan program kerja untuk Nabani selain menyampaikannya secara lisan juga disampaikan atau dibuat program kerja secara tertulis agar Nabani mempunyai pedoman dan tidak lupa terhadap program kerja yang akan dilaksanakan, selain itu juga dengan adanya program kerja secara tertulis yang dijadikan pedoman menjadikan Nabani tidak harus menunggu perintah dari kepala sekolah untuk mengerjakan tugasnya, Nabani sudah dapat berjalan sendiri sesuai dengan program kerja yang sudah ada.
2. Kepala sekolah dalam melakukan pembagian tugas untuk Nabani sebaiknya membuat job deskripsi pekerjaan yang jelas dan secara tertulis untuk memperjelas pekerjaan apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab Nabani.
3. Nabani hendaknya dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sekolah dan ketika mendapatkan tugas atau perintah dari kepala sekolah sebaiknya dipahami terlebih dahulu, apabila kurang jelas atau tidak mengerti mintalah penjelasan, arahan, dan konsultasi dengan kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anang. 2008. *Tugas Kepala Sekolah* <http://www.manajemensekolah.teknodik.net>
Diakses pada 17 Februari 2010.
- Cooper, D. R. & Emory, C. W. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Daryanto, H. M. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan Pertama, Edisi Ke-3. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. 2006. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokusmedia.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Peran dan Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dan Upaya Mengefektifkannya*. <http://www.tendik.org>. Diakses pada 18 Februari 2010 pukul 16.45.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- E. Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hartati Sukirman. tth.. *Administrasi dan Suoervisi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- James, J. Jones dan Donald, L. Walters. 2008. *Human Resource Management In Education*. Yogyakarta: Q-Media.
- Kartini Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Laily Istiqomah. 2008. *Peran Sumber Daya Manusia Dalam Tata Administrasi Sekolah*. <http://laily-myblog.blogspot.com>. Diakses pada hari sabtu 9 Oktober 2010 pukul 17. 30.
- Lia Yuliana. 2007. *Buku Pegangan Kuliah Manajemen Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY.

- Mada Sutapa. 2002. *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY.
- Marno dan Triyo. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama .
- Ngalim Purwanto. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengaturan Tenaga Bantuan di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No.13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepla Sekolah/Madrasah.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.*
- M. Ngalim Purwanto. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rasdakarya.
- Rahman. 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagaian. 2003. *Filsafat Administrasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryobroto, B. 2002. *Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan UNY.
- Suryobroto. 2000. *Manajemen Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY.
- Veithzal Rivai. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Pedoman Wawancara (Kepala Sekolah)

1. Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
2. Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
3. Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?
4. Apakah tugas yang diberikan kepada Nabani sudah sesuai dengan kemampuannya?
5. Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Nabani selain kepala sekolah?
6. Apakah Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
7. Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
8. Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Nabani, bagaimana cara menentukannya?
9. Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?
10. Apakah Nabani selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
11. Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Nabani?
12. Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Nabani?
13. Dalam memberikan tugas kepada Nabani apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
14. Bagaimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Nabani?
15. Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Nabani?
16. Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Nabani untuk mengerjakan tugasnya?
17. Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani?
18. Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabani?

Pedoman Wawancara (Naban)

1. Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
2. Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?
3. Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
4. Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
5. Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
6. Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
7. Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
8. Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
9. Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Naban?
10. Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
11. Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
12. Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
13. Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
14. Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Naban?
15. Apakah ada solusi dari anda?
16. Bagaimana solusi dari kepala sekolah?

Lampiran 2

Pedoman Dokumentasi

Pencarian atau pengumpulan dokumen dalam penelitian ini meliputi:

1. Program kerja Naban yang dibuat oleh kepala sekolah jika ada.
2. Dokumen hasil kerja atau tugas tambahan.
3. Struktur organisasi sekolah.
4. Job deskripsi untuk Naban.

Lampiran 3

Pedoman Pengamatan/Observasi

1. Pengamatan terhadap lokasi dan posisi tempat kerja antara kepala sekolah dengan Nabani.
2. Pengamatan terhadap kelengkapan sarana dan prasarana pendukung dalam bekerja.

Lampiran 4

Transkrip wawancara

Sumber data (informan) : Drs. H.Suryanto, Ma.Kepala sekolah SD Negeri Bumijo
Waktu dan tanggal : Kamis 15 Juli 2010, jam 08.00
Tempat : ruang kepala sekolah SD Negeri Bumijo
Keterangan : SK = Soni Kurniawan
SY = Drs. H.Suryanto, Ma

- SK : Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
SY : ada, tetapi yang secara tertulis memang belum ada namun perencanaan secara realita ada, cuma hitam di atas putihnya ini yang belum ada.
SK : Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
SY : Kita sampaikan, kita diskusikan dengan teman-teman dulu dan yang bersangkutan. Tetapi ada diskusi dan tidak ada otoritas dari kepala sekolah terus langsung memberikan perintah untuk mengerjakan tugas yang belum diketahui oleh Nabani.
SK : Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?
SY : Ada, disini membantu membina ekstrakurikuler pramuka, terus tambah membantu perpustakaan
SK : Apakah tugas yang diberikan kepada Nabani sudah sesuai dengan kemampuannya?
SY : ini memang kalau kepramukaan sudah sejak lama, sebelum mendapat status Nabani sudah membantu pramuka juga jadi otomatis ya kemampuan, keterampilan ada dipramuka memang sudah menguasai, kalau perpustakaan nampaknya baru saja belum lama ini. Sedangkan untuk tugas pokoknya dalam membantu administrasi “menurut saya memang tidak sinkron ya mas, karna pendidikannya SMA, tapi ya secara empirik saja pengalaman karena membantu ini terus lama-lama tahu juga.
SK : Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Nabani selain kepala sekolah?
SY : selama ini saya berikan kewenangan kepada bendahara BOS untuk memberikan job atau kerja seandainya kepala sekolah tidak ada,
SK : Apakah Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
SY : iya, misalnya kepanitiaan PPDB dan lain sebagainya
SK : Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
SY : lah ini yang masih belum ada, harusnya secara hitam di atas putih job deskripsi ini mestinya ada tapi nyatanya saya tidak mampu untuk menuangkan itu sebenarnya pokok-pokok pikiran ada jangankan untuk nulis hal-hal seperti itu ini kita dikejar terus SPJ, laporan ini itu akhirnya nanti malah tidak jadi semua, nyatanya dari dulu SD ini seperti ini.
SK : Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Nabani, bagaimana cara menentukannya?
SY : Ya tentu ada, tetapi karena masalah itu tadi untuk job deskripsi.
SK : Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?

- SY : Ya batas waktu seperti buat laporan-laporan itu kita target menurut apa yang diperintahkan dari atasan
- SK : Apakah Nabani selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- SY : Ada yang bisa ada yang tidak, karena beberapa permasalahan tertentu
- SK : Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Nabani?
- SY : paradigma yang kita tanamkan untuk pemahaman, pemikiran yang kita tanamkan itu tidak mudah mas, penyampaiannya ke yang bersangkutan tidak mudah karena pemahaman dari kepala sekolah belum tentu itu mudah dicerna Nabani yang kebetulan ada di sini.
- SK : Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Nabani?
- SY : secara teknis secara langsung iya, secara memanfaatkan alat komunikasi iya, melalui bentuk sosial seperti "welingan" (pesan) karena tidak ada saya pesankan ke yang ada. Setiap pemberian tugas tentu disertai arahan kalau tidak meskipun baik kalau tidak sesuai yang diharapkan yang akan kita kerjakan, namun yang secara rutinitas sudah jalan sendiri tiap bulannya.
- SK : Dalam memberikan tugas kepada Nabani apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SY : Kalau volume waktu itu memang iya, saya menyampaikan 37,5 jam per minggu tapi kalau volume job menurut situasi kondisi kadang melebihi target sampai malam
- SK : Bagaimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Nabani?
- SY : Secara langsung dan tidak langsung bisa melalui telepon tanya tentang keadaan yang sedang dikerjakan, selain itu juga melalui analisis hasil pekerjaan Nabani
- SK : Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Nabani?
- SY : Ya tentu ada, misalnya untuk lebih mengefektifkan ini, nanti sinkron dengan Nabani atau tidak atau dengan didiskusikan dengan Nabani
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Nabani untuk mengerjakan tugasnya?
- SY : Kebetulan sudah, untuk komputer sudah ada 2 yang ada di ruang kepala sekolah namun sebagian ada sebagian belum seperti alat foto copy atau alat pengganda, tapi yang ada dimanfaatkan secara maksimal.
- SK : Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani?
- SY : Ya masalah paradigm tadi, antara pemikiran saya dengan Nabani sering kali kurang sesuai akhirnya pada komunikasinya yang kurang sesuai. Pola pikir yang belum sinkron, meskipun kan ya ditanyakan dulu pada saya.
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabani?
- SY : Akhirnya konfirmasi dan saya menjelaskan dengan menghubungkan dengan karakter, keagamaan dan saya memberikan contoh yang saya mampu

Transkrip wawancara

Sumber data (informan) : Drs. Pujiharto Kepala sekolah SD Negeri Jetis 1
Waktu dan tanggal : Selasa 6 Juli 2010, jam 09.00
Tempat : ruang tamu kepala sekolah
Keterangan : SK = Soni Kurniawan
PH = Drs. Pujiharto

- SK : Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
PH : Programnya sudah ada, dibuat pada awal tahun pelajaran yang diajukan oleh Nabani kemudian dievaluasi oleh kepala sekolah baru tahap kedua ikut menetapkan program yang akan dilaksanakan.
- SK : Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
PH : Mulai dari melanjutkan program atau kegiatan yang ada di sekolah yang dievaluasi apakah perlu dilanjutkan atau tidak setelah itu ditambah dengan program-program yang baru dilaksanakan program tahun yang baru, jadi rutinitas kegiatannya.
- SK : Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?
PH : Biasanya kalau ada latihan semester atau yang lainnya yang membutuhkan bantuan yang berhubungan dengan komputer, biasanya guru yang lain minta tolong pada petugas administrasi karena beberapa guru kurang bisa mengoperasionalkan komputer contohnya membuat soal-soal dan lain-lain.
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada Nabani sudah sesuai dengan kemampuannya?
PH : Sudah, karena sudah beberapa tahun bekerja disini sampai kegiatan seperti itu tidak ada masalah.
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Nabani selain kepala sekolah?
PH : Tidak pasti, tidak mesti harus kepala sekolah, biasanya pekerjaan guru yang berhubungan dengan sekolah yang bersifat insidental yang mengharuskan meminta tolong pada petugas administrasi bisa meminta tolong atau memberikan tugas pada Nabani.
- SK : Apakah Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
PH : Iyay pasti, misalkan ada kegiatan pesantren, kegiatan yang lain rapat pun semua ikut karena termasuk warga sekolah.
- SK : Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
PH : Saya melihat job deskripsi yang dibuat oleh kepala sekolah yang dulu setelah itu saya evaluasi kalau perlu memang ada tambahan tambahan itu saya tambahi, namun job deskripsi yang secara tertulis belum saya tulis tetapi sudah saya sampaikan mengenai tugas apa saja yang harus dilakukan oleh Nabani, tugas yang dilakukan oleh nabani sifatnya rutin setiap tahunnya.
- SK : Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Nabani, bagaimana cara menentukannya?
PH : Targetnya kalau di sekolah asalkan semua sesuai dengan aturan dari dinas dan dari sekolah dilaksanakan berarti Nabani sudah melaksanakan dan dapat dikatakan mencapai target dan merupakan prestasi tersendiri. Yang jelas

asalkan tugas yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan berarti target sudah dapat dicapai. Dengan cara melihat ketentuan dan aturan dari dinas dan sekolah.

- SK : Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?
- PH : Ada, sesuai dengan ketentuan mengenai waktu sesuai dengan tugas yang diberikan
- SK : Apakah Nabani selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- PH : Semua sudah, biasanya sebelum batas akhir tugas di kumpulkan satu atau dua hari sudah saya tanyakan dan selama ini tidak pernah terlambat.
- SK : Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Nabani?
- PH : Alhamdulilah selama ini kelihatannya mereka masih semagat dalam bekerja ini terbukti dengan tugas yang diberikan selalu selesai tepat waktu bahkan terkadang sebelum waktunya habis pekerjaan sudah selesai. Ya paling saya sedikit memberikan masukan-masukan dan tidak setiap saat karena mereka sudah sadar sendiri mengenai hak dan kewajibannya berada di sekolah ini.
- SK : Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Nabani?
- PH : Biasanya saya memberikan konsep hal-hal yang harus dilakukan terus kalau tidak pun mereka sudah tau laporan yang harus dibuat seperti ini karena laporan untuk dinas biasanya seperti itu tiap bulannya, ataupun misalkan ada tugas yang lainnya sudah ada juknis dan juklaknya,
- SK : Dalam memberikan tugas kepada Nabani apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- PH : Biasanya kalau nabani satu minggunya 37 jam, sedangkan kalau jumlah pekerjaannya yang rutin seperti itu tambahan dari dinas misalkan ada edaran dari dinas yang harus dilaksanakan oleh mereka.
- SK : Bagaimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Nabani?
- PH : Kalau saya biasanya melihat hasil laporan atau pekerjaan beserta waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas
- SK : Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Nabani?
- PH : Ya ada. Misalkan ada kekeliruan itu langsung nanti nabani membetulkan sesuai yang seharusnya.
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Nabani untuk mengerjakan tugasnya?
- PH : kelihatannya sudah lengkap semua,
- SK : Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani?
- PH : Selama saya bertugas disini kelihatannya tidak ada masalah, Karena apabila ada sedikit hambatan langsung di pikirkan bersama.
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabani?
- PH : ..

Transkrip wawancara

Sumber data (informan) : Sidiq, S.Pd. Kepala sekolah SD Negeri Jetisharjo
Waktu dan tanggal : Kamis 8 Juli 2010, jam 08.00, dan Senin 12 Juli 2010,
jam 08.30
Tempat : ruang tamu kepala sekolah
Keterangan : SK = Soni Kurniawan
SI = Sidiq, S.Pd

- SK : Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
SI : Ada, jadi seperti pada saat menghadapi tahun ajaran baru kami harus mempersiapkan segala sesuatunya misalnya kita meninjau ulang kurikulum nah itu programnya nanti yang menyesuaikan pada tenaga administrasi, APBS itu yang merancang kepala sekolah dengan guru-guru tapi tetap nanti finalnya yang mengerjakan adalah pada tenaga administrasi, dan membantu program kepala sekolah yang nanti tugasnya bersifat insidental.
SK : Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
SI : Dibuat pada rapat awal tahun dengan menyesuaikan program kepala sekolah dan program sekolah dan itu dimusyawarahkan dalam rapat itu.
SK : Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?
SI : Ada, terutama pada pembinaan mental anak-anak terutama yang beragama Islam, kebetulan yang membantu administrasi sedikit banyak sering ngajar ngaji jadi kalau siang pas duhur itu dia saya suruh untuk mengkoordinir jamaah duhur dengan guru TPA yang lain.
SK : Apakah tugas yang diberikan kepada Nabani sudah sesuai dengan kemampuannya?
SI : Untuk tugas pokok administrasi sudah mampu dikerjakan karena dia memang orang administrasi dia dulu lulusan SMEA (SMK) dan computer memang dia bidangnya selain itu juga ada tambahan pendidikan nonformal untuk menunjang keahlian dan kemampuan dibidang administrasi.
SK : Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Nabani selain kepala sekolah?
SI : Ada, terutama guru-guru baik itu administrasi guru yang bersifat pribadi dan administrasi kelas yang bisa dibantu petugas administrasi. Selain itu keuangan sekolah juga dipegang oleh guru-guru maka nanti pengadministrasianya itu finalnya di petugas administrasi.
SK : Apakah Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
SI : Semua dilibatkan, misalnya kegiatan perkemahan walaupun motornya dari Pembina pramuka tetapi nanti dirapatkan dan ada pembagian tugas kepada semua personel sekolah, PPDB juga nabani yang membantu administrasi dilibatkan karena nanti dia yang menginput data peserta didik baru.

- SK : Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
- SI : Job deskripsi untuk Nabani menyesuaikan dengan SK pembagian tugasnya masing-masing, untuk deskripsi pekerjaan yang secara tertulis kebetulan belum tertulis tapi ada seperti Pak Sardiyanto yang mengerjakan administrasi umum kepala sekolah dari PPDB nanti mengentri data, seleksi data, pengelitan APBS, kurikulum nah nanti rencana kedepan memang akan kita tulis seperti itu karena tahun depan kita akan akreditasi. Prosesnya kita adakan musyawarah bersama terlebih dahulu kemudian kita identifikasi tugas apa saja yang ada di sekolah ini terus nanti apa yang harus dilimpahkan oleh tenaga administrasi, apa yang harus dilimpahkan kepada tenaga yang membantu guru-guru, dan apa yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah sendiri. Prosesnya diidentifikasi terlebih dahulu tugas apa saja dan apa yang bisa didelegasikan, apa yang harus ditangani sendiri.
- SK : Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Nabani, bagaimana cara menentukannya?
- SI : Target ada, karena tanpa target nanti pekerjaan tidak dapat diukur, caranya ya disesuaikan dengan program sekolah dan itu harus diselesaikan.
- SK : Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?
- SI : Ada batasan-batasan waktu untuk pekerjaan dan penyelesaian target, karena nanti dapat menghambat target-target berikutnya kalau target tidak dapat diselesaikan.
- SK : Apakah Nabani selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- SI : Ya semua dapat tercapai, apa yang kita tugaskan kepada tenaga administrasi itu semua sudah dilaksanakan dengan baik, kalau yang sifatnya tugas dari kepala sekolah itu memang sesuai dengan target yang kita butuhkan karena kalau nanti sampai menumpuk akan ketambahan dengan pekerjaan yang lain.
- SK : Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Nabani?
- SI : Jadi begini kalau saya memotivasi itu saya ajak untuk kerja bareng karena mungkin sedang banyak pekerjaan, selain itu juga dengan memberi reward dan reword itu tidak harus berupa materi kita beri pujian dan bahkan ini nanti ada rencana untuk jalan-jalan bersama dengan personel sekolah ya untuk refresing.
- SK : Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Nabani?
- SI : Kebetulan disini saya memberikan tugas selalu langsung dengan disertai arahan, penjelasan, dan contoh, saya memberikan delegasi secara langsung sebisa mungkin perintah yang saya sampaikan itu harus jelas agar dikerjakan dengan baik.
- SK : Dalam memberikan tugas kepada Nabani apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SI : Disini mengikuti pekerjaan guru dari jam 07.00 pulangnya ya sama dengan guru-guru yang lain, malah untuk tenaga administrasi 37,5 jam per minggunya seperti aturan PNS, kalau guru dikelas kan minimal 24 jam per minggu tapi itu ada penyelesaian tugas yang lain seperti administrasi kelas atau administrasi guru.

- SK : Bagimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Nabab?
- SI : Kita menerapkan istilahnya pengawasan orang dewasa jadi saya sering memberikan contoh kepala sekolah itu datang awal pulangnya paling akhir itu otomatis teman-teman baik tenaga administrasi, nabab, maupun guru kalau mau mendahului kepala sekolah sering-sering ada pekewuh kan gitu, itu merupakan pengawasan secara tidak langsung karena orang sudah dewasa kalau diawasi secara langsung itu malah sering tersinggung ada rasa berontak.
- SK : Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Nabab?
- SI : Jelas ada, bahkan itu ada semacam TPP (Tunjangan Perbagian Penghasilan) itu dikaitkan dengan presensi kehadiran, itu semua ada peraturannya, namun secara kedinasan sekolah ada pendekatan dari kami ada seperti tindak lanjut pembinaan, pembinaannya secara kekeluargaan
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Nabab untuk mengerjakan tugasnya?
- SI : Semua sudah dimiliki, seperti computer karena untuk pekerjaan administrasi kan computer ya yang paling pokok. Selain itu juga ada sistem namanya SAMS (Sistem Analisa Manajemen Sekolah) itu untuk memudahkan tenaga administrasi untuk mengerjakan administrasi sekolah, jadi sarananya memang kita upayakan untuk sendiri. Bahkan untuk tenaga administrasi difasilitasi computer dan kelengkapannya sendiri tidak boleh dicampur-cmpur.
- SK : Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabab?
- SI : Untuk sementara ini kelihatannya tidak ada, karena apa yang harus dikerjakan oleh nabab juga sudah tahu dan paham, dari komunikasi juga sudah sama atau jalan. Ya bila ada hambatan misalnya dalam pembuatan laporan kita diskusikan bersama
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabab?
- SI :

Transkrip wawancara

Sumber data (informan)	:	Suwanti, A.Ma.Pd. Kepala sekolah SD Negeri Badran
Waktu dan tanggal	:	Selasa, 6 Juli 2010, jam 09.00
Tempat	:	ruang kepala sekolah
Keterangan	:	SK = Soni Kurniawan SW = Suwanti, A.Ma.Pd

-
- SK : berapa jumlah Nabab yang membantu administrasi sekolah?
- SW : Itu khusus TU atau guru?, kalau khusu TU ada 1, tapi kalau membantu administrasi guru Nabab juga membantu administrasi

- SK : Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
- SW : Program kerjanya ya membantu administrasi, program kerja yang ada di sekolah bersifat rutinitas tiap bulan dan tahunnya. Ada program kerja untuk kepala sekolah tapi yang untuk nabani yang secara tertulis belum saya buat.
- SK : Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
- SW : Program kerja dibahas pada rapat di awal tahun pelajaran baru (3 hari pertama pada hari efektif)
- SK : Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?
- SW : Nabani yang membantu administrasi tidak diberikan tugas yang sifatnya rutin karena pekerjannya begitu banyak dan banyak yang bersifat incidental. Tetapi karena nabani tersebut tinggalnya di sekolah jadi sekaligus membantu keamanan dan kebersihan.
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada Nabani sudah sesuai dengan kemampuannya?
- SW : Latar belakang pendidikan kurang sesuai tetapi kemampuan untuk membantu administrasi dengan didukung kemampuan dalam mengoperasionalkan computer bisa mengerjakan atau membantu administrasi yang ada di sekolah.
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Nabani selain kepala sekolah?
- SW : Ada, karena beberapa pekerjaan seperti untuk laporan BOS dan beberapa administrasi kelas membutuhkan bantuan dari nabani maka selain kepala sekolah ada warga sekolah yang bisa memberikan tugas kepada nabani.
- SK : Apakah Nabani dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
- SW : Dilibatkan seperti warga sekolah yang lainnya, umpamanya dalam PPDB, UASBN diberntuk kepanitiaan.
- SK : Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Nabani?
- SW : Job deskripsi untuk nabani sebenarnya ada tapi sifatnya incidental dan rutinitas jadi saya belum buat, kepala sekolah tinggal memberikan tugas dengan sendirinya Nabani sudah paham apa saja yang harus dilakukan dan akan jalan sendiri saya tinggal mengkoreksi. Kegiatan untuk Nabani direncanakan sesuai dengan program sekolah.
- SK : Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Nabani, bagaimana cara menentukannya?
- SW : Ada, sebetulnya ya menyesuaikan dengan apa yang ada dalam buku pembagian tugas tetapi tidak secara rinci hanya membantu menyelesaikan administrasi sekolah.
- SK : Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?
- SW : ..
- SK : Apakah Nabani selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- SW : Alhamdulilah sudah ya tinggal membenahi sedikit-sedikit, nabannya sudah berjalan dengan baik
- SK : Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Nabani?
- SW : Dengan menghargai hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan dikoreksi dan apabila ada kekeliruan segera ditindak lanjuti, selain itu juga melalui ungkapan terimakasih.

- SK : Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Nabani?
- SW : Tugas diberikan secara langsung dengan disertai arahan dan penjelasan setelah selesai di cek lagi oleh kepala sekolah, tetapi dalam laporan bos itu selalu di dampingi oleh yang bertanggung jawab dalam laporan BOS.
- SK : Dalam memberikan tugas kepada Nabani apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SW : Kalau waktunya ya sama seperti pegawai atau guru-guru yang lain, kalau untuk jumlah pekerjaannya disesuaikan dengan pekerjaan yang ada kalau sudah selesai ya tinggal menyelesaikan pekerjaan yang lain.
- SK : Bagaimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Nabani?
- SW : Kalau menjalankan tugas ya tidak diawasi langsung tetapi setelah selesai baru dikoreksi, tapi kalau yang membantu masalah keuangan seperti laporan BOS selalu didampingi
- SK : Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Nabani?
- SW : Ya paling dengan diberi arahan dan penjelasan kalau ada kekeliruan.
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Nabani untuk mengerjakan tugasnya?
- SW : Sudah, computer sudah mempunyai dua
- SK : Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani?
- SW : Kalau yang membantu administrasi kok saya rasa sudah mendukung saya, tetapi terkadang masalah komunikasi jadi hambatan dalam menjalankan tugas karena kurang kejelasan informasi dan arahan yang kurang jelas.
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabani?
- SW : Ya paling dengan menjelaskan lebih detail lagi tentang tugas yang diberikan.

Transkrip wawancara

Sumber data (informan)	: Sumiharti,A.Ma.Pd Kepala sekolah SD Negeri Kyai Mojo
Waktu dan tanggal	: Rabu 23 Juli 2010, pukul 09.15-10.00
Tempat	: ruang tamu kepala sekolah
Keterangan	: SK = Soni Kurniawan SH = Sumiharti,A.Ma.Pd

-
- SK : Apakah ada program kerja untuk Nabani dalam mengerjakan administrasi sekolah?
- SH : Ada.
- SK : Bagaimanakah proses pembuatan program kerja untuk Nabani?
- SH : Dibahas dan dibuat pada awal tahun ajaran baru sebelum masuk sekolah pada saat rapat pembahasan program, program yang dibuat disesuaikan dengan tujuan sekolah dan jenis pekerjaan yang bersangkutan.
- SK : Apakah ada tugas untuk Nabani selain mengerjakan administrasi sekolah?

- SH : Ya ada, selain membantu tugas pokok mengerjakan administrasi sekolah juga membantu dalam administrasi keuangan sekolah.
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada Naban sudah sesuai dengan kemampuannya?
- SH : Untuk yang membantu administrasi kemampuannya sudah sesuai karena lulusan dari jurusan akuntansi, sedangkan yang lain kurang sesui.
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberikan tugas tambahan untuk Naban selain kepala sekolah?
- SH : Tidak ada.
- SK : Apakah Naban dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
- SH : Iya, dilibatkan mas , semua stakeholders yang ada di sekolah dilibatkan, seperti pada saat akreditasi Naban juga dilibatkan.
- SK : Bagaimana cara kepala sekolah membuat job deskripsi untuk Naban?
- SH : “berdasarkan tugasnya itu lo mas” disesuaikan dengan jenis pekerjaannya nanti rincian tugasnya apa saja sesuai dengan pekerjaan dan tujuan serta target yang akan dicapai.
- SK : Apakah dalam membuat job deskripsi ada target yang harus dicapai oleh Naban, bagaimana cara menentukannya?
- SH : “ya mesti ada to” target disesuaikan dengan program sekolah.
- SK : Apakah ada batas waktu dalam pencapaian target?
- SH : ada.
- SK : Apakah Naban selalu dapat mencapai target dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- SH : Ada yang sesuai target ada yang belum, tapi secara umum sudah dapat tercapai, begitu juga dengan waktu yang diberikan.
- SK : Bagaimana cara pemberian motivasi kepada Naban?
- SH : Kelihatannya sudah pada sregep, wong datang pagi pulanggnya juga jam dua, kalau sudah bagus ya sudah malah lebih baik diberi reward, ya mungkin dengan memberikan contoh yang baik kepada mereka supaya lebih semangat lagi dalam bekerja.
- SK : Bagaimana cara pemberian tugas dan arahan kepada Naban?
- SH : Tugas diberikan secara langsung atau lisan kepada naban, begitu juga arahan yang diberikan pada saat pemberian tugas dan nanti apabila Naban mengalami kekurang jelaskan dalam mengerjakan tugas bisa menayakan kembali.
- SK : Dalam memberikan tugas kepada Naban apakah ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SH : Ya tidak, misalnya membuat RAPBS kalau selesai ya sudah itu kan nanti harus dikoreksi dulu oleh Dinas dan itu diperbaiki sampai selesai.
- SK : Bagaimana prosedur pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas Naban?
- SH : “Ya memang harus diawasi, tetapi tidak harus langsung to mas”. Ya kadang kadang dilihat kerjanya bagaimana.
- SK : Apakah ada tindak lanjut dari hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap Naban?
- SH : Ya seandainya ada kekurangan yo ditindak lanjuti dengan memberikan arahan .
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang dibutuhkan oleh Naban untuk mengerjakan tugasnya?

- SH : Insaallah sudah terpenuhi semua, pokoknya kalau apa yang dibutuhkan ya dicukupi lah.
- SK : Hambatan apa yang ditemui kepala sekolah dalam mengefektifkan Nabani?
- SH : Kelihatannya g ada, ya paling masalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah terhadap hambatan dalam mengefektifkan Nabani?
- SH : Ya langsung ditindak lanjuti, “misalnya dengan ditanyakan, bagaimana sudah selesai atau belum, begitu”

Lampiran 5

Transkrip wawancara

Sumber data (informan) : Ali. Naban SD Negeri Bumijo
Waktu dan tanggal : Jumat 16 Juli 2010, jam 08.00
Tempat : ruang tamu kepala sekolah
Keterangan : SK = Soni Kurniawan
AL = Ali

- SK : Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
AL : Ada, jadi sekolah mengikuti program dari Dinas, program kerja saya menyesuaikan dengan program sekolah karena Naban berada di bawah naungan kepala sekolah. Program kerja sesuai dengan tugas atau perintah dari Dinas yang kemudian diolah oleh sekolah sesuai dengan program yang ada.
- SK : Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?
AL : iya ada, di perpustakaan sama ekstra pramuka. Untuk mengerjakan administrasi sekolah dan mengelola perpustakaan pelaksanaannya setengah-setengah jadi senin, selasa, rabu, kamis di administrasi sekolah dan jumat, sabtu di perpus karena hari jumat, sabtu anak-anak lebih banyak istirahatnya.
- SK : Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
AL : sebetulnya sebelum di administrasi saya diperbantukan diperstakaan, tugas disampaikan dari kepala sekolah langsung ke saya
- SK : Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
AL : iya lancar-lancar saja
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
AL : tidak ada untuk tugas yang sifatnya rutin, untuk yang lain sifatnya membantu
- SK : Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
AL : kalau yang bersangkutan dan kegiatan ekstras pramuka dan romadlon saya dilibatkan dalam kepanitiaan, sedangkan apabila ada kegiatan yang lain tetap dilibatkan untuk membantu tetapi tidak dimasukkan dalam kepanitiaan.
- SK : Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
AL : mungkin ada, saya kurang begitu tahu
- SK : Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
AL : itu kan kita ikut dari Dinas, jadi waktu untuk mengerjakan disesuaikan dengan tugas yang diberikan dari Dinas dan program sekolah. Selama ini pencapaian target berhubung waktunya agak mengejar jadi kita menyesuaikan program selain itu juga di SD Bumijo kan ada tenaga honorer yang membantu administrasi juga jadi kita membagi tugas untuk mengejar target itu, jadi jangan sampai yang lainnya diterlantarkan.
- SK : Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Naban?

- AL : selama ini belum ada yang secara langsung atau lisan dari kepala sekolah, tetapi misalkan ada pekerjaan yang membutuhkan waktu dan tenaga sampai harus dikerjakan di rumah atau lembur kadang-kadang ada semacam reward dari sekolah.
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- AL : ada, tidak di hitung mas, jadi hitungannya tiap hari mengerjakan tugas-tugas gitu ja mas jadi jika ada pekerjaan ya dikerjakan saja sampai selesai.
- SK : Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
- AL : iya, jadi untuk pemberian tugas biasanya disertai dengan arahan selain itu juga biasanya sudah ada format tersendiri baik itu dari Dinas maupun sekolah. Pengawasan tetap ada biasanya melalui hasil pekerjaan.
- SK : Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
- AL : biasanya langsung ada tindak lanjut, seperti memperbaiki hasil pekerjaan dan kepala sekolah memberikan saran kepada saya mengenai penggerjaan tugas sesuai dengan tugas dan format yang ada.
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
- AL : sudah dan belum, karena ada beberapa alat seperti secener yang dibutuhkan dalam administrasi tetapi selama ini belum ada, sedangkan seperti komputer untuk administrasi sekolah dan kepala sekolah sudah ada sendiri.
- SK : Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Nabani?
- AL : untuk pembagian tugas kerja antara pekerjaan administrasi sekolah dengan pekerjaan yang ada di perpustakaan, kalau pekerjaan administrasi belum selesai tetapi saya harus berada di perpustakaan akhirnya harus dibawa pulang.
- SK : Apakah ada solusi dari anda?
- AL : berhubung tenaga administrasinya ada dua jadi kami membagi tugas biar tidak keteteran.
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah?
- AL : tidak ada, ya cuma dikasih tau untuk diselesaikan hari apa bgitu.

Transkrip wawancara

Sumber data (informan)	: Siswanti. Nabani SD Negeri Jetis 1
Waktu dan tanggal	: Rabu 7 Juli 2010, jam 09.00
Tempat	: ruang kerja SS
Keterangan	: SK = Soni Kurniawan SS = Siswanti

-
- SK : Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
- SS : pekerjaan yang saya kerjakan sifatnya rutin tiap tahunnya dan bulan, tapi itu sudah direncanakan dan itu saya sudah tahu tugasnya mengenai apa yang

- harus saya kerjakan. Program kerja yang secara tertulis tidak ada, tetapi pekerjaan dan rinciannya saya sudah tahu karena sifatnya rutin, dan itu saya buat rincian pekerjaan atau cek lis karena banyaknya pekerjaannya.
- SK : Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?
- SS : tidak ada untuk yang sifatnya rutin, tetapi semua pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi saya bantu, sebenarnya saya juga agak bingung sebenarnya tupoksi saya kan membantu meringankan pekerjaan kepala sekolah, semua yang di sini kan pekerjaan kepala sekolah selain mengajar, akhirnya jadi saya semuanya kalau misal kepala sekolah tidak ada lingkungan sekolah dan guru-guru mengkondisikan saya untuk menagani pekerjaannya.
- SK : Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
- SS : pekerjaan itu muncul karena kondisi lingkungan yang mengarahkan dan pekerjaan itu harus dilakukan, tetapi saya bantu mengerjakan semampu saya dan saya iklas membantu.
- SK : Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
- SS : pekerjaan yang saya terima di sekolah banyak sekali terkadang pekerjaan rumah sampai terbengkalai, tapi karna ini diterget terutama SPJ dan laninya harus diselesaikan pada waktunya ya harus diselesaikan pada waktunya, semuaanya dapat dikerjakan walapun sedikit dipaksakan
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
- SS : selain kepala sekolah ada yang bisa memberikan tugas atau pekerjaan, karna saya memang tidak memberi batasan harus kepala sekolah yang memberikan pekerjaan saya kan istilahnya membantu kalau beliau perlu dibantu ya dibantu.
- SK : Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
- SS : selau, jika ada kegiatan disekolah saya selalu ikut, seperti jika ada kegiatan diluar yang berhubungan dengan sekolah kalau tidak ada kepentingan keluarga saya selalu ikut.
- SK : apakah ada job deskripsi untuk anda?
- SS : saya biasanya ngrekap sendiri mengenai apa saja yang harus saya kerjakan, nanti tinggal apa yang sudah saya kerjakan tinggal dicentang karena pekerjannya begitu banyak
- SK : Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
- SS : ada, misalnya BOSDA kalau SPJ tidak jadi maka uang tidak akan turun, tapi kalau untuk reguler itu karena sudah rutin pertiap 3 bulan ya kita tetap laporan Cuma kalau terlambat itu tidak akan mempengaruhi cairnya uang dari pusat.
- SK : Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- SS : karena BOSD termasuk hal yang baru jadi sudah terlajur terlambat karena banyaknya pekerjaan saya akhirnya belum di buat LPJnya tapi sudah siap.
- SK : Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Nabani?
- SS : ya motifasinya berupa reword atau uang lembur dari kepala sekolah karena pekerjaan yang bukan porsi saya dan saya harus mengerjakan dan kepala

sekolah pengertian ya akhirnya ada reward seperti itu, selain itu juga motivasi dari kepala sekolah kadang menemani dan dibantu oleh beliau, juga terkadang kepala sekolah menunjuk warga sekolah untuk membantu saya bgtitu.

- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SS : sudah ada jam kerjanya untuk pegawai mas, dari jam 7.30 sampai jam 14.30, kalau guru kan dari jam 7 sampai jam 2 itu sudah ada kontrak kerjanya. Yang penting target tercapai dan jam kerjanya ya seperti itu malah terkadang saya malah lebih sampai jam 5, 6 sore, tapi kalau bisa dikerjakan dirumah ya saya bawa pulang.
- SK : Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
- SS : untuk hal-hal yang baru selalu diberi arahan dan kalau saya kurang jelas saya bisa tanya, kepala sekolah mengawasi, menemani, membetulkan kalau ada yang kurang sesuai ya meneliti pekerjannya. Jadi tetap dicek hasil pekerjaan saya.
- SK : Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
- SS :
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
- SS : semua sudah ada, apa yang saya butuhkan untuk kelancaran pekerjaan saya dikasih oleh sekolah, sekolah juga memberikan atau memfasilitasi computer khusus untuk saya karena pekerjaannya banyak dan datanya juga penting untuk sekolah.
- SK : Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Nabani?
- SS : kalau pekerjaan pokok saya tidak ada hambatan tapi kalau tugas yang sifatnya incidental atau dimintai tolong oleh guru atau warga sekolah yang terlalu banyak saya jadi kurang berkenan karena banyaknya pekerjaan dan emosi jadi naik tapi warga sekolah sudah memaklumi karena banyaknya pekerjaan yang harus disegekan.
- SK : Apakah ada solusi dari anda?
- SS : pokoknya ya tugas yang sifatnya incidental tetep saya terima tapi antri dan menyesuaikan mana yang lebih penting dan didahulukan.
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah?
- SS : ya bapak kepala sekolah berusaha membantu dan menunjuk orang untuk membantu mengerjakan saya, tapi akhirnya ya malah pekerjaan jadi tertunda akhirnya ya saya lagi dan pekerjaan kembali lagi pada saya tiap bulannya.

Transkrip wawancara

- SK : Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
SR : untuk program kerja karena administrasi kepala sekolah dibagi dua, saya itu menangani administrasi pokok sekolah terus bagian yang lain menangani administrasi membantu guru-guru seperti membuat soal data nilai dan lain-lain ya sebenarnya membantu juga, kalau saya disini administrasi pokok termasuk data-data yang dibutuhkan oleh Dinas saya yang mengerjakan. Program kerja yang pokok untuk saya yang secara tertulis cuman sesuai dengan SK (surat keputusan), ya intinya membantu kepala sekolah mengerjakan administrasi sekolah.

SK : Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?
SR : yang jelas tugas pokoknya saya tetap administrasi, kalau tugas tambahannya sesuai dengan SK saya untuk administrasi barang, yang tugasnya melaporkan administrasi barang ke Dinas, itu saya yang menangani.

SK : Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
SR : sebenarnya yang mengurusi administrasi barang ada tiga orang, SK-nya langsung dari dinas tetapi melalui usulan dari kepala sekolah.

SK : Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
SR : iaya alhamdulilah bisa, tapi terkadang untuk tugas yang sifatnya incidental dari Dinas terkadang surat perintah atau tugasnya terlambat.

SK : Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
SR : kan sudah jelas pembagiannya, ada dua pembagian tugas administrasi tetapi kalau saya bisa membantu ya saya bantu semampu saya seperti membantu guru-guru yang mebutuhkan data dari administrasi dan lain-lain.

SK : Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
SR : dilibatkan terutama apabila yang berhubungan dengan administrasi sekolah

SK : Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
SR : kalau secara itu sudah berjalan dengan sendirinya jadi apa yang dibutuhkan oleh guru, kepala sekolah, murid sekalipun saat itu mendadak langsung dikerjakan karena sudah ada fail atau dokumen tahun yang lalu tinggal ganti-ganti saja.

SK : Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
SR : ya alhamdulilah sebisa saya untuk mengerjakan sesuai dengan waktunya.

SK : Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Nabab?

- SR : ya ada, kalau misalnya dalam bekerja selalu siap untuk melaksanakan tugas sekolah selalu memperhitungkan sendiri, itu sebagai motifasi sebenarnya.
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- SR : ya kalau batasan mungkin ada sesuai dengan pegawai yang lain tetapi kalau saya dalam bekerja ya saya kerjakan sampai selesai, pekerjaan yang saya kerjakan tidak pernah ada habisnya, selalu ada yang penting itu tadi ada pekerjaan ya diselesaikan.
- SK : Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
- SR : iya, kalau misalnya kepala sekolah menyuruh membuat suarata bapak kepala sekolah langsung kesini membuat fomnya sendiri bisa langsung melisankan kepada saya nanti saya tambahkan sendiri, kalau misalkan bapak ada di luar kantor itu biasa ngebel tolong buatkan ini nanti pulang saya tandatangani seperti itu. Untuk pengawasan ya ada secara langsung maupun tidak langsung.
- SK : Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
- SR : ya kalau dari pelaksanaan tuga paling ada arahan dan didiskusikan bagaimana cara untuk menyelesaikannya begitu
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
- SR : sarana untuk sementara cukup, untuk fasilitas yang lain juga cukup,
- SK : Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Naban?
- SR : untuk selama ini belum ada karena saya kerjakan dengan senang hati dan ada juga kebijakan dari sekolah, kalaupun ada hambatan ya mungkin tidak berarti dan masih bisa ditangani
- SK : Apakah ada solusi dari anda?
- SR : -
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah?
- SR : -

Transkrip wawancara

Sumber data (informan)	: Joko. Nabani SD Negeri Badran
Waktu dan tanggal	: Kamis 8 Juli 2010, jam 09.30
Tempat	: depan ruang perpustakaan sekolah
Keterangan	: SK = Soni Kurniawan JK = Joko

-
- SK : Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
- JK : tidak ada, Karena kegiatan dan pekerjaan disini sifatnya rutin dan insidental khususnya tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.
- SK : Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?

- JK : ada, ikut membantu mengerjakan tugas yang dipegang oleh bendahara sekolah seperti membantu menyusun laporan BOS dan BOSDA, juga membantu administrasi guru yang akan mengikuti sertifikasi, selain itu juga membantu di TPA.
- SK : Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
- JK : saya itu sebagai bawahan ya taat sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan yaitu kepala sekolah, dan saya berusaha mengerjakannya dengan sebaik mungkin.
- SK : Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
- JK : selama ini dapat saya kerjakan dengan berusaha sebaik mungkin.
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
- JK : ada, kalau disini semua yang berhubungan dengan administrasi dibantu atau ditangani oleh saya, seperti administrasi kelas, administrasi guru juga, jadi guru ya bisa meminta bantuan atau memberi tugas kepada saya.
- SK : Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
- JK : dilibatkan, semua personel sekolah dilibatkan.
- SK : Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
- JK : tidak ada job deskripsi, paling kepala sekolah langsung memberikan tugas kepada saya dan saya langsung tau apa yang harus saya kerjakan, karena pekerjaan itu sudah biasa dan sering dikerjakan.
- SK : Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
- JK : pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah ya harus dikerjakan sampai selesai sesuai waktu yang diberikan walaupun harus dikerjakan sampai malam.
- SK : Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Nabab?
- JK : ada, tapi kebanyakan kepada guru-guru
- SK : Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
- JK : tidak ada, yang penting kalau ada tugas ya saya selesaikan sesuai dengan kebutuhan dan waktu yang diberikan nanti tinggal dikoreksi oleh kepala sekolah nanti tinggal dicetak.
- SK : Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
- JK : pemberian tugas yang diberikan oleh kepala sekolah tetap disertai arahan dan karena contoh tugas yang diberikan juga sifatnya rutin kan sudah ada formatnya. Untuk pengawasan ya mungkin hanya lewat hasil pekerjaan.
- SK : Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
- JK : mengoreksi mana yang perlu dibenarkan dan memberikan arahan yang jelas.
- SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
- JK : sudah dimiliki sekolah, kami juga seneng sarana yang dibutuhkan oleh saya selalu diberi fasilitas oleh sekolah.
- SK : Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Nabab?

- JK : kurangnya Sumber Daya Manusia atau tenaga yang membantu mengerjakan administrasi, terutam yang bisa dan mampu mengoperasionalkan komputer
- SK : Apakah ada solusi dari anda?
- JK : ya saya se bisa mungkin mengerjakan dan membantu,
- SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah?
- JK : sebetulnya dulu pernah kepala sekolah menyampaikan kepada personel sekolah untuk membantu dalam administrasi terutama yang berhubungan dengan komputer,

Transkrip wawancara

Sumber data (informan) : Tunas. Naban SD Negeri Kyai Mojo
Waktu dan tanggal : Senin 5 Juli 2010, jam 09.00
Tempat : ruang tamu kepala sekolah
Keterangan : SK = Soni Kurniawan
TN = Tunas

- SK : Apakah ada program kerja untuk mengerjakan administrasi sekolah?
- TN : kalu dari keuangan sudah ada waktu-waktunya sendiri sesuai dengan program sekolah seperti pembuatan RAPBS, BOSDA tiap tri wulan sekali sedangkan untuk laporan BOS itu dilakukan tiap bulan. Kalu awalnya saya hanya diberi tugas untuk membantu membuat RAPBS. Karena saya difokuskan untuk membantu keuangan sekolah.
- SK : Adakah tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda?
- TN : dulu ada yaitu disuruh membantu surat menyurat, mengisi buku induk tapi lama kelamaan karena masalah keuangan keteteran dan membutuhkan waktu maka saya difokuskan untuk membantu mengurus keuangan sekolah.
- SK : Apakah tugas tambahan tersebut diberikan berdasarkan kesepakatan anda dengan kepala sekolah?
- TN : melihat kondisi pada saat itu yang memang harus di bantu dan karena bidang keuangan perlu perhatian yang fokus maka sekrang untuk membantu pekerjaan administrasi seperti surat menyurat, mengisi buku induk sudah dialihkan kepada orang lain.
- SK : Apakah tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dapat anda kerjakan?
- TN : memang keuangan itu kan tidak habis-habis pekerjaannya terus menerus sepertinya butuh petugas tambahan, tapi selama ini saya membantu semampu saya karena bendahara yang diberi tugas keuangan juga sebagai guru pendidikan agama jadi pekerjaan keuangan memang membutuhkan waktu untuk saya dalam membantu.
- SK : Siapa yang diberi wewenang memberi tugas tambahan kepada anda selain kepala sekolah?
- TN : karena saya fokus di keuangan ya membantu se bisa saya di keuangan, kalau tugas yang lain yang bersifat incidental yang saya bisa ya saya bantu selain dari kepala sekolah

- SK : Apakah anda dilibatkan dalam kepanitiaan jika ada kegiatan di sekolah?
 TN : iya dilibatkan, semua warga yang ada di sekolah dilibatkan.
 SK : Apakah dalam job deskripsi ada target yang harus dicapai?
 TN : kalau dari bendahara sendiri cuma membantu bendahara, tapi dengan adanya juknis sendiri-sendiri dari RAPBS, BOSDA, BOS, dan sebagainya kan ada petunjuknya sendiri dengan demikian otomatis kita mengikuti juknis itu.
 SK : Apakah anda dapat mencapai target sesuai dengan job deskripsi dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang disediakan?
 TN : kalau dalam keuangan kalau tidak ditarget terutama penyelesaian proposal untuk pencairan dana untuk satu tahun kebelakang maka dana bisa terlambat turun, sedangkan kalau untuk BOSDA kalau proposal belum masuk sesuai dengan waktunya dana tidak akan cair, jadi tetap ada target terutama dalam penyelesaian waktu. Ya sebisa mungkin kita laksanakan sesuai dengan keadaan yang ada.
 SK : Apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kepada anda selaku Nabani?
 TN : sering, kalau ibu kepala sekolah biasanya menanyakan atau mengingatkan mengenai pekerjaan sudah selesai apa belum khususnya proposal dan laporan.
 SK : Apakah tugas yang diberikan kepada anda ada batasan jumlah pekerjaan maupun waktu untuk bekerja (load kerja)?
 TN : kalau Nabani bekerja sesuai dengan waktu yang ada di sekolah sama seperti warga sekolah yang lain, sedangkan untuk jumlah pekerjaannya ya menyesuaikan dengan jenis, macam proposal dan laporan yang dibuat.
 SK : Apakah kepala sekolah memberikan arahan dan pengawasan ketika anda melaksanakan tugas?
 TN : iya kepala sekolah memberikan arahan dan dalam proses mengerjakan tugas selalu berkomunikasi atau kalau ada masalah selalu dibahas bersama.
 SK : Bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap pengawasan yang telah dilakukan?
 TN : ya membahas dan memikirkan bersama-sama dari permasalahan yang ada.
 SK : Apakah sekolah sudah memiliki sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan tugas?
 TN : sudah memiliki, dan mencukupi, tetapi kadang-kadang nunggu karena komputernya sedang dipakai padahal kita kan harus bekerja, menurut saya agak kurang komputernya.
 SK : Hambatan apa yang anda temui dalam mengerjakan tugas sebagai Nabani?
 TN : kurangnya tenaga atau Sumber Daya Manusia yang membantu mengerjakan administrasi khususnya administrasi keuangan, karena bendahara yang ada lebih fokus pada mengajar dan sering mengalami kesulitan jika mengurus keuangan dan mengajar di kelas.
 SK : Apakah ada solusi dari anda?
 TN : dengan membagi pekerjaan dengan jelas antara bendahara dengan saya yang sifatnya hanya membantu dalam megelajakan administrasi keuangan, diharapkan pekerjaan yang ada dapat dikerjakan dengan baik.
 SK : Bagaimana solusi dari kepala sekolah?
 TN : kepala sekolah memberikan solusi untuk lebih mengintensifkan komunikasi antara saya dengan bendahara yang mengurus keuangan.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)
E-mail: humas_fip@uny.ac.id Home Page: http://fip.uny.ac.id



Certificate No. QSC 00687

No. : 5523/H34.11/PL/2010
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth.:
Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
Cq. Kepala Biro Administrasi Pembangunan
Setda Provinsi DIY
Kepatihan Danurjan
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Soni kurniawan
NIM : 06101241033
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/ Administrasi Pendidikan
Alamat : Jl. Nilam No. 3 Pugeran Maguwoharjo, Depok, Sleman

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan ijin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi
Lokasi : SD N se: Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta
Subjek : Kepala Sekolah dan tenaga bantuan (Naban)
Obyek : Keefektifan tenaga bantuan
Waktu : Juni - Agustus 2010
Judul : Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan tenaga bantuan (naban) di Sekolah Dasar Negeri se Kecamatan Jetis Kota Yogyakarta

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Juni 2010
Dekan
Prof. Dr. Achmad Dardiri M.Hum.
NIP. 195502051981031004

Tembusan Yth:

- 1.Rektor UNY (sebagai laporan)
- 2.Pembantu Dekan I FIP
- 3.Ketua Jurusan AP FIP
- 4.Kasubbag Pendidikan FIP
- 5.Mahasiswa yang bersangkutan



PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
SEKRETARIAT DAERAH

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814, 512243 (Hunting)
YOGYAKARTA 55213

SURAT KETERANGAN / IJIN

Nomor : 070/3946/V/22010

Membaca Surat : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY

Nomor : 5523/H34.11/PL/2010

Tanggal Surat : 16 Juni 2010

Perihal : IJIN PENILITIAN

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam Melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2007, tentang Pedoman Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah;
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perijinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DILIBERIKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) kepada :

Nama : SONI KURNIAWAN NIP/NIM : 06101241033
Alamat : Karangmalang Yogyakarta
Judul : UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFEKTIFKAN TENAGA BANTUAN (NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE KECAMATAN JETIS KOTA YOGYAKARTA

Lokasi : Kota Yogyakarta

Waktu : 1 (Satu) Bulan

Mulai tanggal : 16 Juni 2010 s/d 16 September 2010

Dengan ketentuan :

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) dari Pemerintah Provinsi DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan **softcopy** hasil penelitiannya kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi DIY dalam **compact disk (CD)** dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuh cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang dengan mengajukan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di : Yogyakarta
Pada tanggal : 15 Juni 2010

An. Sekretaris Daerah
Asisten Pererekonomian dan Pembangunan
Ub. Kepala Biro Administrasi Pembangunan



Tembusan disampaikan kepada Yth.

1. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (sebagai laporan);
2. Wali Kota Yogyakarta Cq. Dinas Perizinan
3. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Prov.DIY
4. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY
5. Yang Bersangkutan



**PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA
DINAS PERIZINAN**

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682
EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/1565
3976/34

- Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta
Nomor : 070/3946/V/2010 Tanggal : 15/06/2010
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 33 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;
5. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 38/I.2/2004 tentang Pemberian izin/Rekomendasi Penelitian/Pendataan/Survei/KKN/PKL di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dijinkan Kepada : Nama : SONI KURNIAWAN NO MHS / NIM : 06101241033
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ilmu Pendidikan - UNY
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta
Penanggungjawab : M. M. Wahyuningrum, M. M.
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFETIFIKAN TENAGA BANTUAN (NABAN) DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN JETIS KOTA YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 18/06/2010 Sampai 18/09/2010
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan -ketentuan tersebut diatas
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan
Pemegang Izin

SONI KURNIAWAN

Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta(sebagai laporan)
2. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda Prop. DIY

Dikeluarkan di : Yogyakarta
pada Tanggal : 17-6-2010

An. Kepala Dinas Perizinan

Sekretaris

Drs. H A R D O N O

NIP 195804101985031013

