

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Peran

Dalam memaknai kata peran setiap orang memberi arti yang berbeda-beda, sesuai dengan sudut pandang dan kepentingan masing-masing, banyak pendapat para tokoh pendidikan mengenai hal tersebut sebagaimana WJS Poewadarminta mengatakan peran adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh seseorang untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, atau berarti: cara, perbuatan memahami perilaku yang diharapkan dan dikaitkan.¹ Kata “peran” atau “*role*” dalam kamus *Oxford Dictionary* diartikan: *Actor’s part; one’s task or function*. Yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi.² Dalam “*Kamus Besar Bahasa Indonesia*” istilah peran mengandung arti Pemain sandiwara (*film*), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan

¹WJS Poewadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1989), hlm. 735.

² The Team, *The New Oxford Illustrated Dictionary*, (Oxford: Oxford University Press, 1982), hlm. 1466.

mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.³ Adapun kata “Peranan” sendiri mengandung arti: “Suatu hal yang menjadi pokok atau yang berpengaruh dalam terjadinya peristiwa.”⁴ Peranan merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan.⁵ Menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh Soejono Soekanto:

"Peranan adalah suatu konsep prihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma-norma dan nilai-nilai yang dikembangkan sesuai dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakan."⁶

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa peran adalah tugas atau fungsi seseorang yang telah diamanati oleh pihak tertentu dan memiliki posisi yang strategis untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, sehingga dapat menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah terdiri atas kata kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedang

³ Tim Penyusun Diknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 854.

⁴ *Ibid*, hlm. 459.

⁵ Soejono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Press, 1982), hlm. 237.

⁶ *Ibid.*, hlm. 238.

sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Berkat kepemimpinan dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.⁸

Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu,

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm, 83.

⁸ Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), hlm, 54.

Kepala Sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai Kepala Sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, Kepala Sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.⁹

3. Peran dan Tugas Kepala Sekolah

Menurut E. Mulyasa, Kepala Sekolah memiliki peran dan tugas sebagai berikut: *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader*.¹⁰ Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala Sekolah sebagai seorang pendidik merupakan hal yang sangat mulia. Paling tidak ada empat hal yang perlu ditanamkan seorang Kepala Sekolah dalam fungsinya sebagai pendidik, yakni:

- 1) Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- 2) Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk, mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban. Juga moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- 3) Fisik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;

⁹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hlm, 7.

¹⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 100-115.

4) Artistik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.¹¹

Hal yang paling terpenting dalam fungsi Kepala Sekolah sebagai pendidik adalah keteladanan. Keteladanan hendaklah ditampilkan oleh Kepala Sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Kepala Sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹²

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

¹¹ Wahjosomidjo, *op. Cit.*, hlm. 124.

¹²Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 22.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, Kepala Sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain:

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, Kepala Sekolah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

- 1) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., ke dalam jiwa peserta didik.
- 2) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- 3) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
- 4) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- 5) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi

Muhammad Saw., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:¹³

- 1) Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridloan Allah SWT semata
- 2) Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk
- 3) Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
- 4) Pemaaf terhadap peserta didiknya
- 5) Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru
- 6) Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
- 7) Menguasai bidang studi yang diajarkan.

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

¹³ M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), hlm. 132.

kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam melakukan perannya sebagai *educator*, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.¹⁴

Sumidjo dalam Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹⁵

1) Pembinaan Mental: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas setia

¹⁴ *Ibid*, hlm. 98-99.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 99.

tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proposional dan professional.

- 2) Pembinaan Moral: Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
- 3) Pembinaan fisik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, penampilan mereka secara lahiriah, Kepala Sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.
- 4) Pembinaan Artistik: yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir ajaran.

Sebagai *edukator*, Kepala Sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil Kepala Sekolah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala

Sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala Sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala Sekolah harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat. *Kedua*, Kepala Sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja Kepala Sekolah. Kepala Sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikut perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, dan perlombaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).¹⁶ Marno menyatakan peran Kepala Sekolah sebagai *educator* meliputi:

- 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang Kepala Sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, kisi-kisi soal, analisis soal dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- 3) Mampu memberikan alternative pembelajaran efektif.
- 4) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendaharawan.
- 5) Kemampuan membimbing stafnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.

¹⁶ *Ibid*, hlm. 101.

- 6) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.
- 7) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronik

Dengan demikian peran Kepala Sekolah sebagai *educator* adalah untuk membimbing semua komponen yang ada di sekolah baik guru, karyawan, dan siswa sehingga dapat bersinergi dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepada yang bersangkutan sesuai dengan profesionalitas dan kapasitasnya.

b. Kepala Sekolah Sebagai *Manajer*

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).¹⁷ Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dari tugas Kepala Sekolah sebagai manajer, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- 1) Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.

Adapun kegiatan-kegiatan dalam proses meliputi:

¹⁷Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 201.

- a) Merencanakan, dalam arti Kepala Sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
 - b) Mengorganisasikan, maksudnya bahwa Kepala Sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
 - c) Memimpin, dalam arti Kepala Sekolah mampu mengarahkan dan mampu mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial;
 - d) Mengendalikan, dalam arti Kepala Sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, Kepala Sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.
- 2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
 - 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya bahwa Kepala Sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang bersifat

spesifik ini tentunya tidaklah sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya.¹⁸

Menurut Stoner yang dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu seorang manajer harus:

- 1) Bekerja dengan, dan melau orang lain;
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan;
- 3) Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- 4) Berpikir secara realistik dan konseptual;
- 5) Sebagai juru penengah;
- 6) Sebagai seorang politis;
- 7) Seorang diplomat; dan
- 8) Sebagai pengambil keputusan yang sulit.¹⁹

Menurut Hersey yang juga dikutip oleh Wahjosumidjo, ada tiga macam jenjang manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *supervisory manager*. Masing-masing jenjang tersebut memerlukan tiga keterampilan, yakni *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah *conceptual skills*, kemudian untuk *middle manager*, keterampilan yang berperan lebih besar adalah *human skills*, sedangkan untuk *supervisory manager*, keterampilan yang diperlukan ialah *technical skills*.

¹⁸ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 94-95.

¹⁹ *Ibid*, hlm. 96-97.

a. *Technical Skills* meliputi:

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. *Human Skills* meliputi:

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
- 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima orang.

c. *Conceptual Skills* meliputi:

- 1) Kemampuan analisis.
- 2) Kemampuan berpikir rasional.
- 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- 5) Mampu mengantisipasi perintah.

6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.²⁰

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

Kepala Sekolah di samping sebagai pendidik, juga harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam mengembangkan sistem, responsif terhadap perubahan dengan memberdayakan semua potensi yang dimiliki sekolah. Karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti

²⁰ *Ibid*, hlm. 100-102.

melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.²¹

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.²² Manajer menurut M. Manullang, manajer merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.²³ Kepala Sekolah selaku manajer harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan Kepala Sekolah sebagai seorang manajer yaitu: kemampuan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian.

Pertama perencanaan (*planning*) dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang

²¹ Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm, 135.

²² E. Mulyasa, *Op.Cit*, hlm, 103.

²³ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2001), hlm, 4.

telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan.²⁴

Hal pertama yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai seorang manajer sebelum melakukan pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan adalah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah sekolah. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Ketika suatu kegiatan tertentu dipaksa dilakukan tanpa melalui perencanaan, maka akan dapat mengganggu kelancaran kegiatan-kegiatan lain yang telah direncanakan sebelumnya. Termasuk dalam mengarahkan guru agar selalu melakukan tugas dengan baik dan meningkatkan kemampuan dan pemahaman agar efektivitas pengajarnya selalu meningkat dan berkualitas sesuai dengan harapan dan kompetensi keguruan.

²⁴ *Ibid*, hlm, 9-10.

Kedua, pengorganisasian (*Organizing*) maksudnya adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.²⁵ Kepala Sekolah sebagai manajer, di samping harus menetapkan perencanaan program, ia juga harus mampu mengorganisasikan, *staffing*, *directing* dan *coordinating* terhadap semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengorganisasian adalah cara merancang struktur formal untuk penggunaan sumber daya yang ada, bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok seperti waka kurikulum untuk selalu mengawasi dan memperhatikan kinerja serta tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran serta selalu mendorong dan memotivasi para guru dalam meningkatkan efektivitas mengajar.

Ketiga, pengawasan (*controlling*) sering juga disebut pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan

²⁵ *Ibid*, hlm, 10.

controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.²⁶ Pengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hasil pengawasan juga dapat dijadikan sebagai barometer dalam mengambil keputusan dalam membuat perencanaan selanjutnya.

Peran Kepala Sekolah sebagai *manajer* diharapkan mampu memainkan perannya dalam mengaplikasikan unsur-unsur manajemen dalam lembaga pendidikannya, seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluating* (evaluasi). Jika hal ini terwujud maka semua kegiatan sekolah akan berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah tersebut.

c. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang

²⁶ *Ibid*, hlm, 12-13.

bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas tugas operasional.²⁷

Ada beberapa prinsip yang dapat dijadikan pedoman oleh Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan di sekolah yaitu:

- 1) Adanya struktur organisasi yang relatif permanen dan dapat menggambarkan hubungan kerja antar pegawai sekolah.
- 2) Adanya persepsi yang sama tentang tujuan sekolah antar pimpinan dan bawahan yang terlihat dalam proses kerja administrasi.
- 3) Adanya sistem pendelegasian yang efektif sesuai dengan kapasitas guru dan karyawan.
- 4) Administrasi merupakan sumber informasi bagi semua pengembangan sekolah.
- 5) Sistem penyelenggaraan proses administrasi menggambarkan prinsip kooperatif yang dapat dilihat dalam semua kegiatan sekolah.

²⁷ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm, 107.

Kepala Sekolah sebagai administrator, berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien. Peran Kepala Sekolah sebagai administrator diungkapkan Marno sebagai berikut:

- a. Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat.
- b. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.²⁸

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, Kepala Sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus bisa bersikap situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian Kepala Sekolah harus mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Disamping berorientasi terhadap tugas, Kepala Sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap serasa senang dalam melakukan tugasnya.

²⁸ Marno, *Op. Cit.*, hlm. 62.

Kepala Sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala Sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan Kepala Sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala Sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini Kepala Sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu Kepala Sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah.²⁹

d. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Sebagai *inovator* Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Kepala Sekolah sebagai *innovator* berarti memiliki kemampuan dalam mencari atau menemukan gagasan baru maupun mengadopsi gagasan baru dari pihak lain, memiliki kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah di bidang KBM, BK, pengadaan guru atau

²⁹Soewaji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1993), hlm. 26.

karyawan, ekstrakurikuler maupun menggali sumber daya pada BP3 maupun dari masyarakat.

Kepala Sekolah sebagai *innovator* tercermin dari cara-cara ia melaksanakan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, integratif, konstruktif dimaksudkan bahwa Kepala Sekolah dalam meningkatkan tenaga kependidikan harus senantiasa mendorong dan membina agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas yang diemban kepada masing-masing. Kreatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, Kepala Sekolah harus berusaha mencari gagasan-gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Integratif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala Sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan obyektif. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator* adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- b. Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- c. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan

lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Kepala Sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan dan penghargaan secara efektif. Sebagai motivator Kepala Sekolah harus memiliki strategi untuk memotivasi bawahannya, yaitu guru dan staf. Dimana mereka dimotivasi untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan bagi guru atau staf yang berprestasi serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentral belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh Kepala Sekolah. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, dan motivasi merupakan faktor yang dominan untuk menuju keefektivan kerja individu bahkan motivasi sering digambarkan sebagai mesin pada sebuah mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik berbeda-beda, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinannya (Kepala Sekolah) dalam mengembangkan profesionalitasnya. Untuk memotivasi pegawainya, ada beberapa prinsip yang bisa diterapkan oleh Kepala

Sekolah, antara lain: Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan, tujuan pendidikan harus jelas dan diketahui oleh seluruh anggota, bahkan tenaga pendidikan dapat diikut sertakan dalam penyusunan tujuan tersebut, setiap individu harus diberi tahu tentang hasil pekerjaannya, pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, meskipun terkadang hukuman itu di perlukan, usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memerhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan atas pekerjaannya. Oleh sebab itu, Kepala Sekolah harus berusaha memberikan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak yang ditimbulkannya.

Kepala Sekolah sebagai motivator berarti bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur lingkungan sekolah, sehingga tercipta suasana yang kondusif bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur keharmonisan antara sesama guru, karyawan, guru dan karyawan, antara sekolah dan lingkungannya. Bagaimana kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dengan hukuman.

f. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan

menilai yang dinilai dari pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat beberapa istilah yang hamper sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaan istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah tersebut diantaranya adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan.³⁰

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya suatu tujuan pendidikan. Sehubungan dengan itu maka Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti bahwa Kepala Sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.³¹

Dalam bidang supervisi Kepala Sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus. Oleh karena itu Kepala Sekolah sebagai supervisor memegang peran penting dalam:

- a. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.

³⁰E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm, 239.

³¹B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hlm, 185.

- b. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- c. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- d. Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan sifat materinya.
- e. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana mengajar dapat menggembirakan anak didik.
- f. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- g. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf.
- h. Memberi pelayanan terhadap guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- i. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.³²

Adapun tugas seorang supervisor menurut Ngalim Purwanto adalah “meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan di sekolahnya”.³³ Fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka dapat diketahui delapan fungsi supervisi adalah:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

³² Hendiayat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara, 1984), hlm. 55.

³³ M. Ngalim Purwanto, *op. Cit.*, hlm.115.

- c. Memperluas pengalaman guru-guru
- d. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f. Menganalisis situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
- h. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.³⁴

Adapun keterampilan yang hendaknya dimiliki oleh seorang supervisor menurut Kimball Wiles (1950) ada lima macam, antara lain:³⁵

- 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
- 2) Keterampilan dalam proses kelompok.
- 3) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan.
- 4) Keterampilan dalam personalia sekolah.
- 5) Keterampilan dalam evaluasi.

Pada hakekatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru, pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan kemudian ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik. Sehubungan dengan

³⁴ Hendiayat Soetopo dan Wasty Soemanto, *op. Cit.*, hlm. 56

³⁵ Sebagaimana dikutip Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hlm. 18.

fungsi supervisi, Searingen dalam bukunya *Supervision of intruction-foundation and Dimension* (1961) yang dikutip oleh Piet A. Sahertian memberikan delapan fungsi Supervisi, antara lain:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- c. Memperluas pengalaman Guru-Guru
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f. Menganalisi situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf.
- h. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan mningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.³⁶

Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah maka Kepala Sekolah harus memahami perannya dan fungsinya. Disamping harus memiliki ilmu administrasi dan memahami fungsi administrasi dengan sebaik-baiknya, seorang supervisor untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik, seorang supervisor harus memiliki ciri-ciri dan sifat seperti berikut:

³⁶ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 13-14.

- 1) Berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya.
- 2) Memahami benar-benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap lembaga atau bagian.
- 3) Berwibawa, dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepemimpinan, terutama *human relation*.
- 4) Memiliki sifat-sifat jujur, tegas, konsekuen, ramah, dan rendah hati.
- 5) Berkemauan keras, rajin bekerja demi tercapainya suatu tujuan atau program yang telah digariskan.³⁷

Berdasarkan pendapat dan kriteria *superpisor* di atas, maka peran Kepala Sekolah hendaklah memiliki pemikiran ke depan yang lebih maju, baik untuk sekolahnya maupun unsur yang ada di sekolah tersebut. Seorang Kepala Sekolah hendaklah memiliki ide-ide baru dan cemerlang untuk memberikan motivasi kepada semua unsur yang ada di sekolah.

g. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala Sekolah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat; Kepala Sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki

³⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm, 85-86.

kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama Kepala Sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3) Pengetahuan yang luas; Kepala Sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. (4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai Kepala Sekolah, yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat; (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya: bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf; dan (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari solusinya.³⁸

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

³⁸Prameswari, "Kepemimpinan Kepala Madrasah" <http://cindoprameswari.blogspot.com>, dibrowsing pada 6 Mei 2009.

Menurut John Gage Allee, “Leader is a guide; a conductor; a commander.”³⁹ (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan).

Kepribadian Kepala Sekolah sebagai leader menurut Ordway Tead harus menunjukkan sifat-sifat:

- 1) Kesadaran akan tujuan dan arah
- 2) Antusiasme
- 3) Keramahan dan kecintaan
- 4) Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- 5) Penguasaan teknis
- 6) Ketegasan dalam mengambil keputusan
- 7) Kecerdasan
- 8) Keterampilan mengajar
- 9) Kepercayaan

Menurut penulis bahwa peran Kepala Sekolah sebagai *leader* (pemimpin) tidak hanya sebatas menjadi performa dan image saja, tetapi bagaimana sikap seorang Kepala Sekolah dapat memberikan teladan bagi semua komponen yang ada di sekolah sehingga dapat memberikan wibawa dalam menjalankan tugasnya.

4. Persyaratan Menjadi Kepala Sekolah

Telah dimaklumi bahwa tugas Kepala Sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar, maka tidak sembarangan orang

³⁹ John Gage Allee, *Webster's New Standar Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969), hlm. 214.

patut menjadi Kepala Sekolah. Untuk dapat menjadi Kepala Sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Di samping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan. Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan Kepala Sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi Kepala Sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah sarjana muda BI. Karena jenis SMP maupun SMA itu bermacam-macam (SMP, SMA, SMK, dll), maka ijazah yang diperlukan bagi seorang Kepala Sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/ jenis sekolah yang dipimpinnya.

Sebagai seorang Kepala Sekolah harus memiliki persyaratan untuk menciptakan sekolah yang efektif, syarat-syarat tersebut antara lain adalah:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang tujuan pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap di dalam memberi bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan

i. berusaha untuk mencapainya.⁴⁰

Seorang Kepala Sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan di atas, maka syarat seorang Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁴¹

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut tentang setandar Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

a. Kualifikasi Umum:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

⁴⁰Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm, 149.

⁴¹H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2001), hlm, 92.

- 2) Pada waktu diangkat sebagai Kepala Sekolah berusia setinggi-tingginya 56 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.⁴²

b. Kualifikasi Khusus menyangkut:

- 1) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi Kepala Sekolah;
- 2) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
- 3) Mempunyai sertifikat Kepala Sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.⁴³

5. Kompetensi Kepala Sekolah

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh Kepala Sekolah/madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.⁴⁴ Adapun penjelasannya sebagai berikut:

TABEL

⁴²Lihat Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dalam buku *Manajemen dan Kependidikan Kepala Sekolah*, oleh E. Mulyasa, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm.317.

⁴³ *Ibid*, 318

⁴⁴ *Ibid*, 319

KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1.	Kepribadian	<ul style="list-style-type: none">a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpinc) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Sekolah/madrasahd) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsie) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Sekolah/madrasahf) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	<ul style="list-style-type: none">a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaanb) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhanc) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimald) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektife) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didikf) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		<ul style="list-style-type: none"> g) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. h) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin i) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Sekolah/madrasah j) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi k) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Sekolah/madrasah l) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah n) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal o) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3	Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik f) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
4	Supervisi	a) Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru a) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat b) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5	Sosial	a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Kompetensi Kepala Sekolah mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14, Tahun 2005 tentang Guru dan dosen, dan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2007 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan. Berdasarkan pasal 1, ayat 1, Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/madrasah, yang dimaksud Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah (Kepala Sekolah).⁴⁵

Berdasarkan pengertian di atas, Kepala Sekolah memiliki peran ganda, yaitu sebagai guru dan sebagai Kepala Sekolah. Sebagai seorang guru

⁴⁵Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hlm, 145.

Kepala Sekolah diberi beban mengajar sebanyak enam jam pelajaran setiap minggu. Tugas guru sebagai Kepala Sekolah dihargai sebanyak 18 jam pelajaran. Sebagai seorang guru yang melaksanakan tatap muka di dalam kelas, Kepala Sekolah juga harus memiliki sejumlah kompetensi yang dipersyaratkan, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.⁴⁶

B. Penelitian yang Relevan

Studi ini secara konsen, akan membahas dua pokok permasalahan sebagai berikut : (1) Bagaimana pelaksanaan peran Kepala Sekolah sebagai *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader* di SMA Negeri 1 Kubu Kabupaten Rokan Hilir ? dan (2) Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan peran Kepala Sekolah sebagai *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader* di SMA Negeri 1 Kubu Kabupaten Rokan Hilir? Sepanjang yang penulis ketahui, belum ada studi yang secara khusus membahas tentang permasalahan tersebut. Beberapa karya tulis yang dipandang mendekati permasalahan yang diteliti dapat penulis kemukakan dalam uraian berikut:

Penelitian tentang fungsi sekolah sebagai Leadership dilakukan oleh Herlinda berjudul *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)*. Adapun obyek penelitian

⁴⁶*Ibid*, hlm, 146.

tentang fungsi Kepala Sekolah sebagai *leader* dan hasilnya bahwa fungsi Kepala Sekolah sebagai *leader* belum berjalan dengan sempurna.⁴⁷

Penelitian kepemimpinan Kepala Sekolah dilaksanakan oleh A.Nawawi Na'im berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Islam)*. Obyek penelitiannya tentang analisis terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah dalam perspektif Islam (penelitian pustaka/*library research*) dan hasil penelitiannya adalah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam perspektif Islam memerlukan figure yang mempunyai wawasan masa depan, yakni pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas.⁴⁸

Penelitian tentang kepemimpinan Pondok pesantren dilakukan oleh Azhari berjudul *Kepemimpinan Pondok Pesantren al-Huda al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)*. Obyek penelitiannya tentang penerapan kepemimpinan pondok pesantren dan hasil penelitiannya adalah: penerapan manajemen baik, pola kepemimpinannya situasional, tingkat kepemimpinannya efektif, dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah situasi.⁴⁹ Penelitian kepemimpinan juga pernah dilakukan oleh M. Akhyar berjudul *Strategi Kepemimpinan Sekolah dalam peningkatan Kinerja*

⁴⁷ Herlinda, *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)* (Pekanbaru: Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm.103.

⁴⁸A. Nawawi Na'im, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam)* (Pekanbaru: Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm. 105.

⁴⁹Azhari, *Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)* (Pekanbaru: Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm. 243.

Guru di Perguruan Muhammadiyah Bangkinag, Penelitian ini tentang strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, hasilnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah.⁵⁰

Persamaan dan perbedaan beberapa penelitian di atas dengan penelitian penulis adalah sama sama meneliti mengenai peran Kepala Sekolah, adapun perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu pada subjek dan objek penelitian serta lokasi penelitian yang penulis laksanakan, dan disini penulis meneliti ke tujuh peran Kepala Sekolah sebagai *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader*.

C. Konsep Operasional

Berdasarkan konsep teori tersebut, maka variabel peran Kepala Sekolah di SMAN 1 Kubu Kabupaten Rokan Hilir secara operasional dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah Sebagai *Educator*, dengan indikator:
 - a. Kepala Sekolah memberikan bimbingan kepada seluruh tenaga kependidikan, agar melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.
 - b. Kepala Sekolah mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan yang diadakan oleh sekolah.

⁵⁰M. Akhyar, *Strategi Kepemimpinan Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang*, (Pekanbaru: Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2006), hlm. 95.

- c. Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti strata dua (S2) bahkan strata tiga (S3).
 - d. Kepala Sekolah sebagai pendidik memberikan bimbingan kepada para guru agar terus berusaha meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan, seperti memanfaatkan teknologi dan menggunakan waktu mengajar dengan efektif dan efisien.
2. Kepala Sekolah Sebagai *Manajer*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah membuat rencana, program, tujuan dan arah sekolah.
 - b. Kepala Sekolah mengorganisasikan semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan, seperti menyusun program kerja bagi semua staf dan menyusun struktur organisasi.
 - c. Kepala Sekolah mengadakan pengawasan pada semua staf dan mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai, seperti memeriksa Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).
3. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah menyelesaikan program-program sekolah yang meliputi administrasi personalia, administrasi keuangan, administrasi peralatan serta gedung, administrasi kurikulum, administrasi murid, administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.

- b. Kepala Sekolah melaksanakan proses perencanaan, baik rencana program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
 - c. Kepala Sekolah mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien, seperti administrasi kesiswaan, tenaga kependidikan, keuangan, dan administrasi kegiatan belajar mengajar.
 - d. Kepala Sekolah menyusun dan mendokumentasikan seluruh program sekolah.
4. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan belajar, seperti memberikan teladan guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
 - b. Kepala Sekolah memiliki gagasan baru untuk kemajuan dan perkembangan sekolah seperti mencari guru yang memiliki kompetensi dalam bidang olahraga dan seni. Sehingga siswa merasa tersalurkan keahliannya.
 - c. Kepala Sekolah memiliki kemampuan mengatur lingkungan lebih kondusif sehingga mendorong semangat kerja seperti pengaturan tata ruang dan job kerja sesuai dengan keahlian masing-masing.
5. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru dan karyawan yang disiplin seperti pemberian piagam dan beasiswa pendidikan bagi guru berprestasi.

- b. Kepala Sekolah memberikan hukuman (*punishment*) bagi yang menyalahi aturan seperti diberi surat teguran dan dikeluarkan jika sampai merusak nama baik sekolah.
 - c. Kepala Sekolah memotivasi para guru dalam meningkatkan efektivitas mengajar seperti memeriksa kehadiran guru dalam proses pembelajaran.
6. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah memelihara organisasi siswa seperti OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah).
 - b. Kepala Sekolah menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas.
 - c. Kepala Sekolah hadir ke sekolah tepat waktu sebelum proses pembelajaran dimulai.
7. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*, dengan indikator:
- a. Kepala Sekolah menerima masukan serta menghargai pendapat para guru.
 - b. Kepala Sekolah membuat kebijakan dengan pendelegasian guru untuk mengikuti seminar, pelatihan, maupun pendidikan ke yang lebih tinggi.
 - c. Kepala Sekolah memperkirakan masalah yang muncul dan mencari solusinya seperti siswa yang memiliki problem belajar baik bersumber dari dirinya sendiri juga dari keluarga.

Adapun faktor yang mempengaruhi pelaksanaan peran Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Kubu terdiri dari faktor pendukung yang meliputi jenjang

pendidikan dan pengalaman Kepala Sekolah, kepemimpinan yang demokratis, dan *teamwork* yang kompak. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu minimnya pelatihan tentang kepemimpinan bagi Kepala Sekolah, minimnya dana, belum sepenuhnya kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, dan belum kuatnya sumber daya tenaga kependidikan.