



**PERAN KEPALA SEKOLAH
SEBAGAI MANAJER DI SMP ISLAM AZIZI MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

SITI MAYSARAH
NIM : 37.15.3.048

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



**PERAN KEPALA SEKOLAH
SEBAGAI MANAJER DI SMP ISLAM AZIZI MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

SITI MAYSARAH
NIM : 37.15.3.048

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Rustam, MA
NIP :196809021 199503 1002

Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd
NIP : 19770808 200801 1 014

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Willièm Iskandar Pasar V Medan Estate 20731 Telp. 6615683 - 6622925 Fax. 6615683,
Email ; fitk@uinsu.ac.id

SURAT PENGESAHAN

Skripsi ini yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer di SMP Islam Azizi Medan” yang disusun oleh SITI MAYSARAH yang telah dimunaqasyakan dalam sidang Munaqasyah Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UINSU Medan pada tanggal:

13 Agustus 2019 M
12 Dzulhijjah 1440 H

Skripsi telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

Ketua Prodi MPI

Sekretaris

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP : 19680805 199703 1 002

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd
NIP: 19700504 201411 1 002

Anggota Penguji

Drs. Rustam, MA
NIP : 196809021 199503 1002

Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd
NIP : 19770808 200801 1 014

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP: 19680805 199703 1 002

Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si
NIP: 19720219 199903 1 003

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP: 19601006 199403 1 002

Medan, 22 Juli 2019

Nomor : Istimewa
Lampiran : 5 Eksemplar
Perihal : Skripsi
A.n. Siti Maysarah

Yth.
Bapak Dekan FITK
UIN-SU
di_
Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti, dan memberi saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi saudara:

Nama : Siti Maysarah
NIM : 37.15.3.048
Jurusan/program : Manajemen Pendidikan Islam/S-1
Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer di SMP Islam Azizi Medan

Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini sudah dapat diterima untuk diMunaqasyahkan pada sidang Munaqasyah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian saudara/i kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs, Rustam, MA

NIP.196809021 199503 1002

Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd

NIP.19770808 200801 1 014

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Maysarah

Nim : 37. 15. 3.048

Jur/ Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer di SMP
Islam Azizi Medan

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang berjudul diatas adalah murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain kecuali arahan dari tim Pembimbing kecuali kutipan yang didalamnya yang disebutkan sumbernya.

Saya bersedia menerima segala konsekuensinya bila pernyataan saya ini tidak benar.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 22 Juli 2019

Saya yang menyatakan

Siti Maysarah

37. 15. 3.048

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr.wb

Bismillahirrohmanirrohim,

Alhamdulillah segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT karena hanya berkat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Shalawat dan salam senantiasa tersanjungkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarga sahabat dan pengikut-pengikutnya yang telah membawa kita dari alam yang gelap gulita kepada alam yang terang benderang yaitu Islam, semoga kita mendapatkan syafaatnya jua di Yaumul Akhir.

Penulisan Skripsi ini guna melengkapi atau memenuhi syarat dan kewajiban untuk meraih gelar sarjana di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Dengan terselesaikannya Skripsi ini, penulis dengan ikhlas menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung.

Sebagai manusia biasa yang tak lepas dari kekhilafan, demi perbaikan Skripsi ini selalu di harapkan kritik dan saran dari semua pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Akhirul kalam semoga segala usaha kita dalam peningkatan mutu pendidikan mendapat ridho dari Allah SWT, Amin.

Medan, Juli 2019

Penulis,

Siti Maysarah

37.15.3.048

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah Swt. Karena kehendak dan ridhonya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Peneliti menyadari skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Adapun dalam kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Rusli dan Ibu Sri Susiani yang telah berkorban secara langsung dalam proses penyelesaian skripsi ini. Memberikan dukungan baik secara materi maupun moril dalam membesarkan, mendidik, memotivasi dan selau mendoakan penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, serta Bapak Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd selaku sekretaris prodi, beserta staf-staf prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu, dan nasehat kepada penulis.
5. Bapak Drs, Rustam, M.A, selaku pembimbing Skripsi I dan Bapak Drs. Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd selaku pembimbing Skripsi II yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran, masukan, motivasi hingga skripsi ini selesai.
6. Bapak/Ibu dosen baik yang mengajar di MPI maupun Bapak/Ibu Dosen FITK dan semua dosen UINSU yang senantiasa menjadi keluarga besar UINSU baik yang pernah berjumpa langsung maupun tidak. Tiada kata yang senantiasa ucapan terimakasih atas ilmunya, nasehat, bimbingan sehingga penulis bisa mencapai gelar sarjana, yang tidak bisa satu persatu penulis sebutkan namanya.
7. Kepada Saudara kandung ku yang banyak memberikan arahan, pelajaran berharga, dan sebagai penyemangat juga Abang Dika Afriansyah, SE dan Kakak iparku Khairani Ritonga, S.Pd serta adik kandungku yang paling

ganteng Muhammad Bayu Azhari. Dan penghilang penat ku, ponakan tercinta Hadzkadina Adiva.

8. Semua pihak yang telah membantu di SMP Islam Azizi Medan, Bapak Drs. Riswans Nasution selaku Kepala Sekolah beserta Kepala Tata Usaha dan jajarannya, juga guru-guru serta siswa-siswi SMP Islam Azizi Medan.
9. Kawan-kawan seperjuangan MPI stambuk 2015, terkhusus kepada kawan-kawan MPI 4
10. Teruntuk keluarga besar tercinta Kakek Tugimin dan Nenek Ngatini serta keluarga besar Kakek Busri
11. Teruntuk orang yg spesial tapi biasa aja Ilham Pratama yang senantiasa mengingatkan, memberikan semangat dan juga motivasi serta doanya untuk penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
12. Teruntuk para sepupu-sepupu tercinta yang sudah memberikan semangat dan juga motivasi serta doanya Wulandari Yunaidy Putri Auliya Mustika
13. Kepada sahabat terkasih Siti Ainul Mardhiyah Rizka Khairunnisa Lubis Azalia Malika Siti Rahma Ismiatun, S.Pd Sri Damayanti yang selalu ada memberikan semangat dan juga motivasi yang selalu buat ceria
14. Teruntuk teman kos yang sudah di anggap keluarga sendiri Setia Amelia Yayang Diah Setia Utari Andini Pratiwi yang memberikan semangat dan motivasi
15. Kawan-kawan KKN kelompok 19 angkatan II Binjai Selatan, Kota Binjai. Dan Juga kepada kawan-kawan kelompok PPL I, PPL II dan PPL III.

16. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan moral maupun spiritual yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terimakasih untuk semua pihak yang telah membantu. Semoga dibalas oleh Allah SWT. Dengan rahmat yang berlipat ganda. Walaupun skripsi ini telah tersusun dengan baik, peneliti tetap mengharapkan kritikan dan saran dari semua pihak untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca umumnya, dan khususnya bagi peneliti Aamiinn.

Medan, 29 Juli 2019

Peneliti

Siti Maysarah

37.15.3.048

ABSTRAK



Nama : Siti Maysarah
NIM : 37.15.3.048
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer di SMP Islam Azizi Medan
Kata Kunci : Kepala Sekolah sebagai Manajer

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMP Islam Azizi Medan, peran kepala sekolah dalam menyusun pengorganisasian sekolah di SMP Islam Azizi Medan, peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf di SMP Islam Azizi Medan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan Deskriptif. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Tatat Usaha, Bendahara Sekolah dan Guru. Teknik pengumpulan data menggunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dari Lexy Moleong yaitu dengan cara pengumpulan data, analisa data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dan uji keabsahan data dilaksanakan dengan *credibility* yang termasuk didalamnya *Triangulasi*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Peran kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program yaitu: a) merencanakan SDM dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik yang akan menjalankan tugas dalam mengajar. b) merencanakan kebijakan seperti program kepala sekolah serta kurikulum yang akan dijalankan di sekolah itu. c) dalam menyusun kebijakan, kepala sekolah melibatkan guru, wakasek, guru, pengawas, komite dan orangtua. Peran kepala sekolah dalam mengorganisasikan program yaitu dengan cara a) membuat sebuah struktur organisasi sekolah, b) pembagian tugas sesuai tingkat kemampuan maupun keterampilan semua staf, d) melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah, guru dan siswa, meskipun upaya ini masih membutuhkan perhatian yang lebih, ini disebabkan masih adanya fasilitas yang perlu dibenahi dan dilengkapi. e) memantau pembelajaran di kelas. Peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf dengan cara: a) melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui arahan, perintah, petunjuk dan bimbingan baik secara lisan maupun tertulis, b) memberikan semangat dan dorongan kepada guru untuk tetap belajar, c) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar dan lokarya, d) mengadakan rapat evaluasi bulanan, e) memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, f) peningkatan kesejahteraan.

Pembimbing I

Drs, Rustam, MA
NIP.196809021 199503 1002

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Ucapan Terimakasih	iv
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Lampiran	xii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian	7
Bab II Kajian Literatur	8
A. Peran Kepala Sekolah.....	8
1. Pengertian Kepala Sekolah	8
2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah	16
3. Tanggung Jawab Kepala Sekolah.....	23
B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer	25
1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer	25
2. Indikator Kepala Sekolah Sebagai Manajer	29
a. Menyusun Program	29
b. Pengorganisasian Sekolah.....	31
c. Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah.....	33
d. Menggerakkan Staf	34
C. Penelitian Yang Relevan	36

Bab III Metode Penelitian	43
A. Desain Penelitian	43
B. Partisipasi Dan Setting Penelitian	44
C. Pengumpulan Data	45
D. Analisis Data.....	48
E. Uji Keabsahan Data.....	51
F. Prosedur Penelitian.....	53
Bab IV Temuan Dan Pembahasan	58
A. Temuan Umum	58
B. Temuan Khusus	70
C. Pembahasan.....	81
Bab V Penutup	92
A. Kesimpulan	92
B. Rekomendasi.....	93
Daftar Pustaka	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Proses penyajian data	50
Gambar 1.2 Prosedur penelitian	54
Gambar 4.1 Pintu masuk SMP Islam Azizi Medan	58
Gambar 4.2 Visi dan Misi SMP Islam Azizi Medan	60

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kualitas kepala sekolah	22
Tabel 4.1 Profil Sekolah SMP Islam Azizim Medan	59
Tabel 4.2 Data Guru SMP Islam Azizi Medan	67
Table 4.3. Data Siswa SMP Islam Azizi Medan Tahun 2018/2019	68
Tabel 4.4 Data Sarana Prasarana Sekolah SMP Islam Azizi Medan	69

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar wawancara dengan kepala sekolah	97
Daftar wawancara dengan wakil kepala sekolah, guru dan TU	99
Dokumentasi Penelitian	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Untuk mewujudkan sekolah idaman dan sekolah yang memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang pendidikan. Maka, sekolah atau lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, saran dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya serta memiliki dasar kepemimpinan yang kuat.¹ Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh

¹ Mulyasa. 2013. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Bumi Angkasa. h. 3.

para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah.

Di sekolah terdapat dua pemimpin yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan ; yakni kepala sekolah dan guru. Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan serta untuk menerapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan menyukseskan implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, serta mencapai tujuan yang diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah yang mampu memahami tidak saja berkaitan dengan manajemen sekolah, tetapi juga berbagai hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah, tetapi juga berbagai hal yang berkaitan dengan kepemimpinan.²

Untuk menjalankan tugas manajerial di atas, dan juga merespons tuntutan yang terus berubah saat ini, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan berbagai program yang mereka bina secara efektif. Hal ini mengingat bahwa kepala sekolah tidak saja bertanggungjawab mengelola guru, dan staf serta peserta didik, tetapi juga harus menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat secara luas. Pelaksanaan tanggungjawab tersebut, menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan, yang harus dipersiapkan sejak pencalonan kepala sekolah. Mempersiapkan calon kepala sekolah agar nantinya dapat menjadi pemimpin pendidikan yang kuat dalam mengembangkan lembaga secara baik, perlu dibekali dengan wawasan tentang kepemimpinan efektif.

Kepala sekolah dapat memerankan diri sebagai fasilitator yang memfasilitasi pengembangan semua bantuan sekolah dan membantu anak-anak dengan mudahnya belajar di sekolah. Kepala sekolah selain membantu para guru

² Mulyasa. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 5.

di sekolah juga membantu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pembaru dan pengembang minat .

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Bahwa Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Standar tersebut terdiri dari Kualifikasi Umum, kualifikasi khusus, kompetensi managerial, kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise dan kompetensi sosial.³

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua. kepala sekolah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional kedalam tujuan yang lebih rinci lagi. Dengan kata lain tujuan menjadi lebih sederhana dan dapat dijalankan. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk bisa dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu-ragu dalam membuat strategi dan kebijakan sendiri.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mewujudkan sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, demokratis, mampu memberikan teladan bagi bawahannya, sehingga menumbuhkan kreatifitas bagi guru dalam memunculkan ide/gagasan serta mampu menghasilkan pembelajaran yang efektif.

³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

Menurut Agung kepala sekolah harus dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif di sekolah disertai sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, terbuka, demokratis, serta mampu memberikan arahan, bimbingan dan panutan pada guru. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu menunjukkan sikap yang layak ditiru oleh bawahannya.⁴

Menurut Suryosubroto disebutkan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer adalah: (1) menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP); (2) bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan; (3) menyusun jadwal pelajaran; (4) mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran; (5) mengatur pelaksanaan evaluasi belajar; (6) mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan; (7) melaksanakan penerimaan murid baru; (8) mengatur kegiatan bimbingan penyuluhan (BP); (9) meneliti dan mencatat kehadiran murid; (10) mengatur program ekstra kurikuler; (11) merencanakan pembagian tugas guru; (12) mengatur formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru; (13) mengatur kesejahteraan personil; (14) memelihara pencatatan buku sekolah; (15) merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat peraga; (16) mengatur pemeliharaan gedung; (17) memelihara perlengkapan sekolah; (18) mengatur keuangan sekolah; (19) memelihara hubungan dengan masyarakat; (20) memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.⁵

Sebagai manejer, kepala sekolah dituntut mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan. Untuk itu, kepala sekolah SMP Islam Azizi Medan dituntut untuk selalu membuat perencanaan dan program

⁴ Agung, I. 2010. *Meningkatkan Kreatifitas Pembelajaran Bagi Guru*. Jakarta: Bestari Buana Murni. h. 80.

⁵ Agung, I. 2010. *Meningkatkan Kreatifitas Pembelajaran Bagi Guru*. Jakarta: Bestari Buana Murni. h. 182.

kerja. Maka, peran manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah,. Sangat dituntut untuk senantiasa mampu dan bisa mengembangkan sekolah. Baik, dari penyiapan profesionalisme tenaga kependidikan, penyediaan sarana dan prasana sampai dengan kepuasan pelayanan sekolah terhadap pelanggan sekolah. Ini bukanlah pekerjaan mudah bagi seorang kepala sekolah yang dituntut untuk menjadi seorang manajer. Tidak semua guru atau pendidik mampu menjadi kepala sekolah. Karena kepala sekolah senantiasa dituntut dengan profesional dan kompetensi kinerja sebagai seorang manajer. Karena, apapun kinerja kepala sekolah tidak terlepas dari pantauan dan penilaian dari semua pihak. Begitu kompleksnya kerja dan ruang lingkup tugas kepala sekolah dan diikuti perkembangan yang dialami oleh SMP Islam Azizi Medan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik melaksanakan penelitian yang berjudul “**Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Di SMP Islam Azizi Medan**”.

B. Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer di SMP Islam Azizi Medan yang berfokus pada 1) kemampuan menyusun program, 2) kemampuan menyusun pengorganisasian sekolah, 3) kemampuan menggerakkan staf.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menyusun program sekolah di SMP Islam Azizi Medan?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menyusun pengorganisasian sekolah di SMP Islam Azizi Medan?
3. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf di SMP Islam Azizi Medan?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan umum

Tujuan umum dari penelitian ini ialah untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer di SMP Islam Azizi Medan.

2. Tujuan khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini ialah Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer di SMP Islam Azizi Medan yang berfokus pada 1)

kemampuan menyusun program, 2) kemampuan menyusun pengorganisasian sekolah, 3) kemampuan menggerakkan staf.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Menambah wawasan pengetahuan dan sebagai pedoman yang berarti tentang pentingnya peran kepala sekolah sebagai manajer untuk memajukan lembaga pendidikan agar terciptanya generasi penerus bangsa yang cerdas dan berkualitas.

2. Manfaat praktis

Menambah wawasan dan meningkatkan kualitas kepala sekolah sebagai manajer untuk membuat lembaga pendidikan lebih baik dan efisien.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah yang terdiri dari dua kata yaitu: “kepala” dan “sekolah”, Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶ Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memperkarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Esensi kepala sekolah adalah kepemimpinan pengajaran. Sebagai manajer kepala sekolah harus mewujudkan sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, demokratis, mampu memberikan teladan bagi bawahannya, sehingga

⁶ Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2010. h. 83.

menumbuhkan kreatifitas bagi guru dalam memunculkan ide/gagasan serta mampu menghasilkan pembelajaran yang efektif.

Menurut Agung kepala sekolah harus dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif di sekolah disertai sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, terbuka, demokratis, serta mampu memberikan arahan, bimbingan dan panutan pada guru. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu menunjukkan sikap yang layak ditiru oleh bawahannya.⁷

Menurut Suryosubroto disebutkan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer adalah: (1) menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP); (2) bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan; (3) menyusun jadwal pelajaran; (4) mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran; (5) mengatur pelaksanaan evaluasi belajar; (6) mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan; (7) melaksanakan penerimaan murid baru; (8) mengatur kegiatan bimbingan penyuluhan (BP); (9) meneliti dan mencatat kehadiran murid; (10) mengatur program ekstra kurikuler; (11) merencanakan pembagian tugas guru; (12) mengatur formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru; (13) mengatur kesejahteraan personil; (14) memelihara pencatatan buku sekolah; (15) merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat peraga; (16) mengatur pemeliharaan gedung; (17) memelihara perlengkapan sekolah; (18) mengatur keuangan sekolah;

⁷ Agung, I. 2010. *Meningkatkan Kreatifitas Pembelajaran Bagi Guru*. Jakarta: Bestari Buana Murni. h. 80.

(19) memelihara hubungan dengan masyarakat; (20) memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.⁸

Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu fungsi.

Fungsi dan tugas kepala sekolah dapat diakronimkan menjadi emanslime (education, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator dan entrepreneur). Peran tersebut dapat dilihat secara lebih rinci sebagai berikut :

- a. Peran sebagai educator, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik contohnya 1) Kemampuan mengajar/membimbing siswa, 2) Kemampuan membimbing guru, 3) Kemampuan mengembangkan guru, 4) Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan
- b. Peran sebagai manager, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Contohnya 1) Kemampuan menyusun program, 2) Kemampuan menyusun organisasi sekolah, 3) Kemampuan menggerakkan guru, 4) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan
- c. Peran sebagai administrator, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien. Contohnya 1) Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK, 2)

⁸ Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 182.

Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, 3) Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, 4) Kemampuan mengelola administrasi keuangan, 5) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana, 6) Kemampuan mengelola administrasi persuratan

- d. Peran sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Contohnya 1) Kemampuan menyusun program supervise pendidikan, 2) Kemampuan melaksanakan program supervise, 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervise
- e. Peran sebagai leader, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Contohnya 1) Memiliki kepribadian yang kuat, 2) Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan professional, 3) Memahami kondisi warga sekolah
- f. Peran sebagai innovator, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Contohnya 1) Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik), 2) Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan
- g. Peran sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu member dorongan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara professional. Contohnya 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), 2) Kemampuan mengatur suasana kerja/belajar, 3) Kemampuan member keputusan kepada warga sekolah.

h. Peran sebagai entrepreneur, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. Contohnya 1) Kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan sekolah, 2) Kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif, 3) Kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi

Dari 8 fungsi kepala sekolah yang akan dibahas fungsi Manajer dikarenakan fungsi manajer adalah seluruh kemampuan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial dengan bertindak dalam menyusun program, menyusun organisasi kepegawaia, menggerakkan staf, dan mengoptimalkan sumber daya manusia.

Hakikatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan. Peran yang dimainkan hakikatnya tidak ada perbedaan, baik yang dimainkan atau diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama.⁹

Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial, syarat-syarat peran mencakup 3 (tiga) hal, yaitu :

a. Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan

⁹ Ahmadi, Abu. 1991. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 57.

rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.

- b. Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat.
- c. Peran adalah rangkaian yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok. Dalam kehidupan berkelompok tadi akan terjadi interaksi antara anggota masyarakat yang satu dengan anggota masyarakat yang lainnya. Tumbuhnya interaksi diantara mereka ada saling ketergantungan. Dalam kehidupan bermasyarakat itu muncullah apa yang dinamakan peran (role). Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan seseorang, apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka orang yang bersangkutan menjalankan suatu peranan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas ada baiknya terlebih dahulu kita pahami tentang pengertian peran.¹⁰

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku yang di harapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Berdasarkan hal-hal di atas dapat diartikan bahwa apabila dihubungkan dengan kepala sekolah maka peran merupakan serangkaian sikap dan perilaku

¹⁰ Mulyasa, E. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rodaskarya. h. 97.

yang seorang kepala sekolah sebagai bagian dari tanggung jawab dalam kepemimpinannya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu hadits yang berbunyi:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ { رواه البخاري }

Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda :

“Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhari)¹¹

Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi hampir sama seperti organisasi lainnya. Jika dalam organisasi ada seorang pemimpin yang dinamakan ketua, maka dalam sekolah pemimpin dinamakan kepala sekolah. Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “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”.¹²

¹¹ Harun Nasution dan Azyumardi Azra. 1985. *Perkembangan Modern dalam Islam*. Jakarta: Yayasan Obor. h. 10.

¹² Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 83.

Kepemimpinan kepala sekolah menurut Syafaruddin adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.¹³

Beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah adalah suatu perilaku, sikap dan tanggung jawab yang ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah dalam satuan pendidikan tertentu sehingga pelaksanaan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan teknis yang telah ditentukan. Peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Berdasarkan definisi-definisi di atas penulis menarik simpulan, peran adalah perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat atau sebuah lembaga. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu menjalankan perannya sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan sekolah, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) suatu posisi, diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan sikap tanggung jawab dan profesional dari pemegang peran tersebut.

2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Pada 17 April 2007, Menteri Pendidikan Nasional menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala

¹³ Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. h. 164.

Sekolah/Madrasah. Bahwa Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Standar tersebut terdiri dari Kualifikasi Umum, kualifikasi khusus, kompetensi managerial, kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.¹⁴

Memang hal ini sangatlah normatif sekali, belum tersirat tentang perspektif ataupun latar belakang motivasi untuk memfilternya sehingga memunculkan kepala-kepala sekolah yang tinggi dedikasinya. Menjadi hal yang sangat menarik memang apabila dalam wawancara atau penyeleksian ada hal-hal yang bisa mengungkap hal tersebut agar kepala sekolah juga memiliki kemampuan standar yang tidak terlalu berbeda jauh antara satu dengan yang lain sekaligus sebagai tolok ukur pendidikan di sekolah yang diembannya.

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 (DIV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 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-

¹⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurangkurangnya 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 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.

Disamping tentunya dorongan dari pemerintah yang nyata sehingga bukan hanya terlihat sebagai jabatan karier ataupun struktural namun memiliki semangat untuk memajukan pendidikan persekolahan terlepas dari kekurangan-kekurangan yang selalu muncul, meski itu adalah kewajaran semata.

Pada tahun anggaran 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan standar nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar tersebut adalah sebagai berikut:¹⁵

1. Kepribadian

¹⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah harus melakukan kegiatan manajemen. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Baik buruknya sekolah sangat ditentukan oleh peran sekolah dalam *me-manage* lembaga yang dipimpinnya.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan sebuah sekolah, oleh sebab itu untuk menjadi seorang kepala sekolah yang sukses harus mempunyai semangat untuk memiliki kinerja yang tinggi untuk terus mengembangkan wawasan dan keterampilan diri serta mampu memahami tugas dan fungsi dari setiap unsur sekolah agar setiap potensinya dapat tersalurkan secara proporsional.

Keberadaan kepala sekolah selain sebagai administrator, juga sekaligus sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin, maka kepala sekolah mempengaruhi semua personil untuk melakukan pekerjaan mereka dalam memajukan sekolah, baik pembelajaran, administrasi, pembinaan siswa, maupun pencapaian prestasi akademik dan non akademik. Dengan begitu, kualitas kepala sekolah yang efektif sangat luas dan determinan bagi keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program yang dirancang dalam

menciptakan perubahan bermakna bagi perubahan masyarakat. Dikemukakan ada beberapa kualitas kepala sekolah yang efektif,¹⁶ sebagaimana dalam table berikut:

¹⁶ Stronge, dkk. *Qualities of Effective Principals*, Alexandria: ASCD, 2008. h. 13.

Tabel 2.1. Kualitas Kepala Sekolah

Kualitas 1	Kepemimpinan pengajaran	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan semua siswa dengan memfasilitasi pengembangan, komunikasi, pelaksanaan dan evaluasi terhadap pembagian visi pembelajaran sebagai gambaran unggulan
Kualitas 2	Iklm Sekolah	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan bagi semua siswa dengan advokasi, perawatan, dan menaga kelangsungan iklim positif bagi semua stakeholders sekolah
Kualitas 3	Sumberdaya manusia Administrasi	Kepala sekolah mempercepat sumberdaya manusia administrative melalui seleksi, induksi, dukungan, dan pencapaian kualitas pengajaran dan dukungan personil
Kualitas 4	Evaluasi Guru	Kepala sekolah melakukan evaluasi penuh makna, ketepatan waktu dan produktif bagi guru-guru dan anggota staf lainnya agar dukungan kinerja yang efektif dan perbaikan mutu
Kualitas 5	Manajemen Organisasi	Kepala sekolah mempercepat kemajuan semua siswa dengan dukungan, manajemen, dan menata organisasi sekolah, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan sumberdaya
Kualitas 6	Komunikasi dan relasi masyarakat	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan semua siswa dengan kolaborasi yang efektif dengan semua stakeholders
Kualitas 7	Profesionalisme	Kepala sekolah mempercepat kemajuan semua siswa dengan menunjukkan integritas, keadilan, dan perilaku beretika
Kualitas 8	Peranan kepala sekolah dalam prestasi siswa	Hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam penerimaan, terukur kemajuannya atas standar yang dikembangkan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kualitas kepala sekolah yang efektif mencakup dimensi sangat luas. Karena dengan 8 kualitas terdiri dari; kepemimpinan pengajaran, iklim sekolah, sumberdaya manusia administrasi, evaluasi guru, manajemen organisasi, komunikasi dan relasi masyarakat, profesionalisme, dan peranan kepala sekolah dalam prestasi siswa, akan menentukan tingkat keberhasilan sekolah dalam menghasilkan kinerja yang diharapkan. Baik kinerja personil sekolah, kinerja semua bidang, maupun kinerja sekolah menjadi harapan semua stakeholders sekolah untuk mendukung pengembangan sumberdaya manusia yang diharapkan masyarakat dan bangsa.

3. Tanggung jawab kepala sekolah

Pada bab dan pasal-pasal peraturan pemerintah yang mengatur pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa : “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta tanggung jawab”.¹⁷

- a. Pengelolaan, Suatu proses yang ada pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemilikannya.
- b. Penilaian, Penilaian pendidikan dasar diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dasar dalam rangka pembinaan dan pengembangan, serta untuk penentuan akreditasi pendidikan

¹⁷ UU RI No. 20 Th. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*. Bandung : PT Citra Umbara. h. 7.

dasar yang bersangkutan, Penilaian sekolah menengah dilaksanakan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka.

Tujuan penilaian pada dasarnya untuk :1) Memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lain. 2) Dalam rangka pembinaan, pengembangan dan penentuan akreditasi sekolah menengah yang bersangkutan.

- c. Bimbingan, yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.
- d. Pembiayaan, Meliputi : 1) Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi, 2) Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasaran, 3) Penyelenggaraan pendidikan, 4) Biaya perluasan dan pengembangan.
- e. Pengawasan, Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan sekolah yang bersangkutan. Pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi sekolah yang bersangkutan.
- f. Pengembangan, Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya. Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan.

B. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Mulyasa manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.¹⁸

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dalam bahwa bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁹

Menurut Marno manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Seorang disebut manajer apabila dia mampu merencanakan, mengelola dan mengendalikan organisasi dengan baik.²⁰

¹⁸ Mulyasa, E. 2005. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 103.

¹⁹ Sudjana. 1992. *Metode statistika. Edisi kelima*. Bandung: Tarsito. h. 35.

²⁰ Marno & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan kepemimpinan pendidikan islam*. Bandung: PT. Refika Aditama. h. 50.

Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar.²²

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman, kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki pengetahuan dan teori-teori pengelolaan untuk diterapkan dalam praktek kerjanya. Posisi manajer menempati posisi penting dalam lingkungan pendidikan baik secara rasional, struktural, maupun operasional. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengetahui pertumbuhan guru-guru secara kontinyu.

²¹ Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. h. 95-96.

²² Sobri, Asep Jihad & Charul Rochman. 2009. *Pengelolaan pendidikan*. Bandung: Multi Pressindo. h. 101.

Menurut Wahjosumidjo keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer antara lain:²³

- 1) *Technical Skill* (keterampilan teknik)
 - a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
 - b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- 2) *Human Skill* (keterampilan kemanusiaan)
 - a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
 - b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
 - c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
 - d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
 - e) Mampu berperilaku yang dapat diterima.
- 3) *Conceptual Skill* (keterampilan konseptual)
 - a) Kemampuan analisis.
 - b) Kemampuan berfikir rasional.
 - c) Ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi.
 - d) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.

²³ Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. h. 101.

- e) Mampu mengantisipasi perintah.
- f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah menurut Suryosubroto antara lain:²⁴

- 1) Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- 2) Organisasi tegas dan memiliki asas-asas: Adanya komando-komando, adanya pengawasan yang terus menerus, adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang, adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- 3) Staffing secara tepat.
- 4) Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
- 5) Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
- 6) Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
- 7) Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
- 8) Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung-jawabkan.

²⁴ Suryosubroto. 2004. *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta. h. 184-185.

9) Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap pakai.

10) Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman fungsinya manajer pendidikan, antara lain: 1) Merencanakan, 2) Mengorganisasikan, 3) Memotivasi, 4) Mengarahkan, 5) Mengkoordinasikan, 6) Mengawasi.²⁵

2. Indikator Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Syafaruddin dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas: menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.²⁶ Seorang pemimpin atau manajer mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan, seperti menyampaikan amanat. Seperti dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 58 seperti berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

²⁵ Sobri, Op. Cit. h. 102-106.

²⁶ Syafaruddin dan Asrul. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media

Ayat ini memerintahkan agar menyampaikan “amanat” kepada yang berhak. Pengertian “amanat” dalam ayat ini, adalah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata “amanat” dengan pengertian ini sangat luas, meliputi “amanat” Allah SWT kepada hamba-Nya, amanat seseorang kepada sesamanya dan terhadap dirinya sendiri.²⁷

Amanat seseorang terhadap sesamanya yang harus dilaksanakan antara lain: mengembalikan titipan kepada yang punya dengan tidak kurang suatu apapun, tidak menipunya, memelihara rahasia dan lain sebagainya, seorang pemimpin harus menyampaikan amanat yang diembannya agar menjadi seorang manajer yang bertanggungjawab dalam tugasnya.

Suryosubroto mengemukakan bahwa proses kegiatan kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat antara lain:²⁸

a. Menyusun Program

Hani Handoko mengemukakan bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (b) merumuskan keadaan saat ini, (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.²⁹

Kepala sekolah dapat merencanakan tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi yang meliputi rencana jangka panjang,

²⁷ Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Kepemimpinan, Syarat-Syarat, Tugas Dan Tanggung Jawab Pemimpin, diakses di <https://www.sinizam.com/2016/09/ayat-ayat-al-quran-tentang-kepemimpinan-syarat-syarat-tugas-tanggungjawab-pemimpin-khalifah-khilafah.html> pada 08 Agustus 2019 pukul 20:24 Wib

²⁸ Suryosubroto, Op. Cit. h. 184.

²⁹ Hani Handoko. 1995. *Manajemen personalia dan manajemen SDM*. Yogyakarta BPFY-Yogyakarta. h. 76.

menengah, pendek, rencana kegiatan, serta menetapkan target-target yang hendak dicapai. Dalam membuat perencanaan dapat menempuh beberapa tahap yaitu: identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif dan elaborasi alternative.

Wahjosumidjo merencanakan dalam arti kepala sekolah harus benar benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.³⁰ Sedangkan Mulyasa mengemukakan bahwa kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (a) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun, (b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun, (c) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS).³¹

Kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik, dan sistimatik. Sedangkan Slamet mengemukakan bahwa sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya.³² Kebutuhan yang dimaksud misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil

³⁰ Wahyusumijdo, Op.Cit. h. 94.

³¹ Mulyasa. Op.Cit. h. 106.

³² Slamet. 2008. *Desentralisasi pendidikan di indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional. h. 3.

analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

b. Pengorganisasian sekolah

Menurut George R. Terry mengemukakan bahwa, pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.³³

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi dalam Sobri mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya; (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (d) organisasi harus mencerminkan rentangan *control*, (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.³⁴

Sedangkan Wahjosumidjo mengemukakan bahwa mengorganisasikan berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.³⁵

³³ George R. Terry. 1986. *Azas-azas management*. Alumni. Bandung. h. 116.

³⁴ Sobro. Op.Cit. h. 3.

³⁵ Wahyusumidjo. Op.Cit. h. 94.

Program sekolah akan berjalan lancar, terorganisir dan terkoordinir secara konsisten jika didukung oleh organisasi sekolah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu diorganisasikan secara tersistem sehingga memiliki struktur hirarkis yang terkoordinir secara rapi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sekolah yang dilakukan secara cermat, yang ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia di sekolah. Selain itu, dengan adanya kejelasan siapa yang mengerjakan apa dan siapa yang melapor kepada siapa, struktur organisasi sekolah yang baik akan mampu menerjemahkan strategi kedalam operasi yang produktif.

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman mengemukakan bahwa kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat. Kegiatan mengorganisasikan meliputi tugastugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugastugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.³⁶

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, pengembangan susunan personalia pendukung seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan pusat belajar (PSB), serta penyusunan kepanitian untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian.

Menurut Slamet fungsi-fungsi yang dapat digarap oleh sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan meliputi; pengelolaan proses belajar mengajar,

³⁶ Sobri. Op.Cit. h. 103.

pengolaan tenaga kependidikan, pengolaan fasilitas (peralatan dan perlengkapan), pengolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah-masyarakat.³⁷

c. Mengoptimalkan sumber daya sekolah

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat. Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijakan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, dan kekosongan tindakan.

Tindakan mengkoordinasikan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti: (a) melaksanakan penjelasan singkat, (b) mengadakan rapat kerja, (c)

³⁷ Slamet. Op.Cit. h. 4.

memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, (d) memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan.

d. Menggerakkan staf

Menurut Syaiful Sagala rapat guru yang dipimpin oleh kepala sekolah akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat.³⁸ Sedangkan Jamal Ma'mur Asmani mengemukakan bahwa rapat berfungsi sebagai media konsolidasi, media komunikasi, harmonisasi, dan ekspansi program sesuai dengan rancangan dan situasi mutakhir yang terjadi.³⁹

Dari rapat akan kelihatan mana personel yang serius dan bekerja keras untuk kemajuan lembaga, serta mana yang setengah-setengah dan hanya mencari keuntungan finansial.

Menurut Mulyasa bahwa kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah.⁴⁰

Sarana dan Prasarana sekolah merupakan salah satu faktor penunjang dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Tentunya hal tersebut dapat dicapai apabila ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai disertai dengan pengelolaan secara optimal. Sarana dan prasarana merupakan penunjang untuk keaktifan proses belajar mengajar. Barang-barang tersebut kondisinya tidak akan tetap, tetapi lama kelamaan akan mengarah pada kerusakan,

³⁸ Syaiful Sagala. 2010. *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta. h. 179.

³⁹ Jamal Mamur Asmani. 2009. *Manajemen pengelolaan dan kepemimpinan pendidikan profesional*. Yogyakarta: Diva Press. h. 184.

⁴⁰ Mulyasa. Op.Cit. h. 103.

kehancuran bahkan kepunahan. Namun agar sarana dan prasarana tersebut tidak cepat rusak atau hancur diperlukan usaha pemeliharaan yang baik dari pihak pemakainya.

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan suatu kegiatan yang kontinyu untuk mengusahakan agar sarana dan prasarana pendidikan yang ada tetap dalam keadaan baik dan siap untuk dipergunakan. Sarana dan prasarana merupakan sumber utama yang memerlukan penataan sehingga fungsional, aman dan atraktif untuk keperluan proses belajar di sekolah. Secara fisik sarana dan prasarana harus menjamin adanya kondisi yang bersih dan secara psikologis dapat menimbulkan minat belajar, hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah, karena itu lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat, dan menimbulkan presefesi positif bagi siswa-siswanya.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah yang melakukan kegiatan manajemen. Ia dapat membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas kepala sekolah sebagai manajer meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong

keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁴¹

Banyak tugas guru yang harus dijalankan kepala sekolah, karena sekolah merupakan kehidupan yang serba dinamis dan persoalan selalu ada tidak kenal waktu dan tempat. Apakah persoalan menyangkut kurikulum, guru, anak didik, orang tua/wali, komite sekolah, masyarakat setempat. Untuk mengimbangi hal tersebut, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai administrator, dan educator, melainkan juga harus berperanan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu.

C. Penelitian Yang Relevan

Untuk menguji bahwa penelitian yang dilakukan adalah relevan maka diambilah dari Jurnal Manajemen Pendidikan oleh Intan Dwi Chayani yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Di Sma Unggulan Amanatul Ummah Surabaya”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. Rancangan penelitian menggunakan studi kasus, rancangan penelitian digunakan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan tahap-tahap penelitian.

Penelitian ini dilakukan di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya. SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya merupakan salah satu sekolah pada jenjang menengah atas swasta Islam yang beralamatkan di Jalan Siwalankerto

⁴¹ Mohamad Juliantoro. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal al-Hikmah vol. 5 no. 2 Oktober 2017. h. 24-38.

Utara 56, Wonoocolo, Surabaya. Adapun hasil penelitiannya ialah Sesuai data yang diperoleh selama penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Peran kepala sekolah sebagai manajer adalah peran yang dimiliki kepala sekolah untuk melakukan pengelolaan dan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah dengan secara bersama-sama melakukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), *Controlling* (Pengawasan). Dukungan kepala sekolah terhadap program peningkatan kompetensi guru merupakan upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk memberikan dukungan dengan mengupayakan berbagai program dan kegiatan untuk peningkatan kompetensi guru. Program dan kegiatan yang dilakukan merupakan hasil dari kerjasama kepala sekolah dengan pihak terkait lainnya. Fasilitas yang diberikan kepada guru dalam upaya peningkatan kompetensi guru diberikan sebagai pendukung dan penunjang dan untuk meningkatkan semangat dan motivasi guru untuk melakukan perbaikan pada dirinya agar menjadi guru yang profesional sesuai dengan kriteria guru profesional dengan menguasai ke empat kompetensi guru yang meliputi, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.⁴²

Kemudian jurnal Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1, April 2015 (124-133) yang berjudul

⁴² Intan Dwi Chayani. 2017. Jurnal Manajemen Pendidikan “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Di Sma Unggulan Amanatul Ummah Surabaya*”.

“Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut”.

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang mem-fokuskan pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP 1 Cilawu Kabupaten Garut, hasil penelitian ini ialah Peran kepala sekolah dalam meren-canakan program, dimulai dari merencana-kan kebutuhan SDM yang akan menjalan-kan tugas, merencanakan kebijakan berupa program kepala sekolah dan kurikulum yang akan dijalankan di sekolah. Dalam perencanaan ini kepala sekolah selalu melibatkan guru, PKS dan komite sekolah. Peran kepala sekolah dalam meng-organisasikan program yaitu membuat struktur organisasi sekolah yang melibat-kan orang tua melalui komite sekolah, melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, pembagian tugas seperti adanya PKS dan TU sesuai sesuai kemampuan gu-ru baik di tingkat kelas maupun keteram-pilan yang mereka miliki. Dalam meng-organisasi kepala sekolah tidak bekerja sendiri tetapi dibantu oleh para pembantu kepala sekolah dan komite sekolah.

Peran kepala sekolah dalam meng-gerakan pendidik dan tenaga kependi-dikan dengan member contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan secara moril maupun materi, peningkatan kese-jahteraan, memberikan penghargaan ter-hadap personil yang berprestasi, meng-ikutsertakan dalam diklat-diklat, MGMP, memfasilitasi bawahan dalam melaksana-kan pengembangan profesi, mendukung pendidik bagi yang ingin melanjutkan studi, serta bagi guru senior adanya moti-vasi semangat *life long education*.

Peran kepala sekolah dalam moni-toring dan evaluasi yang meliputi *monitor-ing* terhadap siswa dari mulai proses se-leksi sampai selesai, prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik, peng-awasan terhadap PBM dengan instrumen mengacu pada PKG dan PKB, memantau pembelajaran di kelas. Setelah melakukan monitoring, apabila ditemukan adanya penghambat baik dari SDM maupun dari prestasi sekolah, maka kepala sekolah memberi pengertian secara umum pada rapat pembinaan dewan guru, menggali latar belakang dari masalah, serta mencari solusi untuk pemecahan masalah tersebut.

Hambatan yang dialami kepala seko-lah dalam mengoptimalkan perannya seba-gai manajer antara lain: (a) disiplin kerja dan belajar masih kurang. (b) masih ku-rang terjalin komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, (c) menerapkan dana BOS yang aturannya sudah ditentukan sementara kebutuhan sekolah tidak sesuai dengan aturan dana BOS, (d) menghadapi masukan yang datang dari stake holder lainnya yang terkadang stake holder ter-sebut keinginannya itu harus dituruti oleh pihak sekolah.⁴³

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Marzuan dkk, jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Mereunde”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian mengkaji secara komfrehensif fenomena dan realitas yang terjadi di lapangan secara objektif. Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Meureudu sejak bulan

⁴³ Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1. April 2015 (124-133) “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut*”.

Februari 2015 hingga Mei 2015 dengan subjek penelitian yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan siswa di SMA Negeri 1 Meureudu.

Hasil penelitian ini ialah Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer pada SMA Negeri 1 Meureudu dalam pelaksanaan program kebijakan melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah telah dilakukan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah, dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah juga memperhatikan kebutuhan lingkungan untuk peningkatan mutu pendidikan. Seluruh warga sekolah telah menjalankan visi, misi dan tujuan yang telah disusun, hal ini terlihat jelas dari berjalannya proses belajar mengajar yang berkualitas.

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Meureudu yaitu dengan menyusun program sekolah secara bersama-sama dengan melibatkan guru-guru, wakil kepala sekolah, tenaga tata usaha serta masukan-masukan dari pihak komite sekolah. Kepala sekolah juga menyusun program jangka panjang, menengah dan program jangka pendek untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola sekolah, kepala sekolah menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya, dalam menjalankan disiplin dan tanggung jawab kepala sekolah cenderung menggunakan gaya otoriter, dalam menyampaikan ide-ide perbaikan mutu pendidikan kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, dalam mengelola tenaga pendidik

dan tenaga kependidikan kepala sekolah menggunakan gaya situasional sesuai dengan tingkat kematangan dari bawahannya.⁴⁴

Yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Hazal Fitri, yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Guru di SD Negeri 16 Banda Aceh”. penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian ini diantaranya yaitu Strategi kepala sekolah SD Negeri 16 Banda Aceh dalam menyusun program untuk meningkatkan kompetensi guru adalah menentukan program dan menyusunnya dalam program tahunan, Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Kepala sekolah menyusun sendiri program tersebut berdasarkan hasil evaluasi analisisnya pada tahun sebelumnya tanpa melibatkan personil sekolah terutama guru.

Program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru berupa pengembangan profesi guru melalui kegiatan MKKS dan MGMP, kesesuaian ijazah guru dengan bidang studi yang diajarkan, guru mampu melaksanakan evaluasi pembelajaran secara benar, memahami dan melaksanakan K-2013, melaksanakan penelitian pendidikan, mengikuti pelatihan kepribadian, melaksanakan pengabdian masyarakat, dan guru bersertifikasi profesi.

Strategi kepala SD Negeri 16 Banda Aceh dalam meningkatkan kompetensi guru dilaksanakan belum menjadikan program yang telah disusun tersebut sebagai pedoman dalam pelaksanaannya. Sehingga mengakibatkan

⁴⁴ Marzuan dkk. 2016. jurnal Administrasi Pendidikan Volume 4, No. 3 Agustus 2016. ISSN 2302-0156 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Mereunde”.

kurang teraturnya pelaksanaan program berdasarkan jadwal yang telah ditentukan dan banyaknya program yang telah disusun belum dilaksanakan. Hal ini terlihat pada tidak meratanya pelaksanaan program supervisi berupa kunjungan kelas oleh kepala sekolah, guru kurang mampu melaksanakan evaluasi pembelajaran dengan baik.⁴⁵

Dari ke 4 (empat) jurnal diatas, yang membedakan dengan penelitian peneliti ialah, penelitian peneliti hanya membahas peran kepala sekolah sebagai manajer yang meliputi kemampuan membuat program, kemampuan menggerakkan staf dan kemampuan pengorganisasian sekolah

⁴⁵ Hazal Fitri. 2017. *“Strategi Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Guru Di Sd Negeri 16 Banda Aceh”*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian ilmiah yang memiliki standar, sistematis dan logis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana penelitian adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁴⁶

Metode kualitatif adalah langkah-langkah penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata dan gambar. Hal tersebut sesuai yang diungkapkan lexy J. Moleong bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif adalah berupa kata-kata gambar dan bukan angka-angka.⁴⁷

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan pendekatan-pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui penelitian lapangan, yaitu mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya sehingga memberi gambaran yang jelas tentang situasi-situasi

⁴⁶ Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. h. 9.

⁴⁷ Lexy J. Moleong. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 11.

dilapangan. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

B. Partisipan dan *Setting* Penelitian

Lokasi penelitian di SMP Swasta Islam Azizi Medan yang berada di Jl. Kesatria No. 70 Medan, Pahlawan, kec. Medan Perjuangan, Kab. Kota Medan, Prov. Sumatera Utara. Waktu penelitian di bulan januari 2019.

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut responden, yaitu orang-orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis ataupun lisan dan apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, serta apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumentasi atau catatanlah yang menjadi sumber data. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data yang diklasifikasikan maupun analisis untuk mempermudah dalam menghadapi pada pemecahan permasalahan, perolehannya dapat berasal dari :

- a. Data primer yaitu data yang berlangsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya yaitu Kepala sekolah SMP Islam Azizi Medan
- b. Data sekunder yaitu data yang biasanya disusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan geografis, data mengenai produktivitas suatu sekolah, data mengenai persediaan pangan di suatu daerah dan sebagainya. Data berupa symbol atau sumber data yang

menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, symbol-simbol serta dokumen yang ada di SMP Islam Azizi Medan. Adapun yang menjadi sumber data (*Informan/responden*) dalam penelitian ini adalah memiliki keterkaitan dalam Mengaplikasikan kebijakan visi dan misi. Subjek penelitian dalam penelitian sebagai berikut dua orang guru, TU dan wakil kepala sekolah di SMP Islam Azizi Medan.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Adapun instrumen atau alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan, merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Observasi dapat dilakukan secara langsung dengan mata tanpa alat bantu atau dengan menggunakan alat bantu yang sederhana sampai dengan yang canggih. Observasi merupakan proses aktivitas yang dipengaruhi oleh ekspresi pribadi, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai, harapan dan tujuan observasi.⁴⁸

Adapun jenis observasi berdasarkan peranannya yaitu dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu:

- a. Observasi partisipan yaitu peneliti adalah bagian dari keadaan alamiah, dimana dilakukannya observasi.

⁴⁸ Jemmy Rumengan. 2013. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Ciptapustaka Medan Perintis. h. 66.

- b. Observasi non partisipan yaitu dalam observasi ini peranan tingkah laku peneliti dalam kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan kelompok yang diamati kurang dituntut.⁴⁹

Dari kedua jenis tersebut peneliti tertarik dengan observasi dengan menggunakan observasi non partisipan yang mana peneliti tidak terlibat dalam langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diteliti akan tetapi hanya saja sebagai pengamat berlangsungnya aktivitas mereka tersebut. Data yang akan di kumpulkan melalui teknik observasi meliputi: Program sekolah, Sarana prasarana dan letak geografis keadaan lingkungan sekolah.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self report, atau setidak-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi.⁵⁰

Wawancara (*interview*) dilakukan untuk mendapatkan informasi, yang tidak dapat diperoleh melalui observasi atau kuesioner. Ini disebabkan oleh karena peneliti tidak dapat mengobservasi seluruhnya. Tidak semua data dapat diperoleh dengan observasi. Oleh karena itu peneliti harus mengajukan pertanyaan kepada partisipan. Pertanyaan sangat penting untuk menangkap persepsi, pikiran, pendapat, perasaan orang tentang suatu gejala, peristiwa, fakta atau realita. Dengan mengajukan pertanyaan peneliti masuk dalam alam berpikir orang lain, mendapatkan apa yang ada dalam pikiran mereka dan mengerti apa yang mereka pikirkan. Karena persepsi, perasaan, pikiran orang sangat berarti, dapat dipahami dan dapat dieksplisitkan dan dianalisis secara ilmiah.⁵¹

Secara sistematis atas dasar tujuan penelitian, interview ada tiga macam yaitu: interview terpimpin, tak terpimpin dan bebas terpimpin. Yang dimaksud

⁴⁹ Kartini kartono. 1996. *Pengantar Metodologi Sosial*. Bandung: PT Gramedia. h. 156.

⁵⁰ Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. h. 194.

⁵¹ J. R. Raco. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Grasindo. h. 116..

dengan interview terpimpin adalah merupakan wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti, sedangkan interview tak terpimpin adalah proses wawancara tidak sengaja mengarahkan tanya jawab pokok persoalan dari fokus penelitian dengan orang yang diwawancarai. Dan yang terakhir yaitu interview bebas terpimpin adalah kombinasi antara interview tak terpimpin dengan terpimpin.⁵²

Dari ketiga macam jenis interview tersebut, peneliti tertarik menggunakan yaitu interview bebas pemimpin artinya penginterview memberikan kebebasan kepada orang yang di interview untuk memberikan jawaban/tanggapan dengan sendiri serta tidak menimbulkan rasa kekakuan antara penginterview dengan orang yang diinterview.

Interview ini dibutuhkan untuk menggali informasi tentang apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan visi misi sekolah tersebut.

Adapun yang akan dilibatkan dalam wawancara yaitu kepala sekolah, guru dan siswa SMP Islam Azizi.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu mengadakan pengujian terhadap dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian, analisis dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dokumen dan yang berada disekolah, meliputi buku profil Sekolah, data guru, data siswa, data sarana dan prasarana, struktur organisasi sekolah, struktur organisasi komite, instrumen yang digunakan dalam dokumentasi yaitu kamera (HP), dan rekaman.

⁵² Suharismi Arikunto. 1989. *Prosedur Penelitian Pendekatan dan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara. h. 97.

D. Analisis Data

Analisis data mempunyai posisi strategis dalam suatu penelitian. Namun perlu di mengerti bahwa dengan melakukan analisis tidak dengan sendiri dapat langsung menginterpretasikan hasil analisis tersebut. Menginterpretasikan berarti kita menggunakan hasil analisis guna memperoleh arti/ makna. Sedangkan Interpretasi mempunyai dua arti yaitu: sempit dan luas. arti sempit yaitu interpretasi data yang dilakukan hanya sebatas pada masalah penelitian yang di teliti berdasarkan data yang dikumpulkan dan diolah untuk keperluan penelitian tersebut. Sedangkan interpretasi dalam arti luas yaitu guna mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data hasil penelitian tersebut, tetapi juga melakukan intervensi dari data yang diperoleh dengan teori yang relevan dengan penelitian tersebut. Menurut Milles and Huberman,⁵³ analisis data ditegaskan bahwa kolom pada sebuah matriks tata waktu disusun dengan jangka waktu, dalam susunan tahapan, sehingga dapat dilihat kapan gejala tertentu terjadi. Prinsip dasarnya adalah kronologi. Berikut tahapan dalam analisis data tertata.

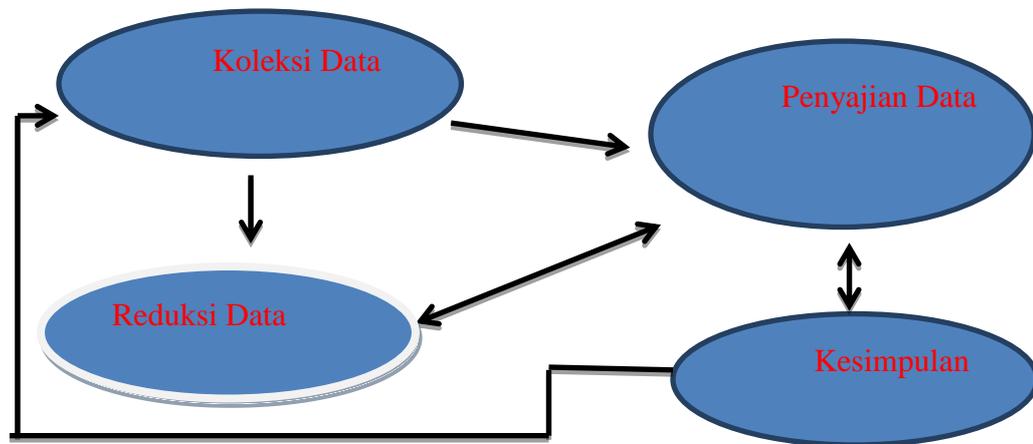
Pertama, Membangun sajian, pada tahap ini cara yang mudah bergerak maju adalah memecah-mecah inovasi ke dalam komponen-komponen atau aspek-aspek khusus, dengan menggunakan ini sebagai baris matriks. Kolom matriks adalah jangka-jangka waktu, dari penggunaan awal sampai penggunaan nanti. Jika terjadi perubahan dalam komponen selama jangka waktu itu, kita dapat memasukkan deskripsi singkat dari perubahan itu

⁵³ Miles, Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif (terjemahan kedalam bahasa Indonesia)*. Jakarta: Selemba 4 (UI PERSS). h. 420.

Kedua, Memasukkan data. Pada tahap ini, penganalisis sedang mencari perubahan-perubahan dalam inovasi itu, komponen demi komponen. Perubahan-perubahan itu dapat ditempatkan dalam catatan-catatan lapangan wawancara dengan para pengguna inovasi yang sudah terkode, yang ditanyai secara khusus apakah mereka telah membuat suatu yang sudah terkode dalam format buku inovasi. Kelanjutan penyelidikan menurut adanya bagian-bagian yang telah ditambah, didrop, diperbaiki, digabungkan, atau diseleksi untuk digunakan. Dalam beberapa hal dapat mengacu pada bukti-bukti dokumenter

Ketiga, Menganalisis data. Pada tahap ini, penganalisis dapat memahami lebih dalam mengenai apa yang terjadi dengan mengacu kembali pada aspek-aspek lain dari catatan lapangan, khususnya apa lagi yang dikatakan orang mengenai perubahan itu atau alasan-alasannya. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan, dan setelah selesai dari lapangan. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclutions*)



Gambar 1.1 : proses penyajian data

a. Pengumpulan Data

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.

b. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.

Reduksi data berlangsung secara terus menerus sepanjang penelitian belum diakhiri. Produk dari reduksi data adalah berupa ringkasan dari catatan lapangan, baik dari catatan awal, perluasan, maupun penambahan.

c. Penyajian Data

Sajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan. menyatakan bahwa sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya.

d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun pencatatan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi.

E. Uji Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian psikologis, satu bagian penting dari proses pensahihan internal ialah memeriksa satu butir uji baru di hadapan dengan ukuran-ukuran keterampilan atau "*construct*) yang sama dan yang telah di sahkan. Bila mereka bertemu-bertumpang tindih, berkorelasi dengan kuat butir atau uji baru tersebut memiliki "kesahihan bersama", yang baik.⁵⁴

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau

⁵⁴ *Ibid, h. 443.*

sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ada 4 macam yaitu sebagai berikut.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang bagaimana seorang guru mengelola kelas dengan baik, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan hubungan guru dengan murid, jika hubungan guru dan murid baik maka terciptalah suasana kelas yang nyaman. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bias dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga

menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

3. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya

4. Triangulasi teori

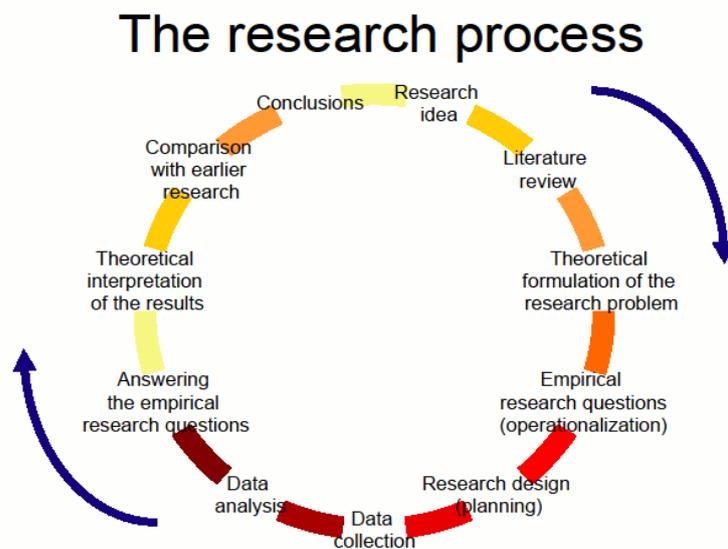
Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti mampu menggali pengetahuan teoritik secara mendalam atas hasil analisis data yang diperoleh.

Pada penelitian ini, uji kredibilitas data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi teknik, yaitu menggunakan teknik pengumpulan data observasi, dokumentasi dan wawancara kepada subjek penelitian. Selain itu juga peneliti ini menggunakan triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

F. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah langkah-langkah penelitian yang digunakan peneliti dalam rangka menggambarkan situasi yang sesungguhnya terjadi. Oleh karena itu peneliti membagi beberapa setting (deskripsi penelitian) meliputi: melakukan studi teori, melakukan studi pendahuluan dan membuat rancangan

penelitian.⁵⁵ Hal itu dapat terjadi bila perencanaan ternyata tidak sesuai dengan apa yang dijumpai di lapangan. Meski demikian, kerja penelitian mestilah merancang langkah-langkah kegiatan penelitian. Paling tidak terdapat tiga tahap utama dalam penelitian kualitatif yaitu:



Gambar 1.2 : the research process

The research process:

1. *Research idea*

Tahap awal dimana peneliti mencari topik untuk diteliti. Gagasan tentang topic penelitian ini pada mulanya bisa bersifat umum. Lalu peneliti harus memfokuskannya pada hal yang lebih kecil, lebih spesifik baik pada cakupan isunya maupun geografisnya.

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *Op.cit.*, h. 90.

2. *Literature review*

Kajian literature adalah proses penelaahan terhadap naskah-naskah ilmiah terkait topik yang akan diteliti. Naskah dimaksud bisa berbentuk jurnal penelitian, buku, dan laporan penelitian. Penelaahan ini akan memungkinkan peneliti memahami teori, cakupan, dan update diskursus terkait topik yang akan diteliti. Peneliti kemudian tahu dimana posisi penelitian yang akan ia usulkan diantara penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan.

3. *Theoretical formulation of the research problem*

Berdasarkan telaah terhadap kajian teoritis dan penelitian relevan, peneliti lalu merumuskan pertanyaan yang bersifat teoritis mengenai topik yang diteliti. Peneliti dapat merumuskan pertanyaan tentang kelayakan sebuah konsep atau teori, tentang hubungan antara variabel, atau tentang faktor penyebab sesuatu

4. *Empirical research questions*

Berbeda dengan poin tiga yang bernuansa teoritis, poin empat ini lebih bernuansa empiris, data lapangan, dan merujuk ke realita yang ada. Pada poin ini peneliti merumuskan pertanyaan terkait kenyataan yang ada terkait dengan topik penelitiannya di lapangan. Pertanyaan bisa terkait tentang proses yang terjadi, dampak yang muncul, pemahaman tentang sesuatu, pengalaman, atau interpretasi.

5. *Research design*

Pada tahap ini peneliti memilih pendekatan penelitian yang sesuai berdasarkan pertanyaan (rumusan masalah) yang diajukan. Disain penelitian bisa berbentuk kuantitatif, kualitatif, atau gabungan keduanya. Secara lebih spesifik, penelitian dapat menggunakan disain studi kasus, survey, atau riset aksi. Disain yang dipilih

akan menentukan tehnik pengumpulan data dan analisa data pada tahapan penelitian selanjutnya.

6. *Data collection*

Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik yang disesuaikan dengan disain penelitian dan kepentingan data untuk menjawab rumusan masalah sebelumnya. Ketersediaan data, kedalaman data, keberagaman data, dan kerincian data akan sangat mempengaruhi proses analisis data pada tahap berikut.

7. *Data analysis*

Pada tahap analisis, data yang telah terkumpul disortir, dipilih, dikoding, dan dikategorisasi berdasarkan criteria tertentu. Proses ini dimaksudkan untuk menyiapkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan.

8. *Answering the empirical research question*

Pada tahap ini peneliti coba mengidentifikasi sejauh mana pertanyaan empiris (rumusan masalah) yang diajukan sebelumnya telah terjawab berdasarkan analisis data. Pertanyaan yang belum terjawab akan mengharuskan peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan kekurangan data.

9. *Theoretical interpretation of the result*

Temuan penelitian ini merupakan hasil analisis terhadap data mentah yang diperoleh dari proses pengumpulan data. Pada tahap ini, peneliti akan menggunakan kerangka teori yang relevan untuk menginterpretasi, membahas dan mengomentari temuan penelitiannya. Interpretasi teoritis ini akan membuat hasil penelitian lebih berkontribusi terhadap teori atau konsep terkait topik yang diteliti.

10. Comparison with earlier research

Temuan penelitian dan interpretasi teoritis yang mengiringinya akan dibandingkan dengan apa yang ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan dan persamaan akan disajikan secara objektif, terlepas apakah temuan penelitian tersebut akan menguatkan atau mengoreksi temuan penelitian sebelumnya.

11. Conclusion

Tahap terakhir dari proses penelitian adalah penarikan kesimpulan. Pada penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan lebih bersifat induktif, namun tidak mengeneralisir. Kesimpulan dibangun dari premis-premis dan serpihan-serpihan data yang telah dianalisis. Lalu sesuai dengan karakter kualitatif, kesimpulan dan interpretasi yang dibuat bersifat idiografik, berlaku hanya pada konteks dan setting yang relatif sama, dan bukan merupakan generalisasi yang bisa diberlakukan pada konteks yang lebih luas.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

Gambar 4.1 : Gerbang SMP Islam Azizi Medan



Sumber : peneliti

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah SMP Swasta Islam Azizi bapak Drs. Riswan Nasution SMP Swasta Islam Azizi di Jl. Kesatria No. 70 Medan Provinsi Sumatera Utara, tepatnya Kecamatan Medan Perjuangan Kelurahan Pahlawan. Berada pada lingkungan masyarakat 80% beragama Islam dan 20% lagi beragama non muslim. Pada tahun 1987 pada saat itu adalah awal berdirinya sekolah SMP Swasta Islam Azizi Medan. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini, dimana pada kepemimpinan bapak Drs. Riswan Nasution, SMP Swasta Islam Azizi telah memiliki 12 ruang belajar, satu ruang kepala sekolah, satu ruang guru, satu ruang tata usaha, satu ruang laboratorium komputer, satu ruang perpustakaan, satu ruang UKS, satu ruang toilet guru, dua ruang toilet siswa, satu ruang ibadah (musholla), lapangan upacara. Fasilitas yang terdapat di

sekolah SMP Swasta Islam Azizi Medan dikatakan sudah mendekati lengkap, akan tetapi untuk lebih menunjang berhasilnya proses pendidikan yang dilakukan, harus lebih memperbanyak kelengkapan-kelengkapan fasilitas yang dibutuhkan.

Semua ruangan yang ada di sekolah SMP Swasta Islam Azizi sudah memiliki standar yang cukup baik dan bersih sehingga para siswa merasa telah nyaman dalam menggunakan semua ruangan yang ada.

2. Identitas Sekolah

Tabel 4.1

Profil Sekolah SMP Swasta Islam Azizi

No.	Profil	Keterangan
1.	Nama Sekolah	SMP Swasta Islam Azizi
2.	NSS	204076002062
3.	NDS	2007120055
4.	NPSN	10210037
5.	Alamat Sekolah	Jl. Kesatria No. 70 Medan
6.	Jenjang Akreditasi /SIOP	“B”/420-13060-PPD/2015/19-09-2015
7.	Status	Swasta
8.	Nama Kepala Sekolah	Drs. Riswans Nasution
9.	SK Pengangkatan	1114/PH/1988
10.	Nama Ketua Yayasan	M. Najib. SH
11.	Ketua Komite Sekolah	Sukarni, S.Pd

Sumber Data : Dokumentasi SMP Swasta Islam Aziz

3. Visi dan Misi

Gambar 4.2 : Visi dan Misi Sekolah



a. **Visi** : AKRAB (Aktif, Kreatif, Ramah, Religius, Amanah Dan Bersahaja)

b. **Misi**

1. Mendorong aktifitas dan kreatifitas secara optimal kepada seluruh komponen sekolah terutama siswa.
2. Mengoptimalkan pembelajaran dalam rangka meningkatkan keterampilan siswa.
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga kecerdasan siswa agar tercapai kecerdasan intelektual dan emosional yang mantap.
4. Aktif terhadap perkembangan dan keinginan teknologi.
5. Amanah dan menambah cinta kebersihan dan keindahan kepada semua komponen sekolah.
6. Menumbuhkan penghayatan yang dalam dan pengalaman yang tinggi terhadap ajaran agama (Religi) sehingga tercipta kematangan dalam berfikir, bertindak/ bersama Ibadah.
7. Bersahaja, Ramah dan rendah hati.

4. Tujuan Sekolah

Berdasarkan Visi dan Misi yang telah dirumuskan. Tujuan yang diharapkan tercapai oleh sekolah pada tahun 2018/2019 adalah :

- a. Perolehan Nilai Ujian Nasional rata-rata naik setiap tahunnya.
- b. Memiliki kegiatan ekstrakurikuler yang maju dan berprestasi di segala bidang secara berjenjang.
- c. Terwujudnya disiplin yang tinggi dari seluruh warga sekolah.
- d. Terciptanya suasana pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), tanpa takut salah, dan demokratis.
- e. Terwujudnya suasana pergaulan sehari-hari yang berlandaskan kekeluargaan, keimanan dan ketaqwaan melalui senyum dan sapa.
- f. Terwujudnya manajemen sekolah yang transparan dan partisipatif, melibatkan seluruh warga sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait.
- g. Terciptanya budaya rasa ingin tahu, bertoleransi, demokratis, bekerjasama, saling menghargai, amanah, jujur, rendah hati, kreatif, mandiri dan bersahaja.
- h. Terwujudnya lingkungan sekolah yang bersih, indah, asri, aman dan nyaman.
- i. Terbuka terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

5. Sasaran

Sasaran adalah tantangan utama yang akan dicapai sekolah/madrasah dalam waktu 4 tahun ke depan dan telah disesuaikan dengan faktor kesiapan sekolah/madrasah. Penetapan sasaran sekolah ini bertujuan untuk dijadikan

panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan. Berikut ini uraikan sasaran program kerja sekolah per-kategori:

a. Kurikulum dan Pembelajaran

- 1) Tersedianya dokumen kurikulum seluruh mata pelajaran
- 2) Guru paham tentang kurikulum
- 3) Guru mampu membuat silabus sekolah sesuai standar isi
- 4) Guru paham dan mampu membuat Penelitian Tindakan Kelas
- 5) Meningkatnya minat baca dan pengetahuan guru
- 6) Meningkatnya minat baca siswa
- 7) Perpustakaan yang representatif
- 8) Guru paham tentang kecakapan hidup

b. Administrasi dan Manajemen Sekolah

- 1) Peraturan sekolah tersedia dan terlaksana dengan baik
- 2) Semua mengikuti sertifikasi
- 3) Semua lolos sertifikasi
- 4) Organisasi dan kelembagaan
- 5) Peraturan khusus sekolah tersedia dan terlaksana dengan baik
- 6) Guru dan karyawan mampu membuat program kerja

c. Sarana dan Prasarana

- 1) Tersedianya ruang kelas belajar (RKB) yang memadai
- 2) Tersedianya ruang laboratorium Bahasa yang memadai
- 3) Sarana dan prasarana Perpustakaan dan komputer yang lengkap
- 4) Tersedianya fasilitas ruang Perpustakaan yang baik dan lengkap

- 5) Tersedianya fasilitas UKS yang lengkap
- 6) Sarana dan prasarana laboratorium IPA dan komputer yang lengkap
- 7) Kebutuhan komputer dan printer terpenuhi

d. Ketenagaan

- 1) Tersedianya program kehumasan
- 2) Guru paham tentang pola kerjasama dalam peningkatan mutu pembelajaran
- 3) Terpenuhinya kebutuhan tenaga pendukung (tenaga administrasi)
- 4) Pembiayaan dan pendanaan
- 5) Peningkatan pembiayaan sekolah untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekolah
- 6) Meningkatnya prestasi siswa dan sekolah
- 7) Terjalinnnya kerjasama dengan *stakeholder*
- 8) Tersusunnya RKAS tepat waktu
- 9) Adanya peningkatan honorarium Tenaga Honorer Sekolah

e. Peserta Didik

- 1) Penerimaan Siswa Baru
- 2) Pelaksanaan Kegiatan Esktrakurikuler
- 3) Peran serta Masyarakat
- 4) Keterlibatan komite sekolah kembali aktif sesuai dengan fungsinya
- 5) Hubungan sekolah dengan komite sekolah lebih baik
- 6) Terjalinnnya kerja sama dengan lembaga masyarakat
- 7) Lingkungan dan Budaya Sekolah
- 8) Pembuatan taman sekolah

- 9) Menanamkan kesadaran perlunya partisipasi masyarakat dan *stakeholder* sekolah untuk terciptanya lingkungan yang aman.

6. Program

Merumuskan program adalah menggabungkan alternatif-alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung, atau saling berkaitan.

Berikut ini kami uraikan program sekolah per-kategori:

1. Kurikulum dan Pembelajaran
 - a) Pembuatan dokumen I kurikulum, Silabus dan RPP
 - b) Peningkatan kompetensi guru
 - c) Pengadaan / penggantian buku pelajaran
 - d) Standar ideal jam mengajar
 - e) Penambahan buku-buku yang menarik
 - f) Penugasan studi literatur di perpustakaan
2. Administrasi dan Manajemen Sekolah
 - a) Sosialisasi peraturan sekolah kepada guru dan karyawan
 - b) Rapat Pembinaan
3. Organisasi dan kelembagaan
 - a) Pembuatan usulan peraturan
 - b) Pembuatan program kerja
4. Sarana dan Prasarana
 - a) Rehabilitasi/Pembangunan Ruang Kelas Baru
 - b) Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana Ruang Laboratorium Bahasa

- c) Melengkapi fasilitas Perpustakaan
- d) Pengadaan perabot pengganti
- e) Perbaiki perabot rusak
- f) Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana laboratorium computer.
- g) Pengajuan dan pemasangan jaringan internet dan pengawasan dalam penggunaannya.
- h) Pendataan, pengajuan, pengadaan, dan perawatan printer dan komputer

5. Ketenagaan

- a) Pembuatan program kehumasan
- b) Sosialisasi pola kerjasama

6. Pembiayaan dan pendanaan

- a) Penyusunan RKAS
- b) Menjalani kerjasama dengan *stakeholder*
- c) Komunikasi yang intensif dengan *stakeholder*
- d) Kesejahteraan pegawai khususnya Tenaga Honorer Sekolah

7. Peserta Didik

- a) Pelaksanaan Penerimaan Siswa Baru
- b) Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler

8. Peran serta Masyarakat

- a) Sosialisasi program sekolah dan peran komite
- b) Menciptakan hubungan yang harmonis dengan komite
- c) Mengikutsertakan komite dalam menjalankan program sekolah
- d) Pertemuan dengan komite sekolah

- e) Kerjasama dengan lembaga masyarakat

9. Lingkungan dan Budaya Sekolah

- a) Pembuatan taman sekolah
- b) Menanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga sekolah untuk terciptanya lingkungan yang aman dan nyaman.

7. Struktur Organisasi

SMP Swasta Islam Azizi Medan memiliki struktur organisasi yang sedikit berbeda dari beberapa SMP lainnya dimana struktur organisasi sekolah ini hanya memiliki satu wakil kepala sekolah. SMP Swasta Islam Azizi Medan dipimpin oleh bapak Riswan Nasution dan didukung oleh staf yang senantiasa mengerahkan tenaganya untuk mewujudkan cita-cita sekolah. Berikut rinciannya:

STRUKTUR SMP SWASTA ISLAM AZIZI

TP. 2018/2019

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Ka. SMP | : Drs. RISWAN NASUTION ‘ |
| 2. WAKASEK | : ADE ABDULLAH HUD, SS |
| 3. KTU | : HASNO |
| 4. TU | : NURBAITI HARAHAHAP , S.Kom |
| 5. PERPUSTAKAAN | : SAFNI PATNITA , S.Pd |
| 6. LABORATORIUM | : Drs. MUHD YUNUS |
| 7. WALI KELAS | : - KELAS VII SUKARNI, S.Pd
- KELAS VIII SU’AIDAH P, S.Pd
- KELAS IX KHAIRANI RITONGA, S.Pd |

8. Keadaan Guru

Seorang pendidik merupakan komponen yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga profesional berpengaruh dalam proses pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan. Dalam proses pembelajaran jumlah total guru SMP Islam Azizi Medan adalah 12 orang dan 1 staf tata usaha (TU).

Tabel 4.2

Data Guru SMP Swasta Islam Azizi

No.	Nama	Mata pelajaran
1.	Drs. Riswan Nasution	Agama
2.	Drs. Muhammad Yunus	IPA Terpadu
3.	Adek Abdullah Hud, SS	Bhs. Inggris
4.	Desmawati	Senbud/Agro/KTK
5.	Sukarni, S.Pd	Bhs. Inggris
6.	Safni Patnita, S.Pd	IPS Terpadu
7.	Dra. Hasriana Dongoran	PKN
8.	Suaidah Parinduri, S.Pd	Bhs Indonesia
9.	Hairani Ritonga, S.Pd	Matematika
10.	Novalita Sinaga, S.Pd.I	TIK
11.	Nindy Safitri, S.Pd	Penjas

Sumber Data : Daftar Data Tenaga Pendidik SMP Swasta Islam Azizi

9. Keadaan Siswa

Siswa adalah faktor penting dalam proses pembelajaran, selain media dan alat pembelajaran yang lain yang mendukung. Tanpa seorang siswa proses pembelajaran tidak akan berlangsung. Siswa diibaratkan kertas putih yang kosong. Jadi seorang guru berkewajiban mendidik dan membentuk karakter mereka agar menjadi anak yang baik. Berikut ini keberadaan jumlah keseluruhan siswa yang tercatat di SMP Islam Azizi Medan sebanyak 74 siswa. Yaitu pada kelas VII berjumlah 25 yang terdiri dari 15 siswa laki-laki dan 10 siswi perempuan, pada

kelas VIII berjumlah 24 yang terdiri dari 14 siswa laki-laki dan 10 siswi perempuan, sedangkan pada kelas IX berjumlah 25 yang terdiri dari 16 siswa laki-laki dan 9 siswi perempuan. Adapun perinciannya seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

**Table 4.3. Data Siswa SMP Islam Azizi Medan
Tahun Ajaran 2018/2019**

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	VII	15	10	25
2	VIII	14	10	24
3	IX	16	9	25
	JUMLAH	45	29	74

Sumber Data : Dokumentasi SMP Swasta Islam Azizi

10. Keadaan Sarana dan Prasarana

Salah satu unsur paling penting menunjang pencapaian tujuan pembelajaran adalah sarana prasarana. Karena dengan adanya sarana prasarana yang memadai dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang baik. Bangunan sekolah yang baik dapat menciptakan suasana belajar yang baik dan kondusif dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Selain itu sarana dan prasarana dalam pembelajaran sangat dibutuhkan untuk memudahkan para guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana diharapkan mampu mendorong siswa untuk lebih rajin dalam belajar. Menurut informasi yang didapat, di SMP Islam Azizi Medan telah mengupayakan berbagai sarana prasarana. Adapun sarana prasarana yang dimiliki adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.**Data Sarana Prasarana Sekolah SMP Islam Azizi**

No.	Saran Prasarana	Jumlah	Keterangan
1.	Ruang Kepala Sekolah	1	Permanen (4,5 x 3,5 M)
2.	Ruang Guru	1	Permanen (6 x 5 M)
3.	Ruang Kelas	5	Permanen (10 X 8 M)
4.	Ruang UKS	1	Permanen (5 x 4 M)
5.	Toilet Guru	1	Permanen (3 x 2 M)
6.	Toilet Siswa	2	Permanen (3 x 2 M)
7.	Ruang BK	1	Permanen (4 x 2,5 M)
8.	Ruang Komputer	1	Permanen (10 x 8 M)
9.	Ruang Laboratorium IPA	1	Permanen (7,5 x 6 M)
10.	Ruang Tata Usaha	1	Permanen (10 x 7 M)
11.	Ruang Perpustakaan	1	Permanen (7,5 x 6 M)
12.	Lapangan Upacara	1	Permanen (13 x 11 M)
13.	Parkir Kereta	1	Semi Permanen (7 x 3 M)
14.	Gudang	1	Permanen (4,5 x 3,5 M)
15.	Satpam	Ada	-

Sumber Data : Dokumentasi SMP Swasta Islam Aziz

B. Temuan Khusus

1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Menyusun Program

Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam menyusun program, peneliti melakukan pengumpulan informasi dan data yang berkaitan dengan menyusun program adalah apa, siapa saja yang terlibat, kapan dilaksanakan, dimana, mengapa dan bagaimana tahap maupun proses yang dilakukan. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur sebagai upaya pengambilan data dan pengumpulan informasi di lapangan. Adapun yang menjadi narasumber nya adalah kepala sekolah, dua orang guru dan staf tata usaha, yang tentunya mereka adalah bagian dari subjek penelitian ini.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait penyusunan program yang dilakukan pada 17 Juni 2019 sebagai berikut:

“Kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggungjawab terhadap segala aktivitas yang berlangsung di sekolah, untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama atas keinginan bersama, tentunya program merupakan hal yang sangat penting, baik program yang terkait dengan standar isi maupun tujuh standar yang lain. dalam hal ini tentunya kepala sekolah memiliki peran, tugas dan tanggungjawab yang sangat besar. Untuk itu program merupakan hal yang sangat penting, dimana harapannya dengan adanya program yang disusun dengan baik, akan mewujudkan visi dan misi yang sudah dibuat sejak dulu. Nah, dalam menyusun program, tentu saya tidak hanya bertindak sendiri, selain hasil pemikiran saya, ada rekan dan patner yang harus saya minta ide nya, selain itu saya juga meminta pendapat pengawas, pendapat ketua komite dan bekerja sama dengan anggota komite lainnya, selain itu saya juga harus mendengarkan keinginan orang tua selaku stakeholder dari pendidikan. Jadi untuk menyusun program saya mengadakan rapat yang dihadiri oleh orang-orang yang saya sebutkan tadi, karena saya punya prinsip lima kepala lebih baik dari pada satu kepala.”⁵⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun program, kepala sekolah melibatkan melibatkan anggota lain dalam

⁵⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

munyusun program untuk kepentingan sekolah secara khusus dan kepentingan masyarakat secara umum.

Penglibatan pihak lain ditegaskan di dalam penyusunan program ini wawancara dengan Staf tata usaha selaku rekan yang lebih banyak menghabiskan waktu dengan kepala sekolah. Wawancara ini dilakukan pada tanggal 18 Juni 2019 yakni sebagai berikut:

“ya, berbicara program, tentu ini bukanlah suatu perkara yang mudah, karena program adalah perencanaan yang dibuat untuk keberhasilan sekolah, program itu di susun dalam jangka pendek, menengah bahkan untuk jangka panjang, kepala sekolah selalu melibatkan semua staf pendidik maupun staf kependidikan untuk ikut serta dalam membahas dan membicarakan program. Apalagi programnya itu yang bersifat semua warga sekolah punya peran di dalamnya. Jadi semua diikutsertakan dalam rapat misalnya untuk membahas program tersebut.”⁵⁷

Selain pernyataan staf TU di atas, hal ini dipertegas oleh guru bahasa indonesia melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 19 Juni 2019 yang menyatakan bahwa:

“Dalam menyusun program, baik program jangka pendek, menengah maupun panjang, kepala sekolah selalu melibatkan guru, apa lagi programnya itu terkait dengan proses pembelajaran, kepala sekolah selalu menghargai dan mempertimbangkan pendapat guru, jadi kepala sekolah di sini bertipe kepemimpinan demokratis ya, apa –apa selalu dibicarakan dalam rapat, ya, walaupun untuk beberapa urusan kepala sekolah harus membicarakan dengan orang-orang tertentu yang hanya secara khusus terlibat dalam program tersebut. Dan urusan itu juga tidak perlu semua guru terlibat di dalamnya. Jadi kepala sekolah menyesuaikan urusan dalam menyusun program, misalnya untuk urusan yang harus dibicarakan dengan pengawas, maka kepala sekolah dan pengawas memiliki peran yang lbih besar dalam menyusun program”⁵⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa, kepala sekolah SMP Islam Azizi Medan melibatkan seluruh pihak dalam

⁵⁷ Wawancara dengan Staf TU SMP Islam Azizi Medan Pada Rabu 19 Juni 2019

⁵⁸ Wawancara dengan Staf TU SMP Islam Azizi Medan Pada Rabu 19 Juni 2019

menyusun program baik staf internal sekolah maupun anggota eksternal sekolah seperti pengawas, ketua komite dan orangtua selaku pemakai lulusan itu sendiri.

Dalam hal ini juga dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam mengambil keputusan, menerima ide dan masukan yang diberikan oleh rekan kerja yang lain.

Terkait dengan tahapan dan proses yang dilakukan kepala sekolah dalam menyusun program, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 17 Juni 2019, sebagai berikut:

“Berbicara tahapan, tentunya saya dan rekan kerja mengadakan rapat untuk membicarakan program tersebut, sedangkan dengan pengawas saya melakukan percakapan eksklusif untuk meminta ide beliau. Rapat dengan guru biasanya diadakan sebelum memulai ajaran baru, sebelum aktivitas sekolah aktif di awal semester. Sedangkan dengan komite biasanya dilakukan ketika ada keluhan dan masalah dan perlu adanya pengembangan sekolah, selain itu komite juga terlibat saat rapat evaluasi akhir semester.”⁵⁹

Penyusunan program dilakukan diawal tahun ajaran baru di evaluasi secara berkala. Wakil Kepala Sekolah mengatakan:

“Program sekolah itu biasanya dibahas dalam rapat dengan guru-guru, rapat ini dilakukan di awal ajaran baru, di rapat akan dibahas apa saja yang akan dilakukan selama semester, evaluasinya dilakukan diakhir smester. Jadi setiap semester itu selalu membahas program. Tapi pada dasarnya program itu dibuat di awal ajaran baru, program disusun untuk satu tahun ke depan, jadi semsetr dua itu untuk melanjutkan program yang telah dibahas di awal ajaran baru. Nah kalau misal ada terjadi hal-hal yang berkembang maka akan ada pembicaraan lanjutan dalam rapat di tengah-tengah semester.”⁶⁰

Penyusunan program pembelajaran seperti prota dan prosem dibahas melalui rapat yang diadakan disekolah. Guru Bahasa Indonesia mengatakan:

“Program seelau dibicarakan sebelum memulai ajaran baru, nah untuk pembelajaran khususnya, kan ada prota dan prosem, program

⁵⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

pembelajaran telah diurakan dalam prota dan prosem. Kalau untuk program sekolah itu dibahas melalui rapat. Dimana kepala sekolah menyampaikan idenya lalu beliau meminta pendapat dan masukan dari guru-guru.”⁶¹

Kemudian dilanjutkan dengan wawancara untuk mengetahui hasil dimana, mengapa dan bagaimana tahapan dalam menyusun program tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 17 Juni 2019

“Program tersebut disusun dalam kegiatan rapat yang diadakan di sekolah dan akan dilaksanakan disekolah juga, program dibuat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah, dan sebagai upaya untuk mengingatkan dan memotivasi guru untuk turut serta dalam perkembangan dan kemajuan sekolah. Tahapan yang dilakukan tentu berdasarkan evaluasi ajaran pelajaran sebelumnya, setelah dilihat dan dinilai, kira-kira mana komponen yang masih jauh dari harapan maka upaya peningkatan komponen tersebut dilakukan di program berikutnya yang dibahas dalam pertemuan/rapat awal ajaran baru.”⁶²

Dalam menyusun program yang berhubungan dengan kurikulum dan teknis dilakukan saat pembelajaran semester berlangsung. Wawancara Kepala sekolah pada tanggal 19 Juli 2019, mengatakan:

“Dalam menyusun program, selalu dilakukan di awal ajaran baru, baik program yang berhubungan dengan kurikulum maupun program yang berhubungan dengan teknis yang dilakukan pada saat pembelajaran semester berlangsung, tentu program ini dibuat di ruang rapat di sekolah. Program ini dibuat demi mewujudkan tujuan pendidikan dan meningkatkan kualitas sekolah.”⁶³

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, program merupakan hal yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara mikro maupun secara makro, program dibuat sebagai upaya mewujudkan dan mengembangkan kualitas sekolah yang lebih baik, dalam menyusun program kepala sekolah

⁶¹ Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia SMP Islam Azizi Medan Pada Rabu 19 Juni 2019

⁶² Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

⁶³ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Rabu 19 Juni 2019

mengadakan rapat yang dihadiri orang-orang yang penting untuk terlibat langsung dalam penentuan kebijakan. Dimana rapat ini dilakukan sebelum memulai ajaran baru dan akan diadakan pembicaraan lanjutan dalam rapat yang bisa saja dilakukan di tengah-tengah aktivitas pembelajaran, yang dilakukan dalam ruang rapat di sekolah yang pelaksanaannya di sekolah. Program dibuat untuk membuat sekolah memiliki nilai unggul dari sekolah yang lain. Program ini dibuat di awal semester yang dibahas dalam rapat, kemudian dibuat keputusan dan dilaksanakan oleh warga sekolah, baik internal maupun eksternal sekolah. Selain itu kepala sekolah juga melakukan evaluasi terhadap program di akhir semester.

2. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Menyusun Pengorganisasian Sekolah

Kepala Sekolah sebagai manajer tentu memiliki peran yang sangat penting, selain peran dalam menyusun program, kepala sekolah juga memiliki peran dalam menyusun organisasi sekolah dalam melaksanakan program guna mewujudkan sekolah yang bermutu dan berkualitas. Pengorganisasian dilakukan mulai dari menyusun struktur organisasi, memilih dan menempatkan guru sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang mereka baik di dalam kelas maupun diluar kelas, serta berdasarkan kebutuhan sekolah itu sendiri, selain itu kepala sekolah juga memiliki peran yang cukup besar dalam mengalokasikan sarana dan prasaranan untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas, tanggungjawab dan mekanisme kerja.

Untuk mengetahui informasi tentang peran kepala sekolah sebagai organisatoris, meliputi apa dan siapa, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah pada 17 Juni 2019, sebagai berikut:

“Setelah mendapatkan kesepakatan program apa saja yang akan dilakukan, maka saya mulai membentuk TIM kerja dalam mewujudkan visi sekolah berdasarkan dan kemampuan guru-guru, selain itu saya juga memberdayakan semua guru untuk ikut terlibat dalam segala aktivitas sekolah, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, yang turut menunjang keberhasilan program. Jadi struktur kerja itu sangat penting, seperti yang anak lihat, bahwa struktur organisasi sekolah ini di pajang lewat papan yang selalu tertempel di kantor saya ini”⁶⁴

Kemudian peneliti juga melakukan wawancara kepada Wakasek pada tanggal 18 Juni 2019.

“Untuk urusan penyusunan struktur organisasi sekolah itu adalah hak prerogratif kepala sekolah, kepala sekolah memilih dan menunjuk guru termasuk dalam tatanan struktur sekolah berdasarkan kemampuan, keterampilan dan juga kualifikasi pendidikan guru itu sendiri”⁶⁵

Hal ini tegaskan kembali oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan guru PKN pada 21 Juni 2019

“di lembaga apapun dan di lembaga manapun, struktur organisasi sangat penting, tidak terkecuali sekolah yang termasuk dalam lembaga pendidikan formal, jadi struktur yang disusun di sekolah ini berdasarkan hasil pilihan kepala sekolah sendiri, kepala sekolah melihat dan menempatkan guru sesuai dengan kemampuan, keahlian atau kualifikais pendidikan guru itu sendiri, begitu juga daam menyusun struktur panitia untuk acara-acara di sekolah, tetapi dalam hal susunan panitia cara, kepala sekolah hanya menunjuk ketua panitia saja untuk selanjutnya susuan paniatia diserahkan kepada ketua panitia.”⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun struktur organisasi sekolah, Kepala sekolah memiliki hak prerogratif untuk memilih dan menentukan guru-guru berdasarkan kemampuan, keahlian dan

⁶⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

⁶⁵ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Selasa 18 Juni 2019

⁶⁶ Wawancara dengan Guru PKN SMP Islam Azizi Medan Pada Jum'at 21 Juni 2019

kualifikasi pendidikan guru itu sendiri. Untuk struktur kepanitiaan hanya berperan dalam menentukan posisi ketua panitia dan selebihnya diserahkan kepada ketua panitia. Dalam hal ini juga dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menyusun pengorganisasian sekolah sesuai dengan kebutuhan.

Selain penyusunan organisasi Sekolah, kepala sekolah juga berperan dalam mengalokasikan sarana dan prasarana guna menunjang tugas, tanggungjawab dan mekanisme guru. Berikut hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah pada 17 Juni 2019

“sarana prasarana juga tidak kalah penting dalam membantu kerja guru, untuk sarana dan prasarana tentunya saya melengkapi sesuai dengan kemampuan keuangan sekolah, baik yang berasal dari yayasan, orangtua maupun pemerintah. Jadi dana yang dipakai dalam kelengkapan fasilitas sekolah bersumber dari yang tiga itu, orangtua juga memiliki andil yang sangat besar dimana kan anak-anak bayar SPP perbulan, selain itu juga pemerintah membantu lewat dana BOS, begitu juga dengan yayasan. Untuk kelengkapan sarana dan prasarana maupun media yang diperlukan dalam proses pembelajaran, saya selalu bertanya kepada guru dan siswa apa saja yang mereka butuhkan, dan kalau dana nya da dan masih cukup, saya lengkapi dengan segera.”⁶⁷

Kepala sekolah selalu berusaha untuk melengkapi fasilitas sarana dan prasarana sekolah dan media pembelajaran dikelas berdasarkan permintaan dan kebutuhan guru dan siswa. Wakil kepala sekolah dalam wawancara pada 21 Juni 2019 mengatakan:

“untuk kelengkapan sarana dan prasarana serta media pembelajaran di kelas, kepala sekolah selalu berusaha untuk melengkapi fasilitas sesegera mungkin berdasarkan permintaan dan kebutuhan guru dna siswa, sumberdananya berasal dari yayasan, orangtua dan pemerintah.”⁶⁸

⁶⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

⁶⁸ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin Jum'at 21 Juni 2019

Fasilitas sekolah yang masih perlu dilengkapi berdasarkan kebutuhan dan permintaan guru dan siswa dipenuhi oleh Kepala Sekolah dengan sumber dana dari orangtua, yayasan, dan pemerintah. Wawancara TU pada 17 Juni 2019 mengatakan:

“fasilitas di sekolah ini masih perlu untuk di lengkapi, dari tahun ke tahun kepala sekolah selalu berupaya untuk melengkapi segala fasilitas baik di sekolah maupun di dalam kelas. Kepala sekolah melengkapinya dengan sumberdana dari orangtua, yayasan dan pemerintah (BOS).”⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa, dalam melengkapi segala fasilitas baik sarana/prasarana maupun media pembelajaran, kepala sekolah melengkapi berdasarkan kebutuhan guru dan siswa. Adapun sumberdana nya berasal dari yayasan, orangtua, dan pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara di atas terkait dengan pengorganisasian, kepala sekolah membentuk tim kerja yang tertuang dalam hirarki struktur organisasi dan pemanfaatan sarana dan prasarana, dalam menyusun program dan pengadaan fasilitas dilakukan oleh kepala sekolah pada saat memulai ajaran baru di sekolah dengan harapan dengan adanya struktur kerja, segala aktivitas kerja di sekolah baik yang berhubungan dengan proses pembelajaran di kelas maupun pembelajaran di luar kelas dapat berjalan dengan baik. Kepala sekolah menempatkan guru dengan hak progratifnya dengan pertimbangan pengetahuan, keterampilan dan kualifikasi pendidikan guru tersebut.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Menggerakkan Staf

⁶⁹ Wawancara dengan TU SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

Dalam mewujudkan manajemen dan pelaksanaan organisasi yang baik tentu tidak terlepas dari SDM yang ada, program yang telah disusun sedemikian rapi dan mengikuti perkembangan zaman tentu tidak berarti apa-apa tanpa usaha dan kerja keras orang-orang yang mengerahkan seluruh tenaganya yaitu staf/guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengerahkan seluruh staf untuk bisa bekerja dengan baik. kerjasama tim yang solid dapat terwujud apabila pemimpin memberikan komando yang sama.

Kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru agar menanggungjawab sebuah tugas yang telah diberikan. Wawancara Kepala Sekolah pada 17 Juni 2019 mengatakan:

“Setelah guru dipilih untuk menanggungjawab sebuah tugas, maka tidak akan dibiarkan begitu saja, ada pengarahan-pengarahan yang diberikan baik yang tertuang secara tertulis yang tertuang dalam juklak (petunjuk pelaksana) dan juknis (petunjuk teknis), terkadang saya juga menambahkan secara lisan, saya memberikan perintah, petunjuk dan arahan kepada guru untuk membantu kerja mereka, arahan dan bimbingan ini diberikan pada saat guru dinyatakan mendapat tugas atau biasanya dilakukan di awal semester, dan ketika guru masih butuh bantuan terkait pekerjaan, saya membantu mereka pada waktu tersebut. selain itu saya juga mendorong, memberikan semangat dan memberikan kesempatan belajar kepada guru untuk ikut dalam pelatihan, seminar maupun lokakarya atau melanjutkan studi. Selain itu saya juga memberikan kesempatan kepada guru untuk bertanya dalam suasana yang menyenangkan, mengadakan rapat yang dilakukan sebulan sekali guna mengevaluasi kinerja guru, saya juga berusaha meningkatkan kesejahteraan mereka”⁷⁰

Kepala sekolah memberikan pengarahan tentang teknis kerja yang dilaksanakan secara tertulis dan lisan. Hal ini didukung oleh pernyataan guru PKN dalam wawancara pada 21 Juni 2019, mengatakan:

“Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan tentang kerja yang akan saya laksanakan, saya juga diberikan petunjuk secara tertulis dan kepala sekolah juga selalu menyampaikan lewat lisan, kalau saya kesulitan dalam

⁷⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Azizi Medan Pada Senin 17 Juni 2019

bekerja saya bertanya kepada kepala sekolah, terkadang sesama guru, kalau untuk pelatihan ada, walau jarang, sedangkan untuk kesejahteraan, setiap tahun ada penambahan jumlah dari pendapatan sebelumnya, walau sebenarnya masih kecil menurut saya.”⁷¹

Pengarahan Kepala Sekolah selalu diberikan terkhususnya kepada guru baru, dan kepala sekolah juga telah berupaya memenuhi kesejahteraan gurunya walau masih belum terpenuhi. Wawancara Guru Bahasa Indonesia pada tanggal 21 Juni 2019, mengatakan:

“kalau pengarahan dari kepala sekolah ada, kepala sekolah selalu memberikan arahan terkhusus kepada guru baru, kalau guru lama kan, biasanya sudah paham tentang tugas dan tanggungjawab, meskipun begitu kalau misal nya kami tidak mengerti, lalu kami bertanya kepada kepala sekolah, kepala sekolah mau dan bersedia memabantu. kalau untuk kesejahteraan, kepala sekolah telah berupaya walau pun sebenarnya masih belum terpenuhi.”⁷²

Arahan dan bimbingan kepala sekolah contohnya seperti selalu menjawab pertanyaan para guru yang kurang paham dalam menyelesaikan pemasalahan. Wawancara dengan TU pada 19 Juni 2019, mengatakan:

“saya selalu mendapat arahan dan bimbingan dari kepala sekolah, pertanyaan saya selalu di jawab dengan baik, ketika saya kurang paham, pak kepala sekolah selalu membantu saya dalam menyelesaikan permasalahan. Apalagi saya termasuk orang yang selalu mendampingi kepala sekolah dalam menjalankan tugas beliau, maka dia juga selalu membantu saya.”⁷³

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepala sekolah memberikan dan arahan langsung kepada guru baik secara tertulis

⁷¹ Wawancara dengan Guru PKN SMP Islam Azizi Medan Pada Senin Rabu 19 Juni 2019

⁷² Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia SMP Islam Azizi Medan Pada Senin Jum’at 21 Juni 2019

⁷³ Wawancara dengan TU SMP Islam Azizi Medan Pada Senin Rabu 19 Juni 2019

maupun secara lisan, kepala sekolah memberikan arahan dan bimbing pada saat rapat ajaran baru dan di waktu kapan saja guru tersebut membutuhkan arahan dan bimbingan terkait pekerjaan, kepala sekolah memberikan arahan di lingkungan sekolah, kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan untuk membantu guru melaksanakan tugas nya dan memberikan semangat dan motivasi untuk terus meningkatkan kompetensi guru. ada beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah dalam mengarahkan selurut staf dan guru diantaranya adalah 1) memberikan juklas dan juknis secara tertulis. 2) mengarahkan guru secara lisan. 3) bersedia membantu guru dalam menyelesaikan ketidakpahaman guru teradap suatu tugas. 4) memberikan semangat dan dorongan untuk tetap belajar melalui pelatihan, seminar dan lokakarya. 5) mengadakan rapat bulanan. 6) berupaya meningkatkan kesejahterann guru melaui kenaikan gaji setiap tahun.

C. Pembahasan

Keberhasilan sebuah lembaga tentu tidak terlepas dari peran seorang pemimpin, di sekolah orang yang berperan sebagai pemimpin adalah Kepala sekolah untuk skala umum dan guru untuk skala kelas. Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu fungsi. Hakikatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan.

Segala aktivitas yang dilakukan tidak terlepas dari arahan dan bimbingan dari seorang kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas segala komponen yang turut serta dalam mewujudkan tujuan sekolah. Baik komponen SDM maupun SDA. Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi dan keahlian dalam menjalankan organisasi sekolah melalui manajemen yang efektif. Kepala sekolah memiliki peran yang lebih dari SDM yang lain.

Fungsi dan tugas kepala sekolah dapat diakronimkan menjadi EMASLIME (*education, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator dan entrepreneur*). Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah peran kepala sekolah sebagai manajer.

Menurut Suryosubroto tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer adalah: (1) menguasai garis-garis besar program pengajaran (GBPP); (2)

bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan; (3) menyusun jadwal pelajaran; (4) mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran; (5) mengatur pelaksanaan evaluasi belajar; (6) mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan; (7) melaksanakan penerimaan murid baru; (8) mengatur kegiatan bimbingan penyuluhan (BP); (9) meneliti dan mencatat kehadiran murid, (10) mengatur program dan kurikuler; (11) merencanakan pembagian tugas guru; (12) mengatur formasi pengangkatan, kenaikan tingkat, dan mutasi guru; (13) mengatur Kesejahteraan personil; (14) memelihara pencatatan buku sekolah; (15) merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat peraga; (16) mengatur pemeliharaan gedung; (17) memelihara perlengkapan sekolah; (18) mengatur keuangan sekolah; (19) memelihara hubungan dengan masyarakat; (20) memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.⁷⁴

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua. Maka kepala sekolah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan

⁷⁴ Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 182.

Pendidikan Nasional kedalam tujuan yang lebih rinci lagi. Dengan kata lain tujuan menjadi lebih sederhana dan dapat dijalankan. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk bisa dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu-ragu dalam membuat strategi dan kebijakan sendiri.

Sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah harus melakukan kegiatan manajemen. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Baik buruknya sekolah sangat ditentukan oleh peran sekolah dalam *me-manage* lembaga yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).

1. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Menyusun Program

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling dasar, dalam menyusun program tentu membutuhkan perencanaan, sehingga pelaksanaan lebih terarah dan sistematis, perencanaan program harus disusun sedemikian baik untuk

mendapatkan atau mencapai hasil yang baik pula. Sekolah yang memiliki karakter khas ditentukan oleh program apa saja yang ditawarkan oleh sekolah tersebut. Dalam hal ini dalam program memiliki fungsi untuk memasarkan atau memperkenalkan sekolah kepada masyarakat luas.

Dalam merencanakan program, kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, kepala sekolah juga harus mampu melihat peluang di masa yang akan datang, dalam hal ini kepala sekolah memiliki keterampilan visioner yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu kepala sekolah juga dituntut memiliki keterampilan teknis dalam menjalankan program tersebut dan memiliki keterampilan untuk memanfaatkan SDA mempengaruhi seluruh SDM yang ada untuk terlibat secara produktif dalam menyusun dan melaksanakan program. Sehingga akan membentuk sistem kerja yang saling berkaitan satu dengan yang lain.

Hani Handoko mengemukakan bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, b) merumuskan keadaan saat ini, c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.⁷⁵

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa, kepala sekolah sebagai manajer meliputi, merencanakan program. Dalam merencanakan program. Kepala sekolah memulai dari:

- 1) Merencanakan SDM dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik yang akan menjalankan tugas dalam mengajar. Guru mempersiapkan SDM

⁷⁵ Hani Handoko. 1995. *Manajemen personalia dan manajemen SDM*. Yogyakarta BPFE-Yogyakarta. h. 76.

dengan menempatkan guru pada posisi sesuai pengetahuan dan keterampilan guru, serta berdasarkan kualifikasi pendidikan guru. Menurut kepala sekolah hal ini sangatlah penting sesuai dengan prinsip pembagian tugas dalam prinsip manajemen *the right man on the right place*, dalam hal ini guru melakukan analisis terhadap guru-guru, melihat dan menilai kinerja guru dalam bekerja.

- 2) Merencanakan kebijakan seperti program kepala sekolah serta kurikulum yang akan dijalankan di sekolah itu. Kurikulum yang digunakan di SMP Islam Azizi Medan adalah kurikulum 2013 yang mengacu kepada pemerintah, dalam pengembangan kurikulum, kepala sekolah bekerja sama dengan guru, saling berdiskusi dan berbagi ilmu terkait proses penyusunan RPP dan proses mengajar di dalam kelas.
- 3) Dalam menyusun kebijakan, kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga ahli melalui beberapa tahapan, seperti mengadakan beberapa kali pertemuan dengan pengawas, berdiskusi dengan komite terkait dengan keluhan atau permintaan masyarakat dan orangtua, saling memberikan masukan dan penyampaian ide-ide baru yang akan melahirkan sebuah kebijakan dengan harapan akan dapat meningkatkan kualitas sekolah. Kepala sekolah juga melakukan rapat dengan dewan guru baik yang dilakukan sebelum proses semester baru dimulai, di tengah proses pembelajaran dan diakhir proses pembelajaran per semester maupun per tahun. Kepala sekolah mengevaluasi segala hal yang terkait dengan program yang telah disusun sebelumnya.

Dalam hal ini, kepala sekolah menjalankan tugas nya sesuai dengan teori, dimana dalam menyusun program kepala sekolah menyusun dan menentukan tujuan dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan melibatkan guru-guru sebagai pelaksana program dengan melihat kondisi dan kebutuhan sekolah saat ini dan yang akan datang. Dalam hal ini kepala sekolah meminta pendapat atau argumen warga sekolah, baik internal maupun eksternal sekolah dalam suatu pertemuan guna mengetahui permintaan dan keinginan warga yang akan berdampak pada kemajuan sekolah.

Selain itu Kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan jangka pendek. dan meminta pendapat pengawas dan anggota komite serta orangtua dalam menyusun perencanaan jangka panjang dan menengah. Dalam hal ini kepala sekolah melibatkan guru dan stakeholder dalam menyusun program sekolah. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa yang menyatakan bahwa perencanaan itu terbagi menjadi tiga. Mulyasa mengemukakan bahwa kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (a) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun, (b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun, (c) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS).

2. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Pengorganisasian Sekolah

Sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi hampir sama seperti organisasi lainnya. Jika dalam organisasi ada seorang pemimpin yang dinamakan ketua, maka dalam sekolah pemimpin dinamakan kepala sekolah.

Program sekolah akan berjalan lancar, terorganisir dan terkoordinir secara konsisten jika didukung oleh organisasi sekolah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu diorganisasikan secara tersistem sehingga memiliki struktur hirarkis yang terkoordinir secara rapi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sekolah yang dilakukan secara cermat, yang ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia di sekolah. Selain itu, dengan adanya kejelasan siapa yang mengerjakan apa dan siapa yang melapor kepada siapa, struktur organisasi sekolah yang baik akan mampu menerjemahkan strategi kedalam operasi yang produktif.

Peran kepala sekolah dalam mengorganisasikan program yaitu dengan cara membuat sebuah struktur organisasi sekolah seperti adanya keterlibatan orangtua melalui komite sekolah, pembagian tugas seperti adanya wakil kepala sekolah, TU, Laboran, Pustakawan sesuai tingkat kemampuan guru baik di kelas maupun keterampilan yang mereka miliki, memilih ketua panitia dalam beberapa acara, melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah, guru dan siswa serta memantau pembelajaran di kelas. Dalam hal ini guru tidak bekerja sendirian, akan tetapi guru mendapat dukungan dari staf internal sekolah maupun staf eksternal sekolah melalui pembagian kerja yang jelas dan kompleks guna mewujudkan program yang telah ditetapkan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu

mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, yang bekerja melalui orang lain dan bertanggungjawab atas tindakan-tindakan yang dilakukan.

Kepala sekolah juga selalu menjadi penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga pendidik dan kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pengorganisasian melalui sistem kerja yang tertuang dalam hirarki struktur organisasi, kepala sekolah bekerja tidak sendirian, bersama dengan guru, kepala sekolah berupaya mewujudkan visi dan misi. Dalam menyusun struktur organisasi sekolah, Kepala sekolah memiliki hak prerogatif untuk memilih dan menentukan guru-guru berdasarkan kemampuan, keahlian dan kualifikasi pendidikan guru itu sendiri. Untuk struktur kepanitiaan hanya berperan dalam menentukan posisi ketua panitia dan selebihnya diserahkan kepada ketua panitia. Dalam hal ini juga dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menyusun pengorganisasian sekolah sesuai dengan kebutuhan.

Selain penyusunan organisasi Sekolah, kepala sekolah juga berperan dalam mengalokasikan sarana dan prasarana guna menunjang tugas, tanggungjawan dan mekanisme guru. Dalam melengkapi segala fasilitas baik sarana/prasarana maupun media pembelajaran, kepala sekolah melengkapi berdasarkan kebutuhan guru dan siswa. Adapun sumberdanya berasal dari yayasan, orangtua, dan pemerintah. Hal ini sesuai berdasarkan teori bahwa kepala sekolah bekerja berdasarkan konsep ilmu pengorganisasian yang dikemukakan

oleh Hadari Nawawi, beberapa asas dalam organisasi, diantaranya; (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (d) organisasi harus mencerminkan rentangan *control*, (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.⁷⁶

3. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Menggerakkan Staf

Setelah menyusun program dan membentuk organisasi melalui pembagian tugas dalam mewujudkan program, maka kepala sekolah bertanggungjawab dalam menggerakkan seluruh staf pendidik maupun tenaga kependidikan serta mengoptimalkan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas dan tanggungjawab guru. Sarana dan prasarana merupakan komponen sangat penting dalam pencapaian keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Keberhasilan tersebut tentunya dapat tercapai apabila ketersediaan fasilitas yang memadai dan selalu melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan siswa, pemeliharaan sarana dan prasarana juga tidak kalah penting, sarana dan prasarana yang rusak dan sudah usang tentu tidak akan dapat diberdayakan dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf dengan cara melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui arahan, perintah, petunjuk dan bimbingan baik secara lisan maupun tertulis melalui cara yang menyenangkan, memberikan semangat dan dorongan kepada guru untuk tetap belajar, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar dan

⁷⁶ Sobro, Op.Cit. h. 3.

lokarya, mengadakan rapat evaluasi bulanan, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, peningkatan kesejahteraan melalui kenaikan gaji setiap tahun. Dalam hal kelengkapan fasilitas belajar, SMP Swasta Islam Azizi Medan masih pada tahap perlu adanya peningkatan, hal ini disebabkan masih adanya sarana dan prasarana yang masih belum terpenuhi, misalnya seperti laboratorium bahasa, bahasa Inggris merupakan salah satu mata pelajaran yang tentunya untuk mencapai hasil yang maksimal perlu pengadaan laboratorium bahasa yang dapat membantu siswa dalam mengeksplor kemampuan mereka. Selain itu SMP Islam Azizi Medan masih mengalami kekurangan fasilitas untuk kelengkapan komputer di ruang komputer, yang mengakibatkan sekolah kekurangan dan membutuhkan sepuluh komputer lainnya untuk mengoptimalkan kelengkapan fasilitas. Tidak hanya itu sekolah juga masih membutuhkan 10 filing kabinet.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, ada beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah dalam mengarahkan seluruh staf dan guru diantaranya adalah 1) memberikan juklas dan juknis secara tertulis. 2) mengarahkan guru secara lisan. 3) bersedia membantu guru dalam menyelesaikan ketidakpahaman guru terhadap suatu tugas. 4) memberikan semangat dan dorongan untuk tetap belajar melalui pelatihan, seminar dan lokakarya. 5) mengadakan rapat bulanan. 6) berupaya meningkatkan kesejahteraan guru melalui kenaikan gaji setiap tahun.

Hal ini sesuai dengan teori yang berbunyi bahwa Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau

kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁷⁷

Program yang baik dilaksanakan oleh SDM yang mumpuni, yang dilengkapi fasilitas lengkap dan melakukan komunikasi yang aktif akan melahirkan proses yang baik sehingga berpengaruh terhadap capaian tujuan pendidikan. Trntu ini adalah harapan smeua orang, harapan dimana pendidikan dapat memebrikan manfaat kepada masyarakat umum.

⁷⁷ Mohamad Juliantoro. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Jurnal al-Hikmah vol. 5 no. 2 Oktober 2017. h. 24-38.*

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa, peran kepala sekolah sebagai manajer meliputi, merencanakan program, meengorganisasikan program dan menggerakkan staf.

1. Peran kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program yaitu: a) merencanakan SDM dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik yang akan menjalankan tugas dalam mengajar. b) merencanakan kebijakan seperti program kepala sekolah serta kurikulum yang akan dijalankan di sekolah itu. c) dalam menyusun kebijakan, kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga ahli dengan melewati beberapa tahapan seperti mengadakan beberapa kali pertemuan dengan wakasek, guru, pengawas, komite dan orangtua.
2. Peran kepala sekolah dalam mengorganisasikan program yaitu dengan cara a) membuat sebuah struktur organisasi sekolah seperti adanya keterlibatan orangtua melalui komite sekolah, b) pembagian tugas seperti adanya wakil kepala sekolah, TU, Laboran, Pustakawan sesuai tingkat kemampuan guru baik di kelas maupun keterampilan yang mereka miliki, c) memilih ketua panitia dalam beberapa acara, d) melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah, guru dan siswa, meskipun upaya ini masih membutuhkan perhatian yang lebih, ini disebabkan masih adanya fasilitas yang perlu dibenahi dan dilengkapi. e) memantau pembelajaran di kelas.

3. Peran kepala sekolah dalam menggerakkan staf dengan cara: a) melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui arahan, perintah, petunjuk dan bimbingan baik secara lisan maupun tertulis melalui cara yang menyenangkan, b) memberikan semangat dan dorongan kepada guru untuk tetap belajar, c) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar dan lokarya, d) mengadakan rapat evaluasi bulanan, e) memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, f) peningkatan kesejahteraan melalui kenaikan gaji setiap tahun.

B. Rekomendasi

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian ini

1. Kepala Sekolah

Diharapkan kepala sekolah untuk melengkapi sarana dan prasarana serta fasilitas yang sangat dibutuhkan dalam mewujudkan pembelajaran yang baik dan produktif dan senantiasa berupaya meningkatkan kinerja guru dengan memberikan pelatihan secara berkesinambungan dan terus menerus serta lebih meningkatkan kesejahteraan guru.

2. Guru

Diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerja melalui belajar dan menjaga hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I. 2010. *Meningkatkan Kreatifitas Pembelajaran Bagi Guru*. Jakarta: Bestari Buana Murni
- Ahmadi, Abu. *Ilmu Pendidikan*. 1991. Jakarta: Rineka Cipta
- Asmani, Mamur Jamal. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press
- Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Kepemimpinan, Syarat-Syarat, Tugas Dan Tanggung Jawab Pemimpin, diakses di <https://www.sinizam.com/2016/09/ayat-ayat-al-quran-tentang-kepemimpinan-syarat-syarat-tugas-tanggungjawab-pemimpin-khalifah-khilafah.html> pada 08 Agustus 2019 pukul 20:24 Wib
- Daryanto. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka cipta
- Dwi Chayani, Intan. 2017. Jurnal Manajemen Pendidikan “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya Islam*”. Bandung: PT. Refika Aditama
- E, Mulyasa. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rodaskarya
- E, Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Fitri, Hazal. 2017. “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Guru Di Sd Negeri 16 Banda Aceh*”.
- Handoko, Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Manajemen SDM*. Yogyakarta BPFE-Yogyakarta
- Huber, Stephen Gerhard, ed. 2010. *School Leadership International Perspectives*, London: Springer
- Irfan Rosyadi, Yogi dan Pardjono. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1, April 2015 (124-133) “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut*”.
- Juliantoro, Mohamad. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Al-Hikmah vol. 5 no. 2 Oktober 2017
- Locke, Edwin A. & Associates. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Spektrum
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Marzuan dkk. 2016. Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 4, No. 3 Agustus 2016, ISSN 2302-0156 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Mereunde”.
- Miles, Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif (terjemahan kedalam bahasa Indonesia)*. Jakarta: Selemba 4 (UI PERSS)
- Moleong, Lexy J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Mulyasa. 2013. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Angkasa
- Nasution, Harun dan Azyumardi Azra. 1985. *Perkembangan Modern dalam Islam* Jakarta: Yayasan Obor
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*
- R.Terry, George. 1986. *Azas-Azas Management*. Alumni, Bandung
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta
- Slamet. 2008. *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sobri, Asep Jihad & Charul Rochman. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Multi Pressindo
- Stronge, dkk. 2008. *Qualities of Effective Principals*. Alexandria: ASCD
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika. Edisi Kelima*. Bandung: Tarsito
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Syafaruddin dan Asrul. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media
- Syafaruddin. 2015. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press
- UU RI No. 20 Th. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*. Bandung : PT Citra Umbara
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Lampiran 1

Daftar Wawancara dengan Kepala sekolah SMP Swasta Islam Azizi Medan

1. Apa pengertian Kepala sekolah menurut bapak?
2. Sudah berapa lama bapak menjadi kepala sekolah?
3. apa saja tugas dan tanggungjawab kepala sekolah?
4. Apa saja peran kepala sekolah?
5. Sebagai manajer, apa saja upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya guna mencapai tujuan visi dan misi
6. Bagaimana peran kepala sekolah dalam menyusun program?
7. Apa saja langkah yang dilakukan dalam menyusun program?
8. Siapa sajakah yang terlibat dalam menyusun program?
9. Kapan diadakan rapat untuk menyusun program?
10. Lalu bagaimana peran pengawas, komite sekolah dan orangtua dalam menyusun program?
11. Bagaimana kedudukan kepala sekolah dalam membuat kebijakan?
12. Bagaimana kedudukan pengawas dan komite dalam membuat kebijakan?
13. Apa peran orangtua dalam membantu cita-cita sekolah?
14. Apa saja strategi kepala sekolah dalam menyusun organisasi sekolah?
15. Siapa saja yang terlibat dalam membentuk susunan organisasi sekolah?
16. Upaya apa yang dilakukan dalam melengkapi sarana dan prasarana sekolah?
17. Darimana saja sumber dana sekolah?
18. Bagaimana solusi yang diberikan untuk meminimalisir kekurangan fasilitas yang ada di sekolah?

19. Berapa kali bapak melakukan supervisi pembelajaran?
20. Apa yang bapak lakukan dalam mengoptimalkan sarana dan prasarana?
21. Jika terjadi perbedaan pendapat di antara guru, solusi apa yang bapak berikan?
22. Bagaimana bapak menjelaskan kepada guru tentang tugas dan tanggungjawab?
23. Apa yang menjadi pertimbangan bapak dalam menempatkan jabatan pada guru?
24. Apa upaya yang bapak lakukan dalam meningkatkan kinerja guru?

Lampiran 2

Daftar pertanyaan kepada wakil kepala sekolah, TU dan guru SMP Swasta Islam

Azizi Medan

1. Bagaimana proses penyusunan program yang dilakukan kepala sekolah?
2. Apa saja langkah yang dilakukan dalam menyusun program?
3. Siapa sajakah yang terlibat dalam menyusun program?
4. Kapan diadakan rapat untuk menyusun program?
5. Apa peran guru dalam menyusun program?
6. Apakah kepala sekolah mau menerima ide yang disampaikan guru?
7. Lalu bagaimana peran pengawas, komite sekolah dan orangtua dalam menyusun program?
8. Apa peran orangtua dalam membantu cita-cita sekolah?
9. Apa saja strategi kepala sekolah dalam menyusun organisasi sekolah?
10. Apakah kepala sekolah melibatkan anggota yang lain dalam menyusun struktur organisasi?
11. Jika terjadi perbedaan pendapat di antara guru, solusi apa yang diberikan kepala sekolah?
12. Bagaimana kepala sekolah menjelaskan kepada guru tentang tugas dan tanggungjawab?
13. Berdasarkan apakah kepala sekolah menempatkan guru pada posisi tertentu?
14. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam melengkapi media pembelajaran
15. Apakah kepala sekolah melakukan supervisi ke kelas?

16. Berapa kali guru melakukan supervisi di kelas?
17. apa bentuk motivasi yang diberikan kepala sekolah dalam meningkatkan kierja guru?
18. Bagaimana guru menjelaskan tentang tugas dan tanggungjawab sekolah?
19. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam memecahkan masalah?

Lampiran 3



Poto wawancara dengan kepala sekolah SMP Swasta Islam Azizi Medan



Poto wawancara dengan TU SMP Swasta Islam Azizi Medan



Poto wawancara dengan guru SMP Swasta Islam Azizi Medan



Poto bersama Kepala Sekolah, Wakil Kepala sekolah dan TU SMP Swasta Islam Azizi Medan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Siti Maysarah
NIM : 37153048
Fakultas/Jurusan : Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam
Tempat/Tanggal Lahir : M. Muda Emplasmen, 24 Mei 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : M. Muda Emplasmen, Aek Kanopan, Kab. Labuhan Batu Utara
Alamat Email : sitimaysarah907@gmail.com
No. Handphone : 082366865917

Data Orangtua
Nama Ayah : Rusli
Nama Ibu : Sri Susiani
Alamat Orangtua : M. Muda Emplasmen, Aek Kanopan, Kab. Labuhan Batu Utara

Jenjang Pendidikan

1. TK : TK Kuntum Melati (2002-2003)
2. SD : SD Al-Ikhlas (2003-2009)
3. SMP : MTs Al-Ikhlas (2009-2012)
4. SMA : MAs Al-Washliyah Aek Kanopan (2012-2015)

Universitas : Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (2015-2019)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate 20371 Telp. (061) 6615683-6622925 Fax. 6615683
Website : www.fitk.uinsu.ac.id e.mail : fitk@uinsu.ac.id

Nomor : B-5934/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/ 05/2019
Lampiran : -
Hal : **Izin Riset**

Medan, 21 Mei 2019

Yth. Ka. SMP Islam Azizi Medan

Assalamu'alaikum Wr Wb

Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa:

Nama : SITI MAYSARAH
Tempat/Tanggal Lahir : M.Muda Emplasmen, 24 Mei 1997
NIM : 37153048
Semester/Jurusan : VIII/Manajemen Pendidikan Islam

Untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di SMP Islam Azizi Medan, guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DI SMP ISLAM AZIZI MEDAN.

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalam

A.n. Dekan
Ketua Jurusan MPI



Dr. Abdillah, S.Ag.M.Pd
NIP. 19680805 199703 1 002

Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan



SMP SWASTA "PERGURUAN ISLAM AZIZI"

SIOP NO : 4032 / KABIN - PMUP / SW / 1975 AKREDITASI: DIAKUI
NSS : 204076002062 NDS : 2007120055
JL. KESATRIA NO. 70 MEDAN KODE POS : 20233

No : 125/ SMP-IA/V/2019
Lamp : -
Hal : **Telah Melaksanakan Riset**

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sumatera Utara Medan
Di
Tempat

Dengan Hormat , Sehubungan dengan surat saudara No.B-3523ITK/ITK.V.3/PP.00.9/03/2019 .
Tertanggal 20 Maret 2019. Dengan ini kami menjelaskan bahwa :

Nama : SITI MAYSARAH
NIM : 37153048
Semester/ Jurusan : VIII/ MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Universitas : UINSU (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara)

Benar nama tersebut diatas telah melaksanakan Riset di SMP Swasta Islam Azizi Medan, Guna
Mendapatkan keterangan dan data-data yang di perlukan dalam rangka penyusunan skripsi
(Karangan Ilmiah) dengan Judul "**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGIA MANAJER**"

Demikian yang dapat kami sampaikan untuk dapat di gunakan seperlunya , atas perhatiannya
kami ucapkan terima kasih .

Medan, 17 Juni 2019
Kep. SMP Swasta Islam Azizi



DR. RISWAN NASUTION