BAB IV
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

4. 1 Lokasi Penelitian

4.1.1 Profil Sekolah Dasar Islam Terpadu

Cita-cita pendidikan nasional negara kita sangat luhur dan sudah mencerminkan seluruh aspek yang ingin dikembangkan, yaitu aspek spiritual, emosional, dan intlektual. Namun cita-cita yang begitu luhur tersebut belum sepenuhnya utuh diterjemahkan di lapangan oleh para pendidik, orang tua, dan pemerintah. Sehingga masih terkotak-kotaknya cita-cita pendidikan di sekolah- sekolah yang ada, dimana perhatian lembaga pendidikan hanya pada kecerdasan intlektual atau akademik semata.

Dilatarbelakangi kondisi ini dan perhatian yang besar terhadap pendidikan, maka pada tahun 2002 didirikanlah Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Permata Bunda. Pendiri berupa tim yang terdiri dari 5 orang, yang berlatar belakang pendidikan, psikolog, dan keuangan. Selanjutnya SDIT diminta untuk bergabung di bawah naungan Yayasan Daarul Hikmah.

Di bawah naungan Yayasan Daarul Hikmah sudah ada lembaga pendidikan untuk TK, yaitu Taman Kanak Islam Terpadu (TKIT) Qurrota A’yun, kemudian Pondok Pesantren mahasiswa (PPM) Daarul Hikmah, dan Taman Pendidikan Al-Qur’an

(TPA) pada sore hari. Ke tiga lembaga pendidikan ini sudah ada terlebih dahulu, baru kemudian pada tahun 2002 SDIT Permata Bunda bergabung.

SDIT Permata Bunda pertama kali dibuka pada tahun 2002 membuka 4 kelas rombongan belajar. Terdiri dari dari kelas 1, pindahan kelas 2, pindahan kelas 3 dan pindahan kelas 4. Selama perjalanan panjangnya, pada tahap awal dibuka keinginan masyarakat begitu besar untuk menyekolahkan anaknya di SDIT Permata Bunda. SDIT Permata Bunda hanya membangun 2 ruang kelas untuk kelas 1 dan kelas 2, kemudian 1 ruang guru dan kepala sekolah, 2 kamar mandi dan 1 gudang. Sarana yang seba terbatas tidak mampu menampung animo masyarakat yang begitu besar. Awalnya hanya membuka kelas 1 dan kelas 2, akhirnya ditambah dengan menerima siswa pindahan pada kelas 3 dan kelas 4.

Kondisi bangunan yang belum siap untuk kelas 3 dan kelas 4, akhirnya menempatkan siswa kelas 3 dan kelas 4 pada kelas sayap kanan dan kiri masjid, yang seyogyanya dipakai untuk kegiatan belajar baca qur'an masyarakat sekitar. Daya tampung ruangan tersebut tidak memadai untuk menampung jumlah siswa yang ada, sehingga pembelajaran kurang nyaman.

Melihat kondisi yang kurang nyaman, 6 bulan kemudian orang tua murid yang diprakarsai Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG) secara swadaya memberikan bantuan untuk pembangunan kelas 3 dan kelas 4. Bantuan berupa dana, material, dan memasukkan proposal pada instansi-instansi yang perhatian terhadap pendidikan. Selanjutnya proses pengembangan SDIT berjalan sampai saat ini melalui dana pembangunan dari orang tua.

Kondisi saat ini jumlah siswa terus bertambah sementara daya tampung terbatas. Berikut data jumlah siswa pada tahun pelajaran 2012-2013.

Tabel 4.1 Keadaan Siswa SDIT Permata Tahun Pelajaran 210-2013

No	Kelas / Rombongan Belajar	Jumlah Siswa
1	I / 3	90
2	II / 3	90
3	III / 3	90
4	IV / 4	120
5	V / 4	112
6	VI / 3	78
	Jumlah	580

Sumber: Profil SDIT Permata Bunda Tahun Pelajaran 2012-2013

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat, pada tahun pelajaran 2008-2009, SDIT Permata Bunda menambah jumlah rombongan belajar dari 3 kelas menjadi 4 kelas. Hal ini dilakukan karena banyaknya peserta calon siswa di SDIT Permata Bunda. Keadaan ini berlangsung sampai tahun pelajaran 2009-2010, dengan jumlah siswa maksimal 30 siswa/kelas. Namun pada tahun pelajaran 2010-1011 jumlah rombongan belajar dikurangi, karena terbatasnya lahan yang ada sehingga tidak memungkinkan untuk menambah lokal. Untuk mengatasi tingginya peserta calon siswa yang kan masuk, maka dibukalah cabang SDIT Permata Bunda II yang berlokasi di Jalan Pangeran Emir M.Noor Teluk Betung dan SDIT Permata Bunda III yang berlokasi di Perum Korpri JalanRyacudu Sukarame. Pada setiap cabang dibuka dengan 2 rombongan belajar. Hingga saat ini sudah terdapat 6 rombongan belajar di SDIT Permata Bunda I dan II.

Sedangkan untuk kualifikasi guru SDIT Permata Bunda, selain memiliki jenjang pendidikan minimal S1, kecuali untuk beberapa mata pelajaran muatan lokal. Berikut data keadaan guru dan karyawan di SDIT Permata Bunda.

Tabel 4.2 Keadaan Guru dan Karyawan SDIT Permata Bunda

No	Tingkat Pendidikan Guru dan Karyawan	Jumlah
1	S2	1
2	S1	38
3	D3	2
4	D2	8
5	D1	2
6	SMA	4
	Jumlah	55

Sumber: Profil SDIT Permata Bunda Tahun Pelajaran 2012-2013

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa secara umum guru dan karyawan memiliki pendidikan S1, sedangkan guru yang berpendidikan D2 dan D3 sebagian sedang memnmpuh pendidikan S1. Karyawan yang memiliki pendidikan SMA adalah *cleaning service* dan karyawan perpustakaan.

Secara umum guru dan karyawan harus memiliki kualifikasi pemahaman Islam yang baik dengan mengikuti kajian Islam secara rutin yang diselenggarakan oleh sekolah, dapat menulis dan membaca Al-qur'an dengan baik, memiliki hafalan minimal 2 juz dengan mengikuti program hafalan yang diselenggarakan sekolah, memahami psikologi anak, berakhlak mulia, serta terampil menggunakan komputer minimal Ms Office bagi guru dan karyawan tata usaha.

Pembinaan dan peningkatan kualifikasi guru-guru terus dilakukan dengan pelatihan-pelatihan, workshop, dan studi banding ke sekolah-sekolah yang memiliki karakteristik yang sama. Adapun program kegiatan untuk pengembangan SDM adalah:

1. Pelatihan dan workshop internal
2. Pelatihan dan workshop eksternal
3. Studi banding
4. Kajian keislaman
5. Kelas tahsin-tahfidz Al-qur'an
6. KKG
7. Kelas psikologi anak
8. Kelas Bahasa Inggris

SDIT Permata Bunda adalah sekolah swasta yang memiliki karakteristik khusus dibandingkan sekolah dasar lainnya. Karakteristik yang menonjol adalah pada

Integrasi kurikulum yang dimaksud di sini adalah, sekolah menerapkan pendekatan penyelenggaraan dengan memadukan pendidikan umum dan pendidikan agama menjadi satu jalinan kurikulum. Melalui pendekatan ini, semua mata pelajaran dan semua kegiatan sekolah tidak lepas dari bingkai ajaran dan pesan nilai Islam. Tidak ada dikotomi, tidak ada keterpisahan dimana pelajaran semua bahasan lepas dari nilai ajaran Islam, ataupun "saklarisasi" dimana Islam diajarkan terlepas dari konteks kemaslahatan kehidupan masa kini dan masa depan. Pelajaran umum, seperti matematika, IPA, IPS, bahasa, jasmani/kesehatan, keterampilan dibingkai dengan pijakan, pedoman dan panduan Islam. Sementara

di pelajaran agama, kurikulum diperkaya dengan pendekatan konteks kekinian dan kemanfaatan, dan kemaslahatan.

SDIT Permata Bunda juga menekankan keterpaduan dalam model pembelajaran, sehingga dapat mengoptimalkan ranah kognitif, afektif, dan konatif. Implikasi dari keterpaduan ini menuntut pengembangan pendekatan proses pembelajaran yang kaya, variatif dan menggunakan media serta sumber belajar yang luas dan luwes. Metode pembelajaran menekankan penggunaan dan pendekatan yang memicu dan memacu optimalisasi pemberdayaan otak kanan dan otak kiri. Sehingga pembelajaran dilaksanakan dengan basis (a) problem solving, yang melatih peserta didik berfikir kritis, sistematis, logis, dan solutif; (b) berbasis kreativitas yang melatih peserta didik untuk berfikir orisinal, luwes (fleksibel), lancar dan imjinatif.

SDIT juga memadukan pendidikan aqliyah, ruhiyah, dan jasadiyah. Artinya SDIT berupaya mendidik pesrta didik menjadi anak yang berkembang kemampuan akal dan intlektualnya, meningkat kualitas keimanannya, terbina akhlak mulia, dan juga memiliki kesehatan, kebugaran, dan keterampilan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dapat terlihat dalam proses pembelajaran dan kegiatan di sekolah.

SDIT Permata Bunda juga memadukan keterlibatan dan partisipasi aktif lingkungan belajar, yaitu sekolah, rumah, dan masyarakat. Sekolah berupaya untuk mengoptimalkan dan sinkronisasi peran guru, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengelolaan sekolah dan pembelajaran sehingga terjadi sinergi yang konstruktif dalam membangun kompetensi dan karakter peserta didik. Orang tua dilibatkan secara aktif untuk memperkaya dan member perhatian yang memadai

dalam proses pendidikan putera-puteri mereka. Sementara itu kegiatan kunjungan ataupun interaksi ke luar sekolah merupakan upaya untuk mendekatkan peserta didik terhadap dunia nyata yang ada di tengah masyarakat.

Adapun muatan wajib kurikulum di SDIT Permata Bunda adalah:

1. Pendidikan Agama Islam
2. Pendidikan Kewarganegaraan
3. Bahasa Indonesia
4. Ilmu Pengetahuan Alam
5. Ilmu Pengetahuan Sosial
6. Seni dan Budaya
7. Pendidikan Jasmani dan Kesehatan
8. Muatan lokal
    a. Tahsin- tahafidz Qur'an
    b. Bahasa Inggris
    c. Bahasa Arab
    d. Bahasa Lampung
    e. Komputer

Proses pembelajaran di SDIT Permata Bunda dibimbing oleh dua orang guru untuk kelas 1-3. Setiap guru sebagai pembimbing akademik siswa, dengan komposisi 1 guru menangani 15 siswa. Pembelajaran di kelas 1-3 dengan kolaborasi 2 orang guru dalam bentuk pembelajaran tematis, kecuali untuk guru bidang studi yaitu Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. Sebagai pembimbing akademis, maka guru bertanggung jawab untuk memantau dan mengembangkan spiritual, intlektual, dan emosional peserta

didiknya. Untuk memudahkan pemantauan perkembangan tersebut, setisp siswa memiliki buku pemantau ibadah, suplemen perkembangan karakter yang sudah diprogramkan, dan buku pemantau perkembangan anak sekaligus sarana komunikasi antar pembimbing akademik dan orang tua. Sedangkan untuk kelas 4-6, memiliki 1 guru kelas sekaligus pembimbing akademik, dan guru bidang studi setiap mata pelajaran. Guru kelas memegang satu atau dua bidang studi dan untuk bidang studi yang lain memiliki guru khusus.

Selain proses pembelajaran di kelas atau *in door*, siswa juga melakukan pembelajaran di luar kelas atau *out door*, berupa kunjungan ke panti asuhan, sekolah anak cacat, ke pengurus RT masing-masing siswa di rumah, pengamatan lingkungan rumah sehat dan rumah tidak sehat, ke instansi-instansi terkait proses pembelajaran, berkebun, berjualan, berbelanja, mengamati kenampakan alam berupa laut, gunung, sawah, mengunjungi mueum sejarah, dan lain-lain sesuai dengan tema pembelajaran.

Pembinaan terhadap siswa, SDIT juga memperhatikan integrasi kecerdasan pada spiritual, intlektual dan emosional, serta perkembangan keterampilan fisik. Hal ini dapat terlihat beberapa program yang digulirkan sekolah terhadap siswa.

1. Muatan ekstrakurikuler wajib bagi sekluruh siswa
   a. Kepanduan
   b. Mentoring Agama Islam

2. Muatan ekstrakurikuler pilihan bagi siswa sesuai dengan bakat dan keinginan siswa:
   a) Tahfidz, b) melukis, c) menari, d) futsal, e) berenang, f) teater,

g) tataboga, h) English club, i) kaligrafi, j) karate, k) sains club,
l) komputer, m) futsal, n) handicraft.

Ekstra kurikuler wajib diberlakukan bagi semua siswa selama ia menjadi peserta didik di SDIT Permata Bunda. Kegiatan dilakukan satu kali dalan sepekan. Sedangkan ekstra kulikuler pilihan diberlakukan selama satu tahun sesuai dengan pilihan siswa dan atas konsling dengan guru dan orang tua, dengan maksimal 2 ekskul pilihan. Selama siswa melaksanakan proses ini, tidak diperkenankan pindah ekskul sebelum melalui satu tahun pelajaran.

Pembelajaran di SDIT Permata Bunda menerapkan sistem semester. Setiap satu semester atau 6 bulan, siswa memperoleh hasil evaluasi belajar, berupa raport yang muatannya, nilai akademik kurikulum nasional dan lokal, kemudian nilai kualitatif perkembangan spiritual, emosional dan sosial. Selain itu siswa mendapat suplemen penilain khusus untuk pelajaran Tahsin-tahfidz yang menjadi ciri khas SDIT Permata Bunda.

Selain proses pembelajaran in door dan out door yang berbeda setiap kelas, terdapat juga program kegiatan tahunan yang biasa dilakukan di SDIT Permata Bunda. Kegiatan ini dilakukan agar siswa lebih aktif, kreatif, berani, dan terampil. Adapun kegiatan tahunan SDIT Permata Bunda adalah:

1. Open haouse
2. Student performance
3. Pelatihan Aku dan Diriku dan Menuju Remaja Tangguh
4. Perkemahan
5. Gebyar ramadhan (pesantren kilat, songsong ramadhan, baksos)

6. Olympiade tahsin-tahfizd
7. LCT Al-qur'an
8. Hari kemerdekaan cup
9. Puncak tema kelas (*Market day, fathers day, creative family,*
10. Manasik haji
11. Lomba antar kelas 5 K
12. Puncak tema
13. Bazar siaga

Selain sebagai ajang kreatifitas siswa, kegiatan tersebut juga untuk memaksimalkan peran dan kreatifitas guru terhadap peseta didiknya. Selain itu sebagai ajang melatih kepemimpinan dan kerjasama dalam tim.

Peningkatan mutu proses pembelajaran di SDIT permata bunda memerlukan sarana prasarana yang memadai. Adapaun sarana dan prasaran yang ada di SDIT Permata Bunda adalah sebagai berikut:

1. 1 ruang kepala sekolah
2. 1 ruang wakil kepala sekolah
3. 1 ruang tata usaha
4. 2 ruang guru, terdiri 1 ruang guru putera dan 1 ruang guru puteri
5. 1 masjid
6. 19 ruang kelas
7. 1 ruang laboratorium IPA
8. 1 ruang laboratorium computer
9. 1 ruang multi media

4.1.2 VISI dan MISI

4. 1.2.1 VISI

Visi dari Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Permata Bunda adalah: "Integralitas pendidikan menuju generasi muslim yang cerdas spiritual, emosional dan intelektual."

4.1.2.2 Misi

Adapun misi dari SDIT Permata Bunda adalah sebagai berikut:

1) Mewujudkan SDIT sebagai wadah lahirnya generasi yang taqwa, cerdas, dan ceria melalui pemahaman ilmu Allah secara integral.
2) Mewujudkan SDIT sebagai pencetak generasi yang mampu mengaktualisasikan diri sesuai dengan perkembangannya.
3) Mewujudkan suatu sistem pendidikan holistik sehingga menghasilkan generasi yang matang baik secara emosi dan sosial serta mampu merubah tantangan hidup menjadi peluang. (Sumber: Profil SDIT Permata Bunda Tahun 2012).

4.1.3 Target Lulusan SDIT Permata Bunda

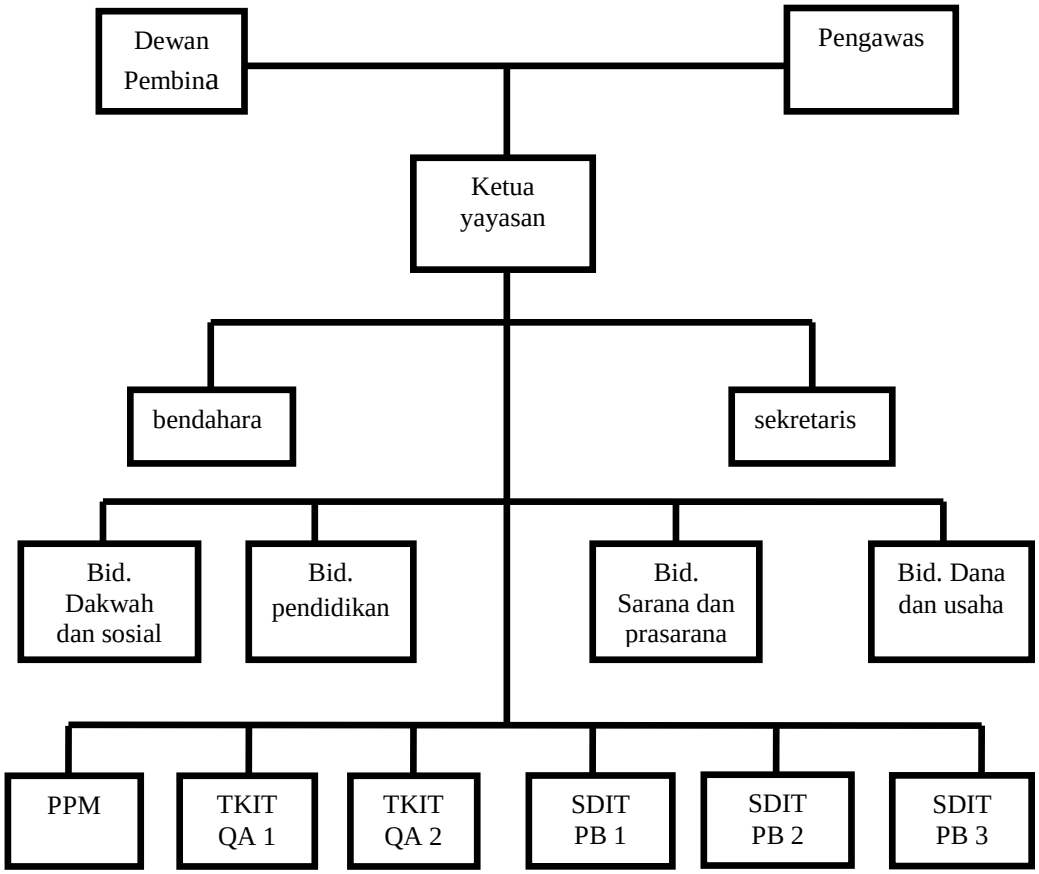
Adapun target lulusan atau out put yang diharapkan ketika anak telah lulus dari SDIT Permata Bunda adalah sebagai berikut:

1) Mampu membaca Al-qur'an dengan baik dan benar.
2) Hafal 2 juz Al-qur'an.
3) Memiliki kompetensi dasar pendidikan sekolah dasar untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya.

4) Memiliki aqidah yang lurus, ibadah yang benar, dan akhlak yang mulia, serta menjadi pribadi yang matang dan bertanggung jawab sesuai dengan perkembangannya.
5) Memiliki jasmani yang sehat, kuat, dan terampil. (Sumber: Profil SDIT Permata Bunda Tahun 2012).

4.1.4 STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH

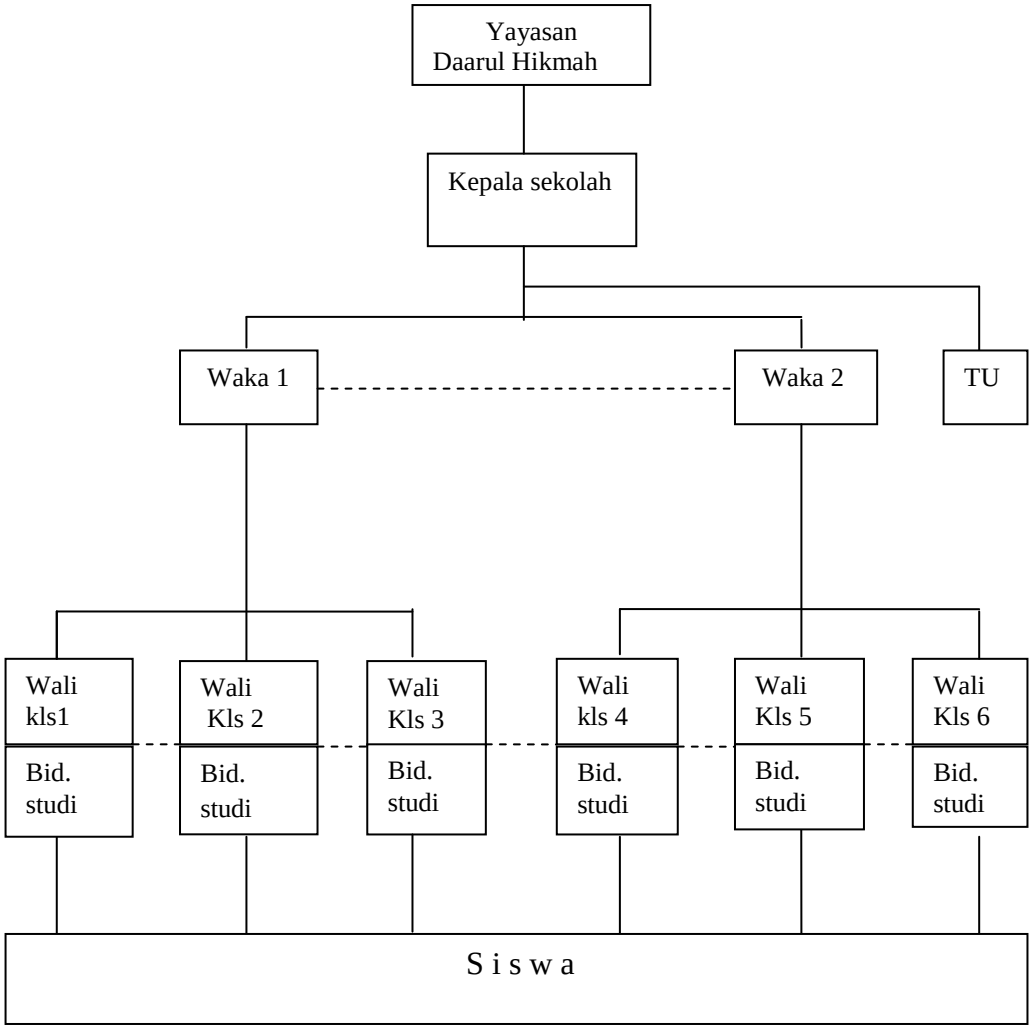
SDIT Permata Bunda merupakan sekolah swasta yang dikelola oleh Yayasan Daarul Hikmah Lampung, oleh karena struktur sekolah ada dibawah struktur yayasan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Yayasan Daarul Hikmah

Melihat struktur Yayasan Daarul Hkmah, SDIT Permata Bunda 1 di bawah Bidang Pendidikan yang mempunyai kewajiban untuk membina, mengembangkan dan mengevaluasi proses pendidikan di tingkat taman kanak, sekolah dasar dan pesantren mahasiswa. Bidang pendidikan membawahi enam unit lembaga pendidikan yang ada di lingkungan Yayasan Daarul Hikmah.

Struktur organisasi sekolah dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 struktur organisasi Sekolah Dasar Islam Terpadu Permata Bunda

Berdasarkan gambar struktur organisasi sekolah, dapat dilihat bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap Yayasan Daarul Hikmah dan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh wakil kepala sekolah. Walaupun secara struktur memiliki garis komando (atasan dan bawahan) namun mereka bekerja dalam bentuk tim. Tim inilah dalam manajemen operasional yang menjadi pucuk pimpinan. Kepala sekolah wakil kepala sekolah diberi kewenangan secara teknis untuk berkreatifitas dalam mengelola sekolah dan faktor-faktor yang mendukungnya, seperti pengelolaan SDM, pengelolaan kegiatan program sekolah dan anggaran kegiatan program. Sedangkan terkait dengan kebijakan rekrutmen SDM, pengangkatan SDM, pengelolaan anggaran selain anggaran kegiatan, pengembangan sarana dan prasarana, menjadi wewenang yayasan. Namun manajemen operasionl sekolah dapat mengusulkan kebutuhan terkait dengan SDM, sarana dan prasarana, anggaran selain danan kegiatan, dan lain-lain yang dirasakan merupakan kebutuhan sekolah dlam rangka peningkatan mutu sekolah.

Wakil kepala sekolah yang terdiri dari 2 orang dibagi tanggung jawab untuk membina kelas atas (kelas 4, 5, dan 6) dengan 1 orang wakil kepala sekolah. Kemudian wakil kepala sekolah lainnya mempunyai tanggung jawab untuk membina kelas bawah (kelas 1, 2, dan 3). Setiap wakil kepala sekolah secara terintegrasi bertanggung jawab untuk membina, mengembangkan, dan mengevaluasi wali kelas dan guru bidang studi dalam melaksanakan implementasi kurikulum dalam pembelajaran dan penanganan kesiswaan. kemudian wakil kepala sekolah dalam bekerja saling berkoordinasi. Begitu juga antar wali kelas, mereka saling berkoordinasi dalam bekerja. Kemudian antar wali kelas dan guru bidang studi juga melakukan koordinasi dalam bekerja.

4.2 Paparan Data

Peneliti mendeskripsikan hasil temuan di lapangan berdasarkan pada fokus penelitian peran dan fungsi kepala sekolah yaitu: 1) sebagai pendidik (*educator*), 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor, 5) pemimpin (*leader*), 6) pencipta iklim kerja, 7) wirausahawan (enterpreuneur) di SDIT Permata Bunda. Informasi yang diperoleh dari proses observasi, dokumentasi dan wawancara diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana pelaksanaan peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SDIT Permata Bunda.

Informan utama dari penelitian ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah adalah pihak yang menjalankan peran-perannya di sekolah. Informasi yang diperoleh dari kepala sekolah menjadi acuan untuk konfirmasi dengan informan pendukung yaitu bidang pendidikan dan guru, untuk menggali apakah selama ini informan pendukung merasakan peran-dan fungsi kepala sekolah berjalan dengan baik atau tidak. Selain itu untuk melihat samapi sejauh mana mereka merasakan peran dan fungsi tersebut bagi peningkatan mutu di sekolah.

4.2.1 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*educator*)

Kepala sekolah adalah tugas tambahan yang diberikan pada guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin sekolah. Namun pada hakekatnya seorang kepala sekolah tetaplah seorang guru. Oleh karena itu peran dan fungsi sebagai pendidik (*educator*) tetap melekat pada diri seorang kepala sekolah. Hal ini juga yang disampaikan kepala sekolah saat dilakukan dialog terkait dengan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Kepala sekolah menyatakan bahwa:

“Saya sudah menjadi guru di SDIT sejak tahun 2002, dan sebelumnya pernah menjadi guru di sekolah lain selama 2 tahun. Saya memang mencintai pekerjaan saya sebagai guru dan tugas kepala sekolah ini sebagai tugas tambahan yang pada dasarnya saya adalah tetap sebagai guru. Dan saya memang senang dengan anak-anak. Sebelumnya saya juga merintis Taman Pendidikan Al qur’an ketika menjadi mahasiswa. Dunia saya memang dekat dengan dunia pendidikan.” (W.KS.02.06.2012).

Hal ini diperkuat dengan pendapat wakil kepala sekolah, yaitu:

“Saya sudah cukup lama berinteraksi dengan beliau. Dan saya memeperhatikan, bahwa beliau layak menjadi seorang guru, karena beliau begitu menjiwai dan menikmati menjadi seorang guru, beliau juga kreatif dalam melakukan pembelajaran di kelas, tapi setelah beliau menjadi kepala sekolah peran beliau sebagai guru mulai berkurang karena tugas-tugas kepala sekolah yang begitu menyita waktu.” (W.WKS.05.06.2012)

Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru, sebagian besar menyatakan pendapat yang sama, bagaimana begitu melekatnya jiwa pendidik pada diri kepala sekolah. Pendapat para guru tersebut, yaitu:

“Beliau sangat mencintai perannya sebagai guru, yang saya tahu anak-anak senang belajar dengan beliau, apalagi beliau memegang agama Islam yang sangat penting dalam membentuk karakter anak. Beliau juga kreatif.” (W.G1. 13.06.2012)

Sedangkan pendapat guru yang lain adalah:

“Kalau jiwa sebagai pendidik jelas beliau memiliki. Sebagai contoh, ketika dulu beliau murni hanya sebagai guru belum mendapat tugas tambahan, beliau guru yang sangat kreatif, keberhasilannya dalam mengelola kelas sebagai guru kelas terlihat, anak-anak senang diajar beliau.” (W.G2. 04.08.2012)

“Beliau memiliki jiwa sebagai pendidik, karena terlihat dari bagaimana beliau mempersiapkan perencanaan mengajar dengan baik, agar anak-anak tertarik dan menyenangkan dalam pembelajaran. Beliau faham bagaimana membuat anak-anak tertarik dengan pembelajaran yang diberikan.” (W.G3.10.08.2012)

“Jelas ada jiwa pendidik dalam diri beliau. Beliau sudah lama menjadi guru dan memiliki pengalaman yang banyak berinteraksi dengan dunia pendidikan. Persiapan beliau ketika mengajar cukup baik, beliau kreatif, menyenangkan dalam mengajar, dan memahami anak. Tapi disayangkan sekarang inteansitas bertemu

anak-anak dalam mengajar jadi berkurang karena kesibukan sebagai kepala sekolah, padahal anak-anak senang bila beliau mengajar" (W.G4.12.08.2012)

Selain itu untuk pihak bidang pendidikan dari yayasan selaku pembina, pengembang, dan pengawas sekolah diminta pendapatnya, karena bidang ini yang mengetahui perkembangan setiap guru di sekolah. Ketua bidang pendidikan menyatakan:

"Beliau memiliki jiwa sebagai pendidik, karena menjadi guru memang sudah ditekuni sejak lama, sebelum di SDIT beliau memang sudah menjadi guru di sekolah lain. Ketika menjadi guru di SDIT keberhasilan beliau sebagai seorang guru terlihat dengan kemampuannya merubah prilaku anak-anak. Ketika beliau diangkat menjadi kepala sekolah maka beban mengajar sebagai guru berkurang, dan terkadang ada kendala ketika membagi waaktu untuk mengajar dengan urusan-urusan yang lain terutama menyangkut urusan administrasi dengan dinas pendidikan" (W. BP. 21.08.2012).

Berdasarkan wawancara beberapa informan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tugas tambahan yang diberikan pada guru yang dinyatakan layak untuk mendapat tugas tambahan menjabat kepala sekolah, namun kendala-kendala dalam menjalankan peran sebagai guru secara teknis terkadang berbenturan dengan peran-peran yang lain. Kepala sekolah SDIT Permata Bunda memiliki kompetensi dan professionalisme dalam menajalankan tugasnya sebagai seorang guru.

Mengingat kepala sekolah harus mengembangkan dan meningkatkan kemajuan para guru dalam mengajar di kelas. Maka menanamkan jiwa pendidik dan profesionalisme penting sekali, agar proses belajar mengajar berlangsung bukan semata-mata hanya selesai menjalankan tugas, tapi para guru perlu memahami hakekat sebagai seorang guru, bahwa para guru memiliki tanggung jawab mengubah perilaku siswa. Selain itu bila para guru mencintai pekerjaannya maka proses belajar mengajar berjalan dengan menyenangkan.

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah sebagai upaya untuk memberi kesadaran para guru agar memiliki jiwa pendidik dan memiliki profesionalisme

"Saya lebih banyak memberi contoh, kalaupun menyampaikan biasanya diskusi berbagi pengalaman mengajar dalam bentuk cerita-cerita santai dengan guru. Saya berbagi pengalaman ketika merasa ada kepuasan mampu memperbaiki prilaku anak-anak kelas 2 pada tahun pelajaran 2002-2003. Begitu juga kedekatan anak-anak dengan saya walaupun saya sudah tidak mengajar di sekolah sebelum SDIT. Selain itu saya juga melakukan pembinaan untuk menumbuhkan profesionalisme guru dalam mengajar " (W.KS. 02.06.2012)

Upaya yang kepala sekolah lakukan dirasakan oleh para guru, seperti yang diungkapkan wakil kepala sekolah dan beberapa guru.

"Beliau banyak memberi contoh, biasanya dalam rapat tim koordinasi kerja kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, beliau menyampaikan pengalamannya dalam menangani anak-anak, dalam mengajar. Beliau memang kreatif, apalagi kalau memakai metode bercerita, anak-anak senang. Dengan bercerita beliau berharap agar guru-guru merasa tidak berat dalam mengajar, karena itu suatu yang menyenangkan bila kita berhasil. Selain itu pembinaan terhadap guru untuk mengembangkan profesinalisme mereka dalam bekerja juga terus dilakukan" (W.WKS.05.06.2012)

Pendapat guru lainnya, menyatakan:

"Tidak secara langsung, biasanya dalam pembicaraan santai. Beliau suka sekali mendekati guru dan mengajak bicara guru terkait dengan anak-anak. Secara tidak langsung kita diskusi bagaimana penanganan terkait KBM. Dalam rapat bulanan juga beliau sering mnyampaikan pengalaman-pengalaman beliau ketika mengajar dan merubah prilaku anak-anak." (W. G1. 13.06.2012)

Hal yang sama juga diungkapkan guru yang lain, beliau menyatakan:

"Beliau sering memberi contoh pada guru-guru, bagaimana keberhasilannya dalam mengelola kelas, memunculkan kreativitasnya. Dan kreativitasnya ini terbawa terus sampai beliau menjadi kepala sekolah. Beliau sering mengkreatifkan sekolah dan kita jadi mencontoh beliau." (W.G2.04.08.2012)

"Beliau kelihatan sekali berupaya agar para guru mencintai profesi sebagai guru, dengan banyak diskusi. Biasanya terkait adanya kepuasan secara psikologis bila dapat mendidik anak-anak dengan baik, karena belum tentu semua orang mau menjalani profesi sebagai guru. Kadang dalam diskusi, cerita santai, kami dapat

melihat begitu besarnya harapan beliau agar-guru-guru di SDIT meyakini profesi ini adalah mulia dan cukup memenuhi harapan masa depan." (W.G3 10.08.2012)

"Pilihan profesi sebagai guru bukan sebagai batu loncatan atau coba-coba, tapi itu memang pilihan. Tapi bagi yang tadinya hanya sementara sudah mulai tertarik, secara tidak langsung kami sudah nyaman dengan profesi sebagai pendidik. Mau tidak mau karena interaksi yang inten, melihat keteladanan yang ada, secara masiv itu membentuk jiwa kami. Upaya beliau lebih banyak dari keteladanan yang beliau berikan sebagai seorang guru." (W.G4. 12.08.2012)

Sebagian besar informan menyatakan bahwa kepala sekolah mengupayakan agar guru-guru memiliki profesionalisme. Profesionalisme sebagai guru yang dimiliki diharapkan dapat melekat pada guru-guru SDIT Permata Bunda, sehingga guru dapat mengerjakan tugasnya sesuai tuntutan profesi. Kepala sekolah terus berupaya melakukan pembinaan terhadap guru-guru yang ada, baik melalui program yang telah ada maupun dalam keteladanan dan diskusi-diskusi informal.

Tabel 4.3 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Komponen	**Keadaan**
Peran dan Fungsi sebagai Pendidik (*educator*)	1. Memiliki jiwa sebagai seorang pendidik 2. Memiliki profesionalisme dalam mengajar 3. Memberikan keteladanan menjadi guru yang baik 4. Berupaya untuk membina guru-guru agar memiliki profesionalisme dalam mengajar
Hal-hal yang perlu diperhatikan	1. Pembagian waktu antara peran sebagai seorang guru dan sebagai kepala sekolah, dengan adanya jam mengajar yang tereleminir karenan tugas-tugas yang lain sebagai kepala sekolah 2. Perlunya perhatian yang lebih terhadap guru-guru yang masih menjadikan profesi guru sebagai profesi antara atau bukan pilihan sesungguhnya.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer memegang posisi puncak dalam menentukan keberhasilan tujuan sekolah. Peningkatan mutu sekolah yang dicita-citakan sangat ditentukan sejauh mana kemampuan kepala sekolah mengelola sekolah. Peran kepala sekolah sebagai manajer di sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah SDIT Permata Bunda terkait menjalankan fungsinya sebagai manajer terkait dengan pengelolaan, sekolah membuat perencanaan dalam mengembangkan komponen yang ada di sekolah. Beliau menyatakan, bahwa:

"Saya melakukan perencanaan dalam pengelolaan sekolah,terutama terkait dengan pengembangan ke depan, ada yang tertuang dalam program sekolah. Program tersebut meliputi pengelolaan kurikulum dan pengajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan sarana dan prasarana, tapi untuk sarana dan prasarana perencanaa dan SDM dalam pengembangannya berdasarkan usulan yang saya buat dan dibahas dengan yayasan, karena untuk sarana dan prasaran dan pengembangan SDM dipenuhi oleh yayasan." (W.KS.02.06.2012)

Hal senada juga diungkapkan wakil kepala sekolah, terkait perencanaan ke depan dalam mengelola sekolah yang berorientasi pada kemajuan sekolah.

"Menurut saya kepala sekolah memiliki perencanaan yang baik terkait dengan pengembangan sekolah di SDIT Permata Bunda, terutama pengembangan kurikulum dan pengajaran, sarana prasarana agar sekolah nyaman, pengembangan guru, dan siswa." (W.WKS. 5.06.2012)

Pendapat dari beberapa guru juga memiliki penialaian yang sama, terkait kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah membuat perencanaan yang baik terhadap pengelolaan sekolah ke depan.

“Iya, dapat terlihat dari program rencana kegiatan sekolah untuk perencanaa berbentuk kegiatan pengembangan siswa, guru dan karyawan. Sedangkan untuk pengembangan sarana dan prasarana saya liat bertambah dari sarana dan prasarana yang dibutuhkan.” (W.G1.13.06.2012)

“Beliau orang yang visioner, jadi dalam mengembangkan sekolah beliau memiliki perencanaan ke depan yang baik. Perencanaan dibuat dalam program sekolah yang terkait dengan pengembangan kurikulum dan pembelajaran, pengembangan guru, pengembangan siswa, dan pengembangan hubungan dengan masyarakat. Kalau sarana dan prasarana saya lihat ia mengajukan kepada yayasan. Bahkan beliau bukan hanya itu sampai orang-orang yang dianggap tepat untuk mengelola program tersebut sudah beliau tunjuk. Kalau saya lihat dulu beliau sebagai guru yang kreatif, sekarang sebagai kepala sekolah, beliau mengkreatifkan sekolah.” (W.G2. 04.08.2012)

“Setiap sebelum tahun pelajaran dimulai, kami selalu melakukan rapat kerja terkait dengan program sekolah. Program kegiatan sekolah disosialisakikan dan diminta masukkan dari sekolah. sedangkan untuk program pengembangan sarana dan prasarana dan SDM diminta masukkannya untuk dibuatkan program yang akan diusulkan ke yayasan.” (W.G3.10.08.2012)

“Dalam pembuatan program sekolah beliau merencanakan kemudian difinalisasi setelah rapat kejar dengan guru, karena biasanya ada masukkan-masukakan yang diberikan guru terkait program yang sudah dibuat.” (W.G4.12.08.2012)

Pendapat bidang pendidikan juga menguatkan pendapat-pendapat sebelumnya. Mengingat program-program yang dibuat juga dibawah persetujuan pihak yayasan, maka bidang pendidikan sangat memahami program-program yang diajukan kepala sekolah.

“Beliau membuat perencanaan program sebagai seorang kepala sekolah sangat baik. Program itu dibuat bersama dengan tim yaitu wakil kepala sekolah, kemudian disampaikan dalam rapat dengan guru untuk meminta masukkan dan sekaligus pembagian tugas siapa yang bertanggung jawab di setiap item program. Program yang dibuat terkait kurikulum dan pengembangan, pengembangan kesiswaan, pengembangan guru, dan pengembangan hubungan masyarakat. Kami melihat, beliau juga sangat intens untuk mengembangkan sarana dan prasarana, walaupun itu tugas yayasan, tapi beliau selalu menyampaikan kebutuhan terkait sarana dan prasarana, apaagi untuk kenyamanan guru dalam bekerja.” (W.BP.21.08.2012)

Mengingat bahwa program yang dibuat adalah untuk kepentingan pelanggan, dalam hal ini guru, siswa, dan orang tua. Maka program yang dibuat juga harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut. Berkaitan dengan hal ini kepala sekolah menyatakan bahwa program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan.

"Iya jelas sesuai dengan kebutuhan, karena ketika membuat program kami selaku manajemen berusaha mengakomodir dari kebutuhan guru-guru kelas, guru bidang studi, siswa dan masukkan dari orang tua. Seperti program untuk kurikulum dan pembelajaran dibuat dengan melihat program pembelajaran setiap level kelas dan peningkatan guru dalam skill mengajar. Kebutuhan peningkatan sumber daya manusia juga kita lihat kebutuhan mereka ke depan seperti apa, peningkatan potensi siswa juga melihat kemampuan dan pengembangan siswa." (W.KS. 2.06.2012)

Pendapat ini juga dirasakan sama oleh wakil kepala sekolah dan para guru.

"Sesuai daengan kebutuhan sekolah, karena program dibuat selain mengakomodir kebutuhan guru, karyawan dan siswa, serta masukkan dari orang tua dan yayasan, juga berdasarkan penilaian kebutuhan yang dilakukan. Memang dibuat bersama dengan wakil kepala sekolah untuk merumuskannya dalam program." (W.WKS. 5.06.2012)

Pendapat yang lain mengungkapakan:

"Sejauh ini sesuai dengan kebutuhan, karena mengakomodir dari program kelas untuk penunjang KBM atau standar proses, standar lulusan. Baisanya beliau merapatkan dalam rapat bulanan sebelum tahun ajaran baru. Beliau menyampaikan program yang dirancang dengan tim yaitu wakil kepala sekolah. Kemudian guru-guru diminta pendapat, masukan dengan program terkait, selanjutnya ditunjuk penanggung jawab setiap program." (W. G1. 13.06.2012)

"Sangat pas dengan kebutuhan sekolah, karena beliau sangat mengakomodir kebutuhan guru, siswa, dan masukkan dari orang tua. Selain itu kebutuhan itu juga diimbangi dengan kebutuhan kemajuan pendidikan SDIT ke depan." (W. G2. 04.08.2012)

"Sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada, karena program kegiatan sekolah yang dibuat berdasarkan masukkan dari guru dan melihat kebutuhan siswa. Sedangkan untuk program pengembangan sekolah, beliau juga meminta pendapat guru kebutuhannya seperti apa, kemudian disampaikan ke yayasan. Kemudian diajadikan program yayasan." (W.G3. 10.08.2012)

“Sesuai dengan kebutuhan sekolah. Terutama program yang berkaitan dengan pengembangan siswa, kurikulum. Karena proses pembelajaran dan penanganan siswa guru yang memahami, maka kepala sekolah meminta masukkan dari guru, sehingga guru dapat memberi masukkan sesuai dengan kondisi yang ada.” (W.G4. 12.08.2012)

Dari pihak yayasan juga menilai hal yang sama dengan pendapat para guru.

“Saya lihat sesuai dengan kebutuhan, karena ketika kami tanya terkait alasan program itu dibuat, beliau menyampaikan berdasarkan evaluasi tahun lalu, masukkan guru, dan kebutuhan siswa serta kebutuhan SDIT ke depan. Beliau sangat memperhatikan masukkan, kritik dari pihak yang berkepentingan dengan SDIT, seperti orang tua, dinas terkait. Maka beliau membuat program terkait dengan kebutuhan pelanggan.” (W.BP. M2, 21.08.2012)

Selaku kepala sekolah, selain mampu membuat perencanaan, mengelola sekolah, yang tak kalah penting adalah kontroling dan evaluasi implementasi dari program tersebut. Karena sehebat apapun program apabila kontroling dan evaluasi lemah maka akan sulit untuk mencapai keberhasilan.

Terkait dengan kontrol dan evaluasi dari implementasi program di sekolah yang telah dibuat, kepala sekolah memberikan pernyataan sebagai barikut:

“Saya melakukan kontroling dan evaluasi terkait program secara keseluruhan dijalankan bersama dengan tim yaitu 2 wakil kepala sekolah. Untuk kontroling implemenrasi kurikulum dan pembelajaran dilakukan dengan supervisi, kemudian ada juga KKG yang biasa kami jadikan sarana untuk kontroling dan evaluasi. sedangkan evaluasi keberhasilan pembelajaran dilakukan guru yang kemudian dalam rapat bulanan akan dibicarakan perkembangan pembelajaran siswa secara umum, kemuadian di setiap akhir semester sebelum pembagian raport diadakan rapat untuk pembahasan evaluasi proses pembelajaran tersebut. Sedangkan untuk program-program selain kurikulum evaluasi dilakukan per program, biasanya dilakukan setiap selesai program dilaksanakan. Biasanya tim yang diberi tanggung jawab mengevaluasi diri setelah perjalanan program dan saat pembuatan LPJ, baru kemudian dilaporkan dalam rapat bulanan. Hanya evaluasi tersebut belum begitu optimal karena terkait dengan agenda-agenda sekolah yang padat. Kemudian setiap akhir tahun pelajaran, kami tim manajemen yaitu kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah melakukan evaluasi secara keseluruhan dari program yang ada berdasarkan LPJ yang dibuat para penanggung jawab program, sebagai bahan untuk pembuatan program selanjutnya. Namun pada hakekatnya

ketika setiap program sedang berjalanpun di dalam perjalanannya kami selalu mengevaluasi" (W.KS.02.06.2012)

Begitu juga dengan wakil kepala sekolah, memberikan pendapat yang senada:

"Kalau kontroling kami lakukan sesuai dengan pembagian tugas, seperti saya mengontrol implementasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan untuk kelas bawah yaitu kelas 1-3. Tapi beliau selaku kepala sekolah juga mengkontrol walaupun tugas tersebut sudah didelegasikan. Seperti untuk menjalankan program budaya sekolah, dalam hal kedisiplinan, beliau sangat intens mengkontrol, Sedangkan untuk evaluasi perlu ditingkatkan intensitas dan kualitasnya, karena agak kerepotan dengan waktu yang terbatas sementara agenda begitu padat." (W.WKS. 5.06.2012)

Sebagian besar guru berpendapat kepala sekolah melakukan kontroling dan

evaluasi terhadap implementasi program sekolah,. Pendapat para guru sebagai

berikut:

"Untuk kontroling saya rasakan berjalan, terutama untuk program-program yang jadi ikon SDIT, seperti program budaya sekolah terkait kedisiplinan, senyum sapa salam sopan dan santun, program pembinaan akhlak dan ibadah, sedangkan evaluasi dilakukan setiap program selesai dilaksanakan ketika rapat bulanan, tapi memang belum optimal karena waktu yang sedikit untuk mengevaluasi. Sebelum rapat bulanan, penanggung jawab kegiatan dan panitia mengevaluasi sendiri baru disampaikan dalam rapat bulanan." (W.G1.13.06.2012)

"Selama ini kontrol dan evaluasi dari kepala sekolah atau yang didelegasikan pada wakil berjalan, baik kontrol dan evaluasi secara formal maupun informal. Kalau dalam informal biasanya ketika di luar rapat khusus, dalam proses kegiatan, yang kadang langsung beliau menanyakan dan memberi masukan. Karena kalau evaluasi secara formal dalam rapat, waktunya kurang memungkinkan dengan ada 19 kelas, untuk menanyakan satu persatu kondisi KBM siswa, permasalahan siswa. Yang paling memungkinkan dievaluasi program yang sifatnya umum untuk seluruh siswa, guru, ya sekolah." (W. G2. 04.08.2012)

"Kontroling dan evaluasi berjalan, walaupun perjalanannya perlu ditingkatkan tapi sudah cukup baik. Saya lihat memang tidak mudah melakukan kontroling secara detail terutama pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas. Kepala sekolah kesulitan untuk mengontrol secara langsung, jadi benar-benar bagaimana guru mengimplemntasikan dari mekanisme yang dibuat kepala sekolah, kemudian kepala sekolah mengevaluasi dari guru." (W. G3. 10.08.2012)

"Kontrol dan evaluasi berjalan baik secara formal maupun informal. Terutama rutinitas sekolah di pagi hari sampai menjelang sholat dhuha. Sedangkan kalau kegiatan diserahkan secara teknis kepada penanggung jawab kegiatan. Kontroling dan evaluasi dilakukan sambil berjalan, dan di akhir kegiatan dilakukan evaluasi secara formal. Tapi kadang kurang detail karena waktu yang tidak memungkinkan." (w. G4. 12. 08.2012)

Sedangkan pendapat dari yayasan bidang pendidikan, perlu mendapat perhatian adalah:

"Selama ini kontrol dan evaluasi berjalan, baik dari implementasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, pengembangan SDM, dan kegiatan penunjang di sekolah. Hanya perlu ditekankan lagi sistematika pengontrolan dan evaluasi agar lebih akurat gambaran kualitas kondisi yang ada, dan jika ada permasalahan dapat dijadikan pembelajaran untuk tahun selanjutnya." (W. BP. 21.08.2012)

Berdasarkan wawancara dengan informan, secara umum informan mengatakan kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagai manajer, yang meliputi perencanaan, mengelola, melaksanakan program, mengontrol dan mengevaluasi. Beberapa informan memberi catatan terkait dengan kontroling dan evaluasi yang belum optimal dilaksanakan.

Tabel 4.4 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Komponen	**Keadaan**
Peran dan Fungsi sebagai Manajer	1. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen 2. Membuat perencanaan program yang melibatkan staf 3. Membuat program sesuai dengan kebutuhan sekolah 4. Melakukan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan program 5. Melakukan kerja-kerja dalam bentuk tim
Kendala	1. Padatnya program yang dibuat 2. pengawasan dan evaluasi yang belum optimal 3. Mekanisme pengawasan yang belum efektif

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.2.3 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator meliputi enam hal penting yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan. Tolok ukur Pengelolaan di sini dalam bentuk fisik dapat diperlihatkan.

Kepala sekolah sebagai administrator di SDIT Permata Bunda diperoleh paparan data sebagai berikut:

"Sebagai kepala sekolah jelas saya mengelola semua administrasi terkait dengan semua yang berkaitan dengan keberlangsungan sekolah ini. Meliputi administrasi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, guru, keuangan, sarana dan prasarana, keuangan, dan surat menyurat. Secara teknis saya dibantu oleh kepala sekolah, guru, karyawan. Untuk memudahkan mereka memahami pekerjaannya, saya membuat SOP dan semua administrasi tersebut terdokumentasikan. Walaupun setiap waktu kami selalu menyempurnakan. Karena kadang data yang sekolah miliki perlu penyempurnaan-penyempurnaan setiap waktu. Pekerjaan ini cukup menyita waktu, karena urusan administrasi lebih rumit. Kadang yang tidak bisa diprediksi dalam urusan administrasi ketika Dinas pendidikan membutuhkan data-data yang harus diserahkan sekolah, mengurusnya mendadak dan kadang harus cepat" (W.KS. 02.06.2012)

Pendapat lain yang diambil dari wakil kepala sekolah dan guru, terkait peran kepala sekolah sebagai administrator, sebagai berikut:

"Kepala sekolah sebagai administrator berjalan cukup baik, walaupun secara teknis beliau tidak mengerjakan langsung karena didelegasikan kepada wakil kepala sekolah, guru, dan karyawan. Namun pengelolaan sebagai keseluruhan beliau jalankan, dalam bentuk mengkontrol dan mengevaluasi. Memang lumayan memakan waktu untuk maasalah administrasi ini" (W.WKS. 05.06.2012)

"Sepengamatan saya, peran beliau berjalan cukup baik, karena beliau cukup detail ketika memberi penugasan-penugasan kepada yang diberi tanggung jawab. Pengarsipannya saja perlu ditingkatkan karena kadang penanggung jawab setiap program kadang kurang rapi dalam pengarsipan bukti fisiknya. Jadi ketika

dibutuhkan selalu mencari-cari tempat pengarsipannya. Mungkin perlu disiapkan tempat-tempat khusus." (W.G1. 13.06.2012)

"Kepala sekolah cukup rapih dalam administrasi, bahkan yang terkait dengan adiministrasi beliau selalau mengingatkan para guru. Setiap kegiatan selalu beliau sertakan perangkat adiministrasinya, seperti surat tugas, mekanisme , dan yang terkait dengan kegiatan tersebut. Hanya perlu ditingkatkan untuk pengarsipannya, karena beberapa kali pindah-pindah ruangan, ada yang terselip-selip ketika dibutuhkan." (W.G2. 04.08.2012)

"Sebagai kepala sekolah, bahkan beliau sangat administratif. Semua kegiatan disertakan bukti fisik dalam bentuk dokumentasi. Kegiatan yang dilakukan sesuai tidak dengan mekanisme yang sudah dibuat oleh sekolah. Hanya perlu dipikirkan pengadmintrasian yang lebih tertata." (W.G3.10.08.2012)

"Kalau dilihat dari sisi administrasi, kepala sekolah melakukan tugasnya cukup baik. Dalam setiap kegiatan, kebijakan, dan lain-lain selalu disertakan bukti fisik, karena tutuntan dari dinas terutama pengawas menghendaki administrasi guru harus selalu tersedia dalam bentuk *hard copy*. Beliau selalui memfasilitasi guru dalam kelengkapan administrasi guru dalam mengajar, bahkan dibuatkan dalam satu bundel, sehingga tidak terpisah-pisah. Kalau untuk administrasi sekolah memang perlu penataan, terutama tempat, mengingat sudah begitu banyaknya dokumen-dokumen semenjak perjalanan SDIT sampai saat ini." (W. G4. 12.08.2012)

Menurut bidang pendidikan sebagai pihak yang berkompeten menilai kinerja manajemen dan SDM di sekolah-sekolah, menyatakan bahwa:

"Peran kepala sekolah sebagai administrastor berjalan cukup baik. Dalam penyelenggaraan tugasnya beliau dibantu wakil kepala sekolah untuk kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan. pembagian tugas ini bukan hanya mengelola sumber daya manusianya saja tapi juga termasuk dalam dokumentasi pengarsipannya. Hal-hal yang perlu menjadi catatan adalah dalam penempatan dokumen-dokumen terkait administrasi sekolah perlu dirapikan agar tidak terselip ketika dibutuhkan. Sebenarnya bisa saja dengan memanfaatkan IT dengan menyimpan dokumen-dokumen dalam bentuk *soft copy*, tapi permasalahan dari pihak pengawas Dinas Pendidikan menghendaki dokumen dalam bentuk *hard copy* harus tersedia, saya perhatikan tugas kepala sekolah sebagai administrator cukup menyita waktu beliau" (W. BP. 21.08.2012)

Sebagian besar informan menyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator berjalan. Sebagai wujud berjalannya kegiatan adiministrasi

dibuktikan dengan adanya bukti fisik dalam perjalanan pengelolaan sekolah. Sebagian besar informan memberi catatan terkait dengan penataan administrasi, berupa arsip-arsip yang membutuhkan penanganan khusus, tempat dan ruang tersendiri sehingga lebih tertata rapih.

Tabel 4.5 Tabel Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator

Komponen	**Keadaan**
Kepala Sekolah sebagai Administrator	1. Mengelola administrasi Kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan. 2. Membagi tugas-tugas pengelolaan administrasi secara teknis yang melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan karyawan 3. Memfasilitasi guru dan karyawan dalam memudahkan kerja-kerja dengan perangkat SOP dalam administrasi. 4. Adanya wujud fisik (*hard copy*) yang dapat ditunjukkan.
Kendala	1. Fungsi sebagai administrator cukup menyita waktu dan kerja-kerja kepala sekolah. 2. Tuntutan administrasi dan birokrasi yang cukup rumit dan detail dari Dinas Pendidikan. 3. Terbatasnya tenaga teknis administrasi baik dari sisi kuantitas dan keahlian. 4. Terbatasnya ruang untuk pengarsipan dokumen.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.2.4 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Salah satu peran dan fungsi kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap guru dan karyawan. Bila berkaitan dengan proses belajar mengajar dan pembinaan siswa maka kepala sekolah melakukan supervisi pada guru, sedangkan terkait

yang di luar proses belajar mengajar kepala sekolah mensupervisi karyawan, baik tata usaha, office boy, dan satpam. Supervisi dilakukan agar meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Hasil wawancara memperlihatkan peran kepala sekolah sebagai supervisor di SDIT Permata Bunda. Kepala sekolah mengungkapkan secara umum beliau melakukan supervisi terhadap seluruh guru dan karyawan terkait dengan kedisiplinan dalam kehadiran dan pulang, memulai pembelajaran. Kemudian kedisiplinan dalam mentaati tata tertib yang sudah dibuat bagi guru dan karyawan.

"Saya membuat jadual supervisi dalam agenda pekanan dan bulanan saya. Agenda supervisi saya yang rutin setiap pagi adalah mengecek kehadiran guru dan karyawan, kemudian mengecek setiap pergantian pembelajaran, saat istirahat, sholat dan makan siang, kemudian saat pulang. Sedangkan supervisi untuk pembelajaran di kelas saya lakukan bersama wakil kepala sekolah, karena dengan jumlah kelas dan guru yang cukup banyak tidak memungkinkan saya melakukan sendiri. Setelah hasil dari supervisi kemudian kami bahas dan ditindaklanjuti untuk perbaikan pada guru dan karyawan program apa yang akan diberikan. Dalam program perbaikan professional guru ini, kami juga meminta dari pihak yayasan untuk melakukan pembinaan di KKG baik dari sisi psikologi, pedagogik" (W.KS.02.06.2012)

Sedangkan dari wakil kepala sekolah menambahkan:

"Supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, yang rutin beliau lakukan untuk perbaikan dalam kedisiplinan. Beliau rutin setiap pagi, setelah istirahat, sholat dan makan siang, serta pulang selalu mengecek kehadiran guru. Selain itu dalam KKG beliau juga melakukan supervisi. Sedangkan untuk pembelajaran di kelas supervisi dilakukan dengan pembagian tugas dengan kepala sekolah. Kemudian dari hasil supervisi kami diskusikan di tim manajemen permasalahan-permasalahan yang ada, seperti kedisiplinan, keterampilan dalam mengajar, penanganan anak. kemudian dibuat program sebagai solusi dari permasalahan yang ada." (W.WKS. 05.06.2012)

sedangkan tanggapan dari yayasan terkait perjalanan supervisi, ada sedikit tambahan, yaitu:

"Supervisi berjalan dari pihak kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, hanya saya lihat untuk implementasi pembalajaran di dalam kelas kurang intens, karena

tuntutan beliau yang banyak keluar terkait urusan kedinasan dalam hal administrasi-administrasi yang harus dipenuhi oleh sekolah. Saya lihat memang urusan dinas terkait dengan administrasi cukup menyulitkan beliau dengan agendanya, karena banyak mendadaknya urusan dinas. Untuk mensiasati itu, selain supervisi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, dari pihak yayasan juga melakukan supervisi terhadap guru-guru, untuk mensikronkan permasalahan guru yang didapat dari laporan kepala sekolah ketika rakor kepala-kepala sekolah dengan temuan kami di lapangan. Biasanya kami meminta program apa yang tepat diberikan pada guru baik yang rutin tiap semester dalam bentuk pelatihan maupun yang temporer.”(W.BP. 21.08.2012)

Sebagian besar informan menjawab bahwa supervisi selalu dilakukan oleh kepala sekolah dan beberapa perbaikan yang dilakukan kepala sekolah mereka rasakan, sepeti yang diungkapkan beberapa informan guru di bawah ini:

“Setiap pagi saya sampai di sekolah, kepala sekolah selalu berdiri menyambut, para guru merasa segan kalau telat. Untuk perbaikan ke depan beliau memanggil guru-guru yang telat kemudian mengingatkan peraturan di sekolah sampai pemberian surat peringatan. Biasanya setelah ada pemanggilan bahkan ada surat peringatan, kedisiplinan guru meningkat. Setiap bulan beliau juga selalu memberi penghargaan terhadap guru yang disiplin guru disiplin.” (W. G1. 13.06.2012)

“Kepala sekolah melakukan supervisi. Kalau untuk kedisiplinan dalam proses pembelajaran di kelas, beliau dan tim telah membuat alur belajar siswa selama di sekolah, karena dengan sekolah yang jam belajarnya panjang dan padat kalau tidak dibuat alur, maka kesulitan dalam perjalanan setiap program belajar di kelas. Kemudian untuk KBM, biasanya setelah selesai mengajar kami diberi masukkan terkait hal-hal yang kurang tepat dalam RPP, media, metode dan penangan kesiswaan.” (W. G2.04.08.2012)

“Supervisi dilakukan, dan itu sangat penting. Terutama saya, sangat merasakan tindak lanjut dari supervisi. Biasanya kalau permasalahan guru sama, maka saat KKG diprogramkan pembinaan terhadap guru terkait dengan permasalahan, biasanya yang mengisi dari yayasan atau pihak luar yang berkompeten dengan keilmuannya” (W. G3.10.08.2012)

Pendapat lain dari guru sebagai berikut:

“Supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, tapi saya menginginkan lebih rutin karena saya meraskan belum begitu epektif. Saya merasakan pentingnya supervisi karena ketika ditemukan permasalahan apa yang harus diperbaiki, maka masukan yang diberikan akan semakin membuat guru lebih baik lagi. Program-program

yang diberikan untuk pembinaan guru dan karyawan saya rasa merupakan kajian dari hasil supervisi." (W.G4.12.08.2012)

Sebagian besar informan menyatakan bahwa kepala sekolah melakukan fungsinya sebagai supervisor. Sebagian besar informan juga berpendapat bahwa mereka merasakan sekali manfat disupervisi dalam meningkatkan profesionalisme mereka sebagai guru.

Tabel 4.6 Tabel Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Komponen	**keadaan**
Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor	1. Membuat program supervisi 2. Supervisi meliputi, supervisi kinerja, supervisi kelas, supervisi ekstra kurikule.r 3. Ada tindak lanjut dari supervisi dalam bentuk program pengembangan dan peningkatan profesionalisme guru.
Permasalahan	1. Supervisi kurang rutin dan intensif. 2. Supervisi belum optimal pada sataf tata usaha, satpam, dan tenaga kebersihan. 3. Supervisi ekskul belum berjalan. 4. Padatnya agenda kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan administrasi dan urusan kedinasan yang mendadak harus diselesaikan.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.2.5 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*leader*)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung siapa yng memimpinnya, karena sebaik apapun program, perencanaan apabila pemimpin sebagai pengelola organisasi tidak cakap maka organisasi tidak akan berkembang.

Kepala sekolah sebagai sebagai pimpinan harus mampu menggerakkan seluruh guru dan karyawan untuk mencapi tujuan yang diinginkan. Untuk mencapai

tujuan tersebut agar epektif dan efisien maka kepala sekolah harus memahami visi misi dan karakter dari sekolah yang dipimpinnya.

Berikut ini pendapat beberapa guru tehadap kepala sekolah terkait peran dan fungsinya sebagai pemimpin di SDIT Permata Bunda:

"Kepala sekolah cukup demokratis, disiplin, memberi keteladanan, kadang saya malu kalau telat karena beliau selalu berdiri di teras kelas untuk menyambut guru-guru. Beliau juga cukup dekat dengan kami, di sela-sela waktu kosong kadang mendatangi kami untuk saling bercerita menanyakan keadaan guru-guru, saya lihat beliau lebih sering membaur dengan guru-guru di banding di ruangannya sendiri. Hanya masukan saya beliau kadang ingin menyampaikan sesuatu atau memperbaiki sikap atau kerja guru tidak langsung pada permasalahan, maksud saya beliau kadang mengkomunikasikannya tidak pada inti permasalahan tapi terlalu panjang prolognya, jadi kadang kita bingung dengan yang beliau maksud. Mungkin tidak enak atau hati-hati sehingga mengkomunikasikannya berbelit-belit." (W.G1. 13.06.2012)

"Orangnya demokratis, mau mendengar keluhan guru, dan mengakomodir pendapat-pendapat guru. Tapi beliau juga tegas untuk masalah kedisiplinan. Sebagai pemimpin beliau faham visi misi sekolah dan targetan-targetan yang ingin dicapai. Dalam rapat, pertemuan KKG beliau selalu mengingatkan visi misi SDIT dan karakteristiknya agar guru juga mengimplemntasikan dalam pembelajaran. Dalam program-program sekolah juga terlihat karaketeristik, visi dan misi SDIT. Untuk tugas kerja sebagai kepala sekolah, saya lihat selalu sesuai dengan target yang ditentukan di program maupun yang ditargetkan yayasan. Beliau juga dalam mencapai target program sekolah dapat memberdayakan guru dan karyawan. Bila guru dan karyawan dapat mencapai prestasi dari program yang dibuat, beliau selalu memberi penghargaan." (W.G2. 04.08.2012)

"Cukup demokratis sebagai kepala sekolah, tapi beliau juga tegas untuk masalah aturan. Beliau sangat memahami karakteristik, visi dan misi SDIT. Beliau selalu memberi arahan pada guru-guru ketika dalam proses pembelajaran agar hiden kurikulum selalu ada. Beliau juga bukan mengingatkan guru-guru terkait dengan tugas-tugas guru tetapi juga mengucapkan penghargaan buka hanya pada saat rapat, tetapi kadang melalui pesan singkat di HP." (W.G3. 10.08.2012)

"Kepala Sekolah dikenal cukup demokratis. Guru-guru cukup nyaman di bawah kepemimpinan beliau, karena mengakomodir saran dan kritik dari guru-guru. Dari pengarahan yang beliau sampaikan, terlihat beliau memahami karakteristik SDIT, visi misi dan tujuan SDIT. Dan guru-guru juga dapat menyelesaikan tugas dengan baik, apalagi kepala sekolah mengapresiasi bila tugas-tugas guru sesuai target.." (W.G4.12.08.2012)

Sedangkan kepala sekolah berpendapat terkait peran dan fungsinya sebagai pemimpin, sebagai berikut:

"Terus terang saya tidak tahu penilaian guru terhadap saya, tapi yang jelas saya berusaha untuk memberi contoh dalam kedisiplinan, baik itu kehadiran maupun penyelesaian target-target program sekolah. Saya berusaha untuk memahami kesulitan-kesulitan atau hambatan-hambatan guru dalam menjalankan tugasnya. Saya berusaha untuk selalu dekat dengan mereka agar mereka tidak sungkan dengan saya. Saya berusaha untuk demokratis kalau terkait dengan hal-hal yang bisa untuk didiskusikan. Selama ini guru-guru bisa diajak kerjasama untuk menjalankan tugas-tugas baik tugas pokok dalam mengajar maupun tugas tambahan. Setiap mereka selesai melakukan tugas-tugas tambahan saya selalu mengapresiasi baik ucapan langsung maupun via sms, bahkan dengan memberi hadiah." (W.KS. 02.06.2012)

Hal ini sesuai dengan pendapat wakil kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

"Kepala Sekolah cukup demokratis dan dekat dengan guru-guru. Saya lihat beliau jarang di ruangannya tapi lebih banyak turun utnuk melihat, diskusi dan berkumpul dengan guru-guru di sela-sela istirahat. Sebagai pemimpin beliau memahami visi dan misi sekolah. Supaya visi dan misi sekolah menjiwai seluruh guru, karyawan, dan siswa beliau memasang visi misi pada dinding sekolah, selain itu juga beliau selalu mengingatkan guru-guru untuk menjiwai visi misi SDIT. Guru-guru dan karyawan juga bisa diajak kerjasama untuk mengerjakan program-program yang sudah dibuat." (W.WKS. 05.06.2012)

Kemudian ditambah dengan pernyataan Ketua Bidang Pendidikan, yaitu:

"Berdasarkan data dan pengamatan kami, kepala sekolah cukup demokratis dan disenangi guru-guru, beliau mampu menggerakkan guru-guru untuk mengerjakan program-program tambahan di luar mengajar sesuai dengan taget yang ditentukan. Hal yang perlu diperbaiki ke depan terkait dengan bagaimana mengkomunikasikan, karena bila mengkomunikasikan maksud baik tapi caranya kurang tepat maka akan menimbulkan salah persepsi." (W.BP.21.08.2012)

Melalui waancara yang dilakukan, secara umum sebagian besar guru menyatakan bahwa, sebagai pemimpin (*leader*) kepala menjalankan fungsinya dengan baik. Kepala sekolah dapat memberdayakan guru untuk bekerja dengan professional baik dalam proses pembelajaran maupun tugas-tugas tambahan dari sekolah. Kepala sekolah dapat menyelesaikan target-target program dengan tepat waktu.

Selain itu sebagai pemimpin, kepala sekolah cukup disenangi oleh guru dan staf karena karakater kepemimpinan yang demokratis, terbuka dan disiplin, serta ditunjang dengan pemahaman yang baik terhadap karakteristik, visi dan misi sekolah, sehingga guru-guru selalu diarahkan dalam pembelajaran dan kerja-kerja dibingkai dengan semangat visi dan misi sekolah.

Tabel 4.7 Tabel Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Komponen	**Keadaan**
Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)	1. Pemimpin yang cukup demokratis, memiliki keteladanan, disiplin, tegas, dan dekat dengan bawahan. 2. Faham visi, misi, dan karakteristik SDIT Permata Bunda. 3. Mampu memberdayakan bawahan. 4. Menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
Upaya yang dilakukan	1. Mensosialisasikan visi, misi, dan karakteristik sekolah. 2. Mengimplementasikan visi, misi dan karakteristik sekolah dalam setiap program, baik program pembelajaran maupun program sekolah. 3. Menjalin komunikasi yang positif dan efektif dengan warga sekolah. 4. Memberi penghargaan dan sangsi untuk memotivasi guru dan karyawan.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.2.6 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Produktif atau tidaknya lembaga pendidikan sangat ditentukan sampai sejauh mana produktifitas guru-guru dan karyawan bekerja di lembaga tersebut. Hal ini menuntut kepala sekolah agar menciptakan suatu iklim yang kondusif untuk kenyamanan bawahannya dalam bekarja. Bila semua pihak bekerja dengan nyaman dan kondusif, maka program-program yang dibuat dalam rangka

peningkatan mutu dapat dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Salah satu peran dan fungsi kepala sekolah dalam mengelola sekolah adalah sebagai pencipta iklim kerja. Berikut hasil wawancara yang dilakukan terkait dengan iklim kerja di SDIT Permata Bunda:

"Ada dua hal yang menunjang iklim kerja, berupa fasilitas fisik dan non fisik. Berupa non fisik seperti mekanisme kerja di lembaga tersebut. Mekanisme bisa dalam bentuk aturan, *job description* dan lain-lain. SDIT punya aturan kepegawaian untuk membingkai kerja-kerja kepala sekolah, wakil, guru dan karyawan. Ketika mereka kinerjanya baik ada reward dan bila mereka kinerja kurang baik ada peringatan dan sangsi. Selain itu tata tertib, kode etik guru atau hal-hal yang mendukung kinerja mereka saya tempel di dinding koridor sekolah dan saya selalu ingatkan. Selain itu saya juga melakukan motivasi moral pada mereka, saya biasa memberi sms pada semua guru dan karyawan salah satu contoh ucapan "terimakasih untuk datang tidak terlambat hari ini" dan saya berusaha untuk member reward guru dalam bentuk bingkisan walau mungkin harganya tidak senilai dengan kerja-kerja mereka. Selain itu agar mereka nyaman dan semangat dalam bekerja, sekolah juga berusha memenuhi sarana prasarana yang mereka butuhkan, seting ruang kerja, dan lain-lain yang membuat mereka nyaman secara lingkungan fisik. (W.KS. 2.06.2012)

"Sebagai kepala sekolah, kami lihat beliau berusaha sekali menciptakan iklim kerja yang nyaman buat guru-guru berkerja. Dalam memenuhi fasilitas kerja guru-guru memang disediakan oleh yayasan, namun beliau bukan hanya menerima saja fasilitas yang ada. Seandainya guru-guru membutuhkan lebih dari yang disiapkan, beliau selalu mengkomunikasikan ke yayasan dan memperjuangkan. Sementara dalam bentuk iklim kerja yang membuat nyaman secara psikologis dan etos kerja, sekolah sudah memiliki aturan kepegawaian dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan dan antar sesama guru. Selain itu untuk membingkai itu semua, kepala sekolah membuat aturan, tata tertib, penghargaan dan sangsi. Kalaupun ada sedikit masalah biasanya terkait dengan teknik komunikasi yang perlu ditingkatkan." (W. BP. 21.08.2012)

Untuk lebih memperjelas, dapat dilihat bagaimana pendapat guru-guru terkait peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja.

"Agar kerja-kerja kita terkondisikan dengan karakter lembaga, maka mau tidak mau kita harus ikut aturan yang ada dalam lembaga itu. Dan aturan itu sudah ada, kami pernah disosialisasikan. Selain itu juga sistem kerja kita yang dalam bentuk tim, baik guru setiap level maupun guru bidang studi, sehingga semua memiliki

pemahaman yang sama untuk memperbaiki kerja, dan saya juga lihat kepala sekolah memberi keteledananan dalam etos kerja." (W.G1. 13.06.2012)

Kemudian pendapat ini juga diperkuat oleh pendapat guru lainnya.

"Kalau untuk menciptakan iklim kerja, saya lihat kepala sekolah berusaha terus agar guru-guru nyaman dalam bekerja. Baik memenuhi fasilitas penunjang guru dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam bentuk mekanisme kerja, aturan dan penghargaan." (W.G2.04.08.2012)

"Kepala sekolah selalu mengupayakan guru-guru nyaman dalam bekerja, terutama dengan kebutuhan fasilitas guru dalam mengajar. Kalau guru tidak nyaman dalam mengajar maka imbasnya kepada siswa. Sementara terkait dengan kenyamanan secara psikologis, saya lihat upaya yang dibangun dengan motivasi pengahrgaan dari kepala sekolah, kemudian beliau juga membuat mekanisme agar guru-guru mempunyai standar kerja yang sama dalam melaksanakan tugasnya. Perangkat-perangkat sudah beliau buat, tapi memang kembali pada pribadi masing-masing guru." (W.G3.10.08.2012)

"Upaya untuk membuat iklim kerja yang kondusif sudah beliau lakukan, dengan fasilitas kerja yang terus dipenuhi, mekanisme yang dibangun dan aturan-aturan yang ada. Mungkin perlu peningakatan agar lebih baik lagi, terutama memahami guru-guru yang perlu pendekatan khusus." (W.G4.12.08.2012)

Selain pendapat di atas, komunikasi dan keharmonisan kepala sekolah, guru, dan karyawan juga mempengaruhi suasana iklim kerja di SDIT. Berikut beberapa pendapat kepala sekolah dan guru-guru terkait upaya kepala sekolah dalam menciptakan keharmonisan di kalangan guru dan karyawan.

"Seperti yang sudah sampaikan di awal, kita ada aturan kepegawaian, tata tertib, dan satu lagi kita membuat mekanisme alur belajar dalam kelas, agar guru satu dengan guru yang lainnya dapat menajalankan alur belajar yang sudah distandarkan. Kami juga mengadakan KKG guru di internal SDIT agar terbangun tim dan komunikasi yang baik. Untuk membangun keharmonisan dan komunikasi, di SDIT dibangun secara moral budaya sekolah yang baik, berupa senyum, sapa , salam, santun dan keterbukaan. Dan kami mengedepankan guru-guru untuk menjadi contoh bagi anak-anak, orang tua, dan lain-lain. Kalaupun ada permasalahan-permasalahan antar pribadi sifatnya selam ini belum pernah sampai mengganggu secara prinsip, biasanya hanya dalam perbedaan karakter. Dan saya lihat juga guru-guru mempunyai standar acuan yang sama yaitu akhlak sebagai

seorang muslim sehingga sangat menjaga dalam adab berkomunikasi dan berinteraksi. (W.KS. 2.06.2012)

“Yang saya ketahui seorang guru SDIT mempunyai standar kompetensi sebagai seorang guru, seperti kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kami rutin mendpat pembinaan terkait dengan peningkatan kompetensi ini, agar standar sebagai guru SDIT dapat terus terbangun. Ini menjadi ilmu atau membentuk pribadi kami menjadi guru saling berkomunikasi dan berakhlak dengan baik.” (W.G1.13.06.2012)

Pendapat ini diperkuat oleh pendapat guru-guru yang lain.

“Salah satu aturan yang ada di sekolah, yaitu guru harus rutin turut serta dalam pembinaan yang dilakukan satu kali dalam seminggu. Pembinaan ini untuk meningkatkan pemahaman guru terkait peningkatan kompetensi guru dengan nilai-nilai keislaman, akhlak, pemahaman psikologi anak, dan lain-lain. Semakin bertambahanya pemahaman kami maka ini berimbas dengan semakin baiknya kami membangun hubungan dengan teman sejawat, baik berkomunikasi, bekerja dan sebagainya. Kalaupun ada masalah karena perbedaan karakter tidak sampai mengganggu kerja-kerja kami.” (W.G2. 04.08.2012)

“Kepala sekolah selalu mengupayakan berkomunikasi terbuka dan dekat dengan guru-guru dan karyawan. Selain itu iklim yang dibangun adalah guru-guru memiliki akhlak yang mulia, baik dalam berkomunikasi, dalam kerja tim, dan lain-lain. Kondisi ini juga terbangun karena pemahaman kami terhadap nilai-nilai keIslaman terus diasah. (W.G3.10.08.2012)

“Kepala sekolah cukup dekat dengan kami dan selalu menjalin komunikasi dengan keterbukaan dan saling mengingatkan. Keharmonisan juga selalu dibangun dengan adanya kegiatan-kegiatan kebersamaan, tim, berkompetisi dengan sehat.” (W.G4.12.08.2012)

Pembina pendidikan juga melengkapi pendapat di atas dengan beberapa

tambahan, yaitu sebagai berikut:

“Kepala sekolah-kepala sekolah di bawah Yayasan Daarul Hikamah selalu mendapatkan pelatihan leadership dan manajemen. Salah satu materi pelatihannya tentang teknik komunikasi dan manajemen konflik. Diharapkan dengan pelatihan tersebut membekali kepala sekolah agar dapat menciptakan iklim yang kondusif terkait menjaga keharmonisan, teknik berkomunikasi yang tepat. Upaya untuk menciptakan iklim tersebut sudah terlihat, dengan pendekatan-pendekatan personal yang cukup baik dan pembinaan rutin para guru terkait dengan kompetensi sebagai seorang guru. Kalaupun ada masalah biasanya karena adanya

perbedaan karakter tapi tidak sampai mengganggu kerja-kerja, karena mereka memahami akhlak sebagai seorang guru SDIT" (W. BP. 21.08.2012)

Berdasarkan wawancara, secara umum informan menyatakan bahwa, kepala sekolah berupaya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru dan karyawan. Upaya yang dilakukan agar guru nyaman dalam menjalankan tugasnya, dengan memenuhi fasilitas-fasilitas kebutuhan guru dalam mengajar, memenuhi rasa nyaman dalam sisi psikologis dengan membuat sistem aturan organisasi menjamin kenyaman karyawan dalam bekerja.

Tabel 4.8 Tabel Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Komponen	**Keadaan**
Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja	1. Mengupayakan iklim kerja yang kondusif. 2. Memberi kenyamanan dengan memenuhi fasilitas secara fisik yang berkaitan dengan kerja. 3. Memberi kenyamanan secara psikis.
Upaya yang Dilakukan	1. Memenuhi fasilitas ruang kerja yang nyaman, fasilitas laboratorium, majid, multi media, alat-peraga, dan buku-buku penunjang pembelajaran. 2. Membuat aturan kepegawaian. 3. Membudayakan tata tertib, budaya sekolah, dan alur belajar. 4. Memberikan penghargaan dan sangsi 5. Memberikan pembinaan keislaman. 6. Peningkatan keterampilan dalam mengajar. 7. Memberikan gaji dan tunjangan yang kenaikannya berkala, dan dana pensiun.
Hal-hal yang Perlu Ditingkatkan	1. Konsistensi menerapkan kedisiplinan 2. Konsistensi penghargaan dan sangsi 3. Komunikasi hangat dan terbuka 4. Sarana dan prasarana.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

2.4.7 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan (*Enterpreuner*)

Adapun peran dan fungsi kepala sekolah sebagai wirausahawan dilihat dari memiliki tidaknya jiwa wirausahawan, berupa berjiwa keras untuk mencapai keberhasilan, memiliki motivasi yang tinggi, pantang menyerah dalam menghadapi kendala-kendala, dan memiliki jiwa naluri kewirausahawan dalam mengelola sekolah sebagai sumber belajar.

Hasil dari wawancara peran dan fungsi kepala sekolah sebagai wirausahawan, sebagai beriktu:

"Saya berusaha membuat program yang bernilai jual di masyarakat. Terutama program-program untuk peserta didik. Bila program ini berhasil pada peserta didik, maka prestasi peserta didik akan sampai ke masyarakat dan dengan sendirinya ini menjadi marketing buat sekolah kami. Program tahfidz Qur'an, karakter building menjadi anak yang sholeh rajin beribadah dan santun, dan termasuk program kecerdasan intlektualnya, dimana pembelajaran yang kami lakukan membuat anak menyenangkan. Belajar bukan menjadi beban bagi mereka. Kami juga menekankan pembelajaran aktual dan inquiri, sehingga anak-anak langsung mengalami seperti marketing day, fieldtrip, simulasi. Sealain itu ada kegiatan penunjang seperti student performance, dan lain-lain. Intinya program-program tersebut menyenangkan dan ada pembelajaran buat anak." (W. KS. 02.06.2012)

Beberapa pendapat guru terkait peran dan fungsi kepala sekolah sebagai wirausahawan sebagai berikut:

"Sekolah memiliki program-program baik dalam pembelajaran maupun penunjang yang menjadi daya tarik pada orang tua untuk menyekolahkan anaknya di SDIT. Seperti program thafidz menjadi daya tarik tersebdiri bagi orang tua, karena anak-anak masih kecil sudah banyak hafalan qur'annya. Program karakter building yang terintegrasi dalam pembelajaran dan keseharian di sekolah juga menjadi perhatian orang tua, mereka tidak kesulitan dalam membina ibadah danakhlak anak-anak. dalam hal ini kepala sekolah sering menekankan, dengan kita mendidik anak-anak dengan baik maka akan menjadi nilai jual di masyarakat." (W. G1.13.06.2012)

“Program-program sekolah yang dirancang kepala sekolah dan guru-guru membuat ciri khas tersendiri bagi SDIT, seperti program karakter building yang terintegrasi dalam pembelajaran dan kegiatan selama di sekolah. Anak-anak terbiasa melakukan ibadah, akhlak yang baik terhadap guru, teman dan orang lain. Kemudian program-program melatih keberanian, tanggung jawab, mengenal lingkungan sekitar, profesi, semua dibingaki dengan nilai keIslaman dan akhlak yang baik.” (W.G2.04.08.2012)

“Anak-anak di SDIT memiliki jam sekolah yang panjang, dari pukul 07.15-14.00, kemudian dilanjutkan ekskul sesuai dengan pilihan dan potensi siswa. Namun dengan jam sekolah yang panjang, anak-anak merasa nyaman di sekolah karena pembelajaran dikemas dengan menyenangkan, program-program dirancang dengan memperhatikan kebutuhan anak dan kekinian, mengenalkan anak dengan dunia di luar mereka, melatih keberanian, kebersamaan. Dan orang tua juga merasakan kenyamanan tersebut.” (W.G3.10.08.2012)

“Saya perhatikan anak-anak memang merasa nyaman di sekolah, dan ini membuat orang tua juga nyaman menyekolahkan anak-anak di SDIT, walaupun program anak-anak cukup padat. Program-program yang dirancang memang merebut kelas masyarakat tersendiri, sehingga SDIT mendapat tempat di masyarakat yang membutuhkan pendidikan yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam.” (W.G4.12.08.2012)

Pendapat para guru ini diperkuat dengan pendapat wakil kepala sekolah dan Bidang Pendidikan dari yayasan.

“Saya pikir kalau pimpinan di sekolah tidak memiliki jiwa enterpreuner, maka tidak mungkin membuat program yang dapat membidik pangsa pasar untuk memilih SDIT, karena sekolah swasta semakin banyak dan saling berkompetisi. Jika kita tidak melihat peluang dengan baik maka SDIT akan tergeser dari kompetisi yang ada. Program-program yang dibuat selama ini kami munculkan ke masyarakat, agar masyarakat bisa melihat SDIT lebih dekat.” (W.WKS.05.06.2012)

“Yayasan selama ini hanya memberi masukan kepada kepala-kepala sekolah agar membuat program sesuai dengan kebutuhan dan bernilai jual di masyarakat, tapi tetap dibingkai dengan visi misi sekolah. Untuk SDIT kepala sekolah cukup inovatif dalam membuat program, bahkan karena kreatif kadang kita minta mana yang lebih prioritas. Program-program yang dibuat biasanya juga bekerja sama dengan mitra-mitra swasta yang bersinergi dengan pendidikan. Dan setiap even yang diselenggarakan cukup banyak sponsor yang mendukung. Ini menandakan program yang dibuat cukup baik.” (W.BP. 21.08.2012).

Mengingat kepala sekolah sebagai pimpinan yang membawa gerbong pendidikan ke arah perubahan yang lebih baik, maka adanya suatu kendala atau hambatan merupakan suatu tantangan tersendiri. Dibutuhkan motivasi yang kuat dan pantang menyerah untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, berikut wawancara dengan kepala sekolah dan bidang pendidikan:

"Dimanapun kita beraktivitas, bekerja pasti ada kendala. Kendala yang sering saya jumpai membangun kedisiplinan guru, karyawan dan siswa. Kedisiplinan ini menyangkut kehadiran guru, penuntasan dalam kerja-kerja sesuia dengan target, konsistensi dalam menjalankan alur belajar yang sudah disepakati. Walaupun masalah ini prosentasenya kecil hanya kasuistik tapi bila tidak segera ditangani dengan cepat dan tepat, maka khawatir menular pada yang lain atau menjadi contoh buruk. Selain itu kendala kerjasama antara orang tua dan sekolah. Seperti kita ketahui bahwa tugas pendidikan bukan semata-mata tugas guru, tapi juga orang tua. Di SDIT kerjasama ini sangat ditekankan, agar pendidikan yang kita lakukan pada anak saling sinergi antara orang tua dan sekolah. Terutama penanaman nilai-nilai moral atau akhlaq, ibadah dan kebiasaan-kebiasaan Islami pada anak. Bila di sekolah anak-anak terkondisikan tapi di rumah orang tua tidak memberi pembelajaran yang sama atau malah sebaliknya memberikan contoh yang buruk, saya khawatir ini menjadi hal buruk bagi kepribadian anak. Solusi yang saya lakukan biasanya mengingatkan guru, menegur, sampai pemberian surat peringatan. Sedangkan untuk kerjasama dengan orang tua, kita menghidupkan POMG kelas dan sekolah sebagai wadah untuk pembinaan terhadap orang tua, menjalin komunikasi, memecahkan masalah. Selain itu setiap siswa ada buku penghubung, sebagai sarana komunikasi antara guru dan orang tua, selain itu juga guru dapat berkomunikasi dengan langsung atau media telepon agar penanganan anak dapat cepat terselesaikan. (W.KS.02.06.2012)

Pendapat tambahan yang disampaikan oleh bidang pendidikan adalah sebagai berikut:

"Kendala-kendala pasti ada setiap kita melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Kendala baik dari internal, yaitu guru, siswa dan orang tua maupun kendala eksternal, seperti kurangnya kesadaran dari lembaga-lembaga yang mendukung dunia pendidikan terutama untuk usia sekolah dasar. Kadang agak kesulitan mencari mitra yang faham dengan konsep sekolah kita yang bisa diajak kerjasama untuk mendudkung program-program SDIT. Upaya kepala sekolah untuk memperbaiki itu semua sudah mulai dilakukan, bahkan orang tua yang mempunyai atau bekerja pada lembaga yang dapat dijadikan mitra mulai

membuka pintu untuk mendukung program sekolah. Kepala sekolah memiliki upaya yang luar biasa untuk lebih mengenalkan sekolah pada dinas terkait maupun lembaga-lembaga swasta." (W.BP. 21.08.2012)

Berikut ini pendapat guru-guru terkait dengan upaya kepala sekolah untuk menghadapi tantangan terhadapa permasalahan-persalahan yang ada di SDIT:

"Tugas kepala sekolah memang cukup berat, membawahi siswa yang ratusan, 50 lebih guru dan karyawan yang beraneka ragam karakternya. Tapi beliau tidak bosan-bosan untuk memperbaiki keadaan, walau kadang dengan ketegasan. beliau juga selalu mengupayakan memiliki hubungan yang baik dengan pihak-pihak eksternal baik sesama lembaga pendidikan atau lembaga yang dapat mendukung SDIT. Hal ini mempermudah guru ketika melakukan komunikasi-komunikasi untuk mendukung kegiatan SDIT." (W. G1.13.06.2012)

"Perjuangan beliau untuk kemajuan SDIT sangat baik, terutama ketika membawa nama baik sekolah, seperti beberapa even untuk mengikuti lomba di tingkat kota Bandar Lampung, dimana SDIT mewakili Kecamatan Rajabasa. Beliau begitu gigih untuk mempersiapkan itu semua karena membawa nama baik sekolah. Begitu juga memperjuangkan guru-guru untuk maju mengikuti sertifikasi, menjalin hubungan dengan lembaga lain. Saya pikir kepercayaan dinas terhadap SDIT juga terkait dengan kinerja beliau yang cukup baik." (W.G2.04.08.2012)

"Kepala sekolah cukup gigih dalam memperjuangkan kepentingan sekolah, baik di lingkungan internal sekolah seperti terhadap orang tua, yayasan. Sedangkan untuk ke lingkungan ekstrnal baik sesama lembaga pendidikan, dinas dan lembaga-lembaga yang dapat diajak kerjasama dengan SDIT. Biasanya memperjuangkan program-program yang ada di SDIT terutama yang berkaitan dengan pengembangan siswa, guru." (W.G3.10.08.2012)

"Sepengetahuan saya beliau memiliki keinginan yang kuat untuk memajukan SDIT, karena bila citra SDIT baik maka kepala sekolah sebagai pemimpin tentu juga mendapat sorotan" (W.G4.12.08.2012).

Sebagian besar informan menyampaikan bahwa kepala sekolah memiliki jiwa *enterpreuneur* atau wirausahawan. Sehungga dengan jiwa wirausawannya ini kepala sekolah mampu membuat program-program yang bernilai jual di masyarakat. Membuat sekolah lebih dikenal dan menjadi salah satu tujuan yang cukup kompetitif di masyrakat untuk menyekolahkan anaknya di SDIT.

Tabel 4.9 Tabel Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan

Komponen	Keadaan
Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan	1. Memiliki jiwa wirausahawan dengan program yang bernilai jual di masyarakat. 2. Memiliki jiwa yang keras untuk mencapai keberhasilan. 3. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola sumber belajar.
Upaya yang Dilakukan	1. Membuat program unggulan yang menjadi ciri khas di SDIT. 2. Menghidupkan pribadi yang berkarakter islami pada semua SDM yang ada. 3. Membangun mitra kerja yang baik dengan pihak luar agar dapat mendukung program-program sekolah.
Kendala	1. Tidak semua orang tua dapat dilibatkan dalam program-program yang digulirkan sekolah. 2. Mitra yang diajak kerja sama belum sepenuhnya memahami visi, misi dan karakteristik SDIT, sehingga belum seiring dalam mewujudkan progran.

Sumber: Wawancara Penelitian Tahun 2012

4.3 Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, pengamatan yang dilakukan peneliti, maka peneliti selanjutnya akan mengungkapkan hasil temuan di lapangan berdasarkan fokus penelitian sebagai berikut:

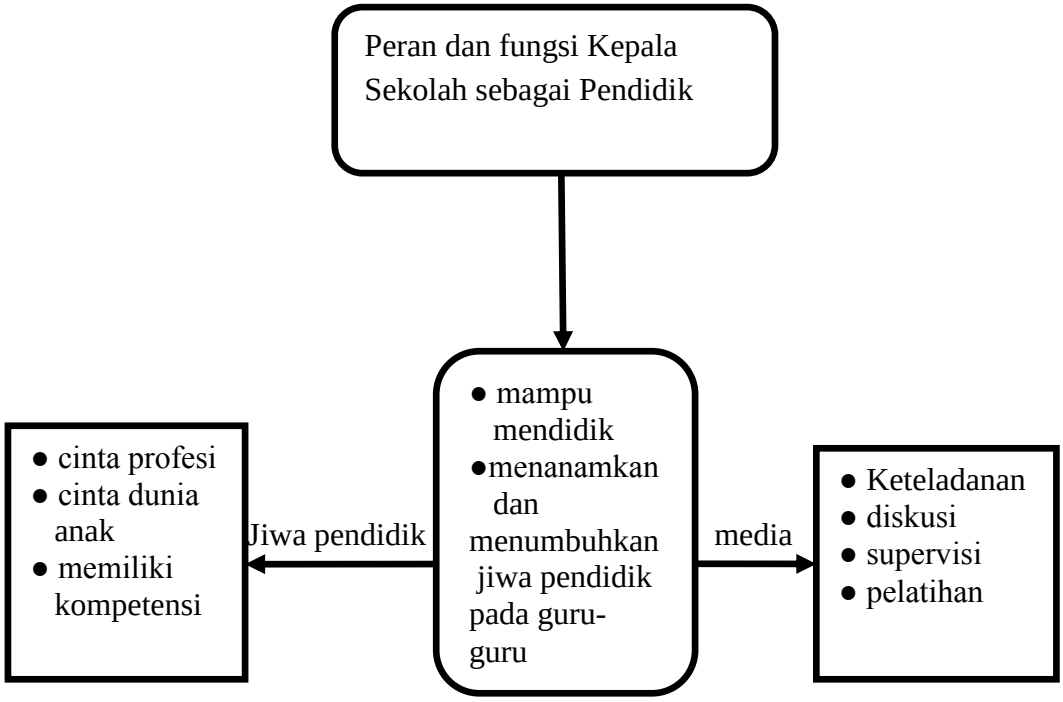
4.3.1 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai pendidik (*Educator*)

Berdasarkan hasil di lapangan melalui pengamatan terkait Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pendidik dalam rangka meningkatkan mutu di SDIT Permata Bunda adalah sebagai berikut:

1. Mengingat tugas kepala sekolah adalah tugas tambahan, maka pada hakekatnya kepala sekolah adalah seorang guru. Jiwa seorang pendidik tetap melekat pada pribadi kepala sekolah. Hal ini terlihat dengan tanggung jawab, kreativitas kepala sekolah dalam mengajar dan disukai oleh murid-murid.
2. Kepala sekolah sangat mencintai profesi sebagai seorang pendidik. Hal ini membuat nyaman dan menimbulkan kebahagiaan dalam mengerjakan tugas-tugas sebagai pendidik, karena bekerja tanpa paksaan tapi karena panggilan jiwa. Tugas sebagai pendidik atau guru dilakukan dengan profesional.
3. Kepala sekolah memiliki kompetensi sebagai seorang guru. Kompetensi ini sangat penting, agar proses pembelajaran yang bermutu dapat dicapai. Bila kompetensi ini tidak dimiliki, maka kepala sekolah akan kesulitan untuk menjalankan perannya yang lain yaitu sebagai supervisor. Dimana sebagai supervisor harus menguasai kompeten-kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, sehingga ia dapat memberi masukkan perbaikan pada guru yang disupervisi.
4. Kepala sekolah mencintai dunia anak, sehingga beliau dapat memahami prilaku anak sesuai dengan perkembangannya. Karena kefahamannya dengan dunia anak, maka mengubah perilaku anak dari tidak baik menjadi baik mudah dilakukan.
5. Kepala sekolah berupaya meningkatkan profesionalisme guru-guru dengan memberi keteladanan dan arahan pada guru-guru, bagaimana menjadi sosok seorang pendidik yang baik/profesional.

Sementara beberapa hal yang harus ditingkatkan:

1. Pembagian tugas yang mengajar yang proporsional antara tugas sebagai kepala sekolah dan tugas sebagai guru. Mengingat kepala sekolah memiliki banyak peran-peran lain yang harus dimainkan, maka sangat penting memperhatikan proporsional dalam mengajar dan kelas yang diajarkan. Apalagi terkait tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan administrasi yang harus cepat diselesaikan. Terkadang harus melakukan urusan dinas keluar secara mendadak, sehingga pembelajaran sering digantikan oleh guru lain. Hal ini cukup mengganggu siswa, apalagi siswa sudah dapat membandingkan kualitas mengajar guru pengganti yang belum tentu sama dengan guru sesungguhnya yang memegang pelajaran tersebut.
2. Perlu dikaji ulang terkait bidang studi yang diajarkan kepala sekolah pada siswa. Mengingat kepala sekolah memiliki tugas tambahan yang cukup banyak, maka pemilihan bidang studi yang strategis sebaiknya tidak diberikan pada kepala sekolah apalagi yang akan di UN kan. Hal ini terkait dengan tugas kepala sekolah yang sering mendadak keluar, maka kesinambungan dalam proses pembelajaran akan terganggu, karena pembelajaran sering digantikan oleh guru pengganti.
3. Kepala sekolah lebih mengintensifkan lagi untuk menanamkan dan menumbuhkan jiwa profesionalisme terhadap guru-guru. Mengingat peningkatan pertumbuhan dan pengembangan kualitas guru dalam mengajar akan sangat menentukan kualitas pendidikan di SDIT Permata Bunda.



Gambar 4.3. Bagan Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pendidik

4.3.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Hasil penelitian di lapangan, berdasarkan pengamatan menunjukkan kesamaan jawaban dari informan. Sebagian besar menyatakan bahwa sebagai kepala sekolah mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer dalam mengelola sekolah. Informasi di lapangan diperoleh sebagai berikut:

1. Kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola sekolah, dengan melakukan perencanaan, pengelolaan, melaksanakan, mengkontrol, dan mengevaluasi program di sekolah.
2. Kepala sekolah sebagai manajer membuat perencanaan program, berupa program pengembangan dan program kegiatan sekolah dengan tim kerja yaitu 2 wakil kepala sekolah. Program kemudian disosialisasikan ke para

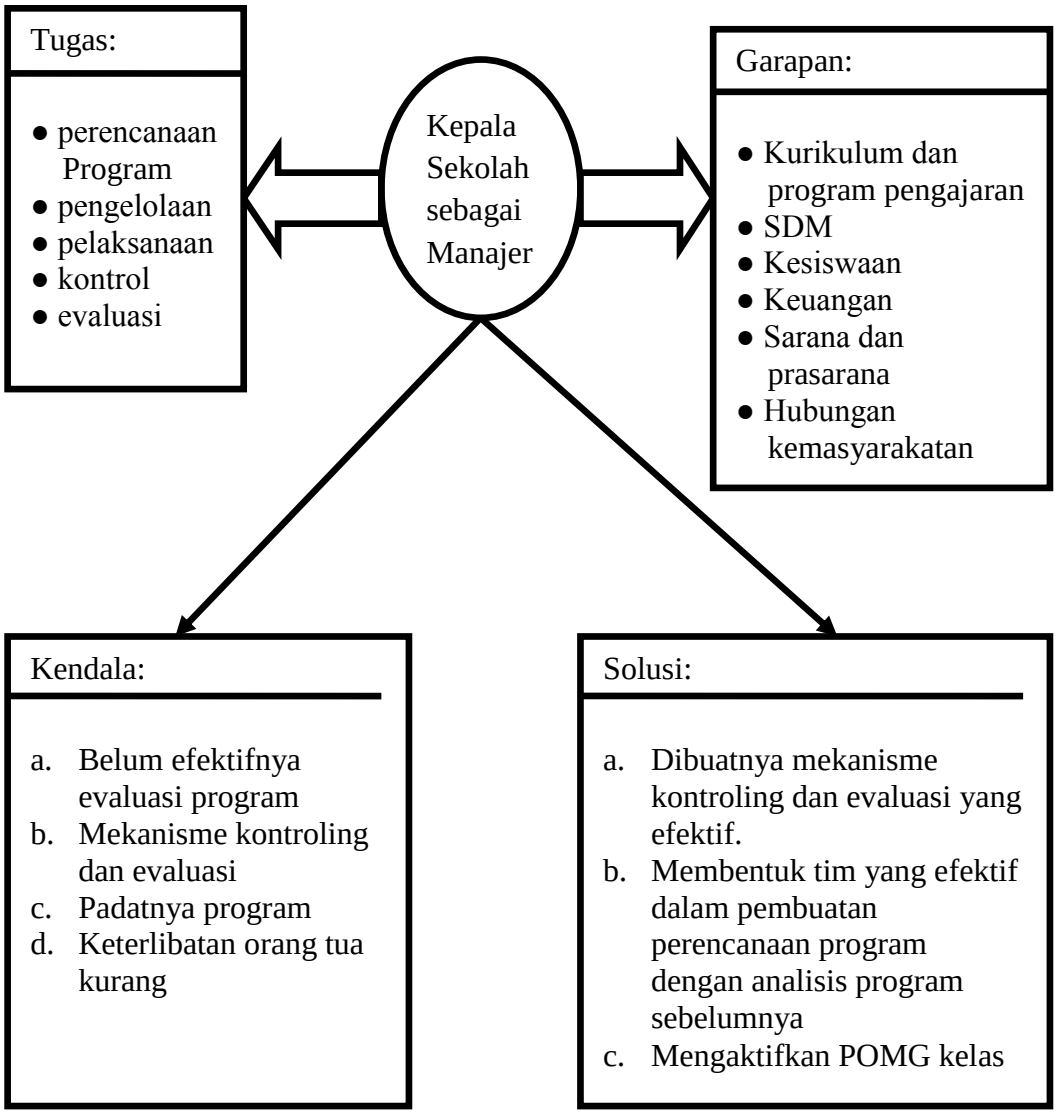
guru untuk diminta masukkan terkait program yang sesuai dengan kebutuhan guru dan siswa. Kemudian langsung ditunjuk untuk penanggung jawab dari setiap kegiatan.

3. Program kegiatan sekolah secara teknis diserahkan pada kepala sekolah, sedangkan program pengembangan diusulkan oleh kepala sekolah pada yayasan. Setelah mendapatkan rekomendasi maka ditunjuk penanggung jawab dari yayasan, meliputi pengembangan sarana dan prasarana, SDM, dan kerjasama dengan eksternal.
4. Pengelolaan program yang dikelola secara teknis oleh kepala sekolah, meliputi kurikulum dan program pengajaran, kesiswaan, SDM, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan kemasyarakatan.
5. Kontroling dilakukan oleh kepala sekolah dengan tim berupa 2 orang wakil kepala sekolah. Untuk program yang terkait dengan kurikulum dan implementasinya, kesiswaan atau proses berjalannya aktivitas pembelajaran dan penunjang dibagi dalam dua kontroling. Wakil kepala sekolah yang membawahi kelas atas yaitu dari kelas 4-6 dan satu orang wakil kepala sekolah membawahi kelas bawah yaitu kelas 1-3. Masing-masing mengkontrol berjalannya KBM, KKG, pembinaan guru, pembinaan siswa oleh guru dan kegiatan penunjang pembelajaran.
6. Evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah dalam dua bentuk, yaitu formal dan informal. Dalam bentuk formal dalam rapat bulanan, rapat setiap akhir semester, rapat akhir tahun pelajaran. Kemudian saat KKG dan rapat kegiatan. Sedangkan informal saat persiapan kegiatan, saat berjalannya

kegiatan dan sesudah kegiatan dengan bentuk diskusi, memberi arahan perbaikan-perbaikan.

Beberapa hal yang menjadi kendala terkait dengan peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai berikut:

1. Analisis program sekolah sebelum pembuatan program perlu ditingkatkan, mengingat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program di lapangan masih kurang. Kemungkinan kurang tajamnya evalauasi terhadap program yang sudah berjalan.
2. Peran serta orang tua atau komite dalam pembuatan perencanaan program belum terlibat. Berdasarkan informasi yang diperoleh, terkait dengan kurang terlibatnya orang tua atau komite dalam pembuatan program karena kesibukan orang tua atau komite dalam pekerjaannya. Meningat orang tua adalah pelanggan, maka perlu dilibatkan agar terukur tingkat kepuasan orang tua.
3. Padatnya program kegiatan sementara waktu sangat terbatas, sehingga evaluasi yang berkesinambungan terhadap program belum optimal karena terbatasnya waktu yang ada.
4. Belum efektifnya mekanisme kontroling dan evaluasi terhadap program yang ada, sehingga ada beberapa pelaksanaan progran yang kurang optimal.



Gambar 4.4 Bagan Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

4.3.3 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator

Pengelolaan administrasi sekolah yang baik tercermin dengan adanya bukti fisik berupa dokumen dari administrasi sekolah tersebut. Berdasarkan hasil temuan penelitian berkaitan dengan kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah dalam mengelola administrasi kurikulun dan pembelajaran serta bimbingan konseling. Dibuktikan dengan adanya data administrasi proses belajar mengajar dan data administrasi bimbingan konseling. Bukti fisik berupa dokumen kurikulum dan perangkatnya pada setiap mata pelajaran dan setiap level kelas. Sedangkan bimbingan konseling dibuktikan dengan adanya data perkembangan karakter setiap siswa, anekdot atau buku kejadian di setiap kelas. Mengingat di SDIT memiliki karakter integrasi, maka bimbingan konseling bukan dipegang guru khusus tapi dibina langsung oleh guru pembimbing akademiknya.
2. Kepala sekolah dalam mengelola administrasi kesiswaan dibuktikan dengan adanya data administrasi kesiswaan, meliputi kelengkapan data kesiswaan, kegiatan ekstrakurikuler dan data kegiatan penunjang lainnya. Bukti fisik berupa buku induk siswa, daftar hadir siswa, kleper, daftar mutasi, kelulusan, dan daya serap di sekolah lanjutan. Sedangkan bukti fisik ekstrakurikuler berupa program ekstrakurikuler, dokumen perjalanan ekstrakurikuler, dan laporan perjalanannya. Untuk kegiatan penunjang adalah dokumen perjalanan kegiatan ibadah siswa, mentoring, dokumen kegiatan kepanduan.
3. Kepala sekolah dalam mengelola adminstrasi ketenagaan dilengkapi dengan adanya data administrasi guru dan karyawan. Dibuktikan dengan adanya, dokumen buku induk guru dan karyawan, file guru dan karyawan yang rapi, pembagian tugas dan rincian tugas guru dan karyawan, daftar hadir guru dan karyawan.

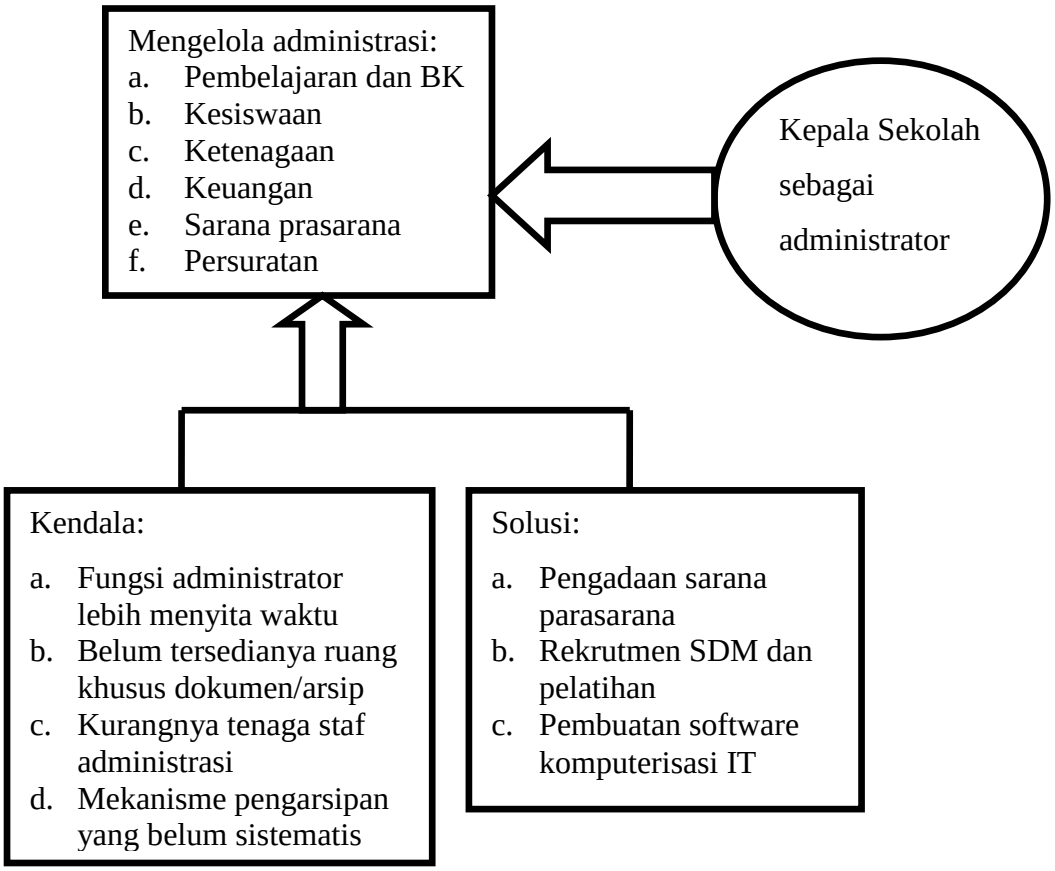
4. Kepala sekolah dalam mengelola administrasi keuangan dilengkapi dengan adanya data administrasi keuangan yang rutin, buku kas kecil, dan sumber-sumber keuangan. Bukti fisik berupa, buku adminitrasi keuangan rutin yang tiap bulan diperiksa kepala sekolah, surat pertanggungjawaban pengeluaran keuangan yang disertai dengan bukti-bukti yang sah.
5. Kepala sekolah dalam mengelola administrasi sarana dan prasarana meliputi kelengkapan data administrasi gedung / ruang, data administrasi mebeler, alat administrasi laboratorium, data administrasi kantor. Bukti fisik berupa, adanya buku/dokumen inventaris gedung atau ruangan, barang, dan adanya tempat penyimpanan barang yang rapi dan tertib.
6. Tugas Kepala Sekolah di dalam Mengelola Administrasi persuratan meliputi kelengkapan administrasi surat menyurat, surat keluar, surat keputusan, surat edaran, dan sebagainya. Bukti fisik yang ada berupa, buku surat masuk dan keluar, buku ekspedisi, file surat keputusan, file surat edaran, surat tugas. Semua tertata rapi dalam file.

Pada penyelenggaran administrasi di sekolah, kepala sekolah mengalami beberapa kendala sebagai berikut:

1. Peran dan fungsi sebagai administrator cukup menyita waktu dan kerja-kerja kepala sekolah, terutama yang berkaitan dengan urusan kedinasan yang mendadak dan harus segera diselesaikan.
2. Keterbatasan ruang khusus dokumen/arsip yang dapat dijadikan tempat penyimpanan semua kearsipan sekolah. Keterbatasan ruangan ini menjadi kendala dalam menyusun file-file sesuai dengan administrasi sekolah yang

tertib dan tertata baik. Mengingat kebutuhan file-file yang berupa *hard copy* menjadi tuntutan dari pengawas dan dinas pendidikan.

3. Kurangnya tenaga administrasi kearsipan yang mumpuni di bidangnya. Mengingat tugas kepala sekolah bukan hanya berfungsi sebagai administrator tapi memiliki tanggunga jawab yang cukup besar di sekolah, maka diperlukan tenaga teknis yang membantu untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, tertib dan teratur dalam penyimpanannya. Sehingga semua yang terkait dengan administrasi sekolah dapat dipenuhi dan tersedia.
4. Mekanisme pengarsipan yang belum sistematis dan manual menjadi kendala yang cukup mengganggu. .



Gambar 4.5 Bagan Peran dan Fungsi Kepala sekolah sebagai Administrator

4.3.4 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Perbaikan mutu SDIT Permata Bunda akan sangat ditentukan sampai sejauhmana kinerja SDM yang ada di sekolah tersebut. Untuk memperbaiki mutu SDIT maka peran supervise sangat menentukan sebagai bahan kajian perbaikan SDM. Berikut ini hasil temuan yang penulis dapat dari informan:

1. Kepala sekolah membuat program perencanaan supervisi. Dalam pelaksanaannya untuk supervisi kelas dibantu oleh 2 orang wakil kepala sekolah.
2. Bidang pendidikan Yayasan Daarul Hikmah juga melakukan supervisi, untuk mengetahui kondisi nyata para guru dan karyawan di SDIT Permata Bunda. Selain itu supervise dilakukan untuk penilaian raport guru di SDIT Permata Bunda dan pembuatan perencanaan perbaikan SDM yang akan dating.
3. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah meliputi supervisi kinerja SDM di lingkungan SDIT Permata Bunda, supervise kelas, dan supervise ekstra kurikuler.
4. Supervisi kinerja guru dan karyawan (SDM) meliputi kedisiplinan kehadiran dan pulang, tanggung jawab kerja pada masing-masing tugas guru dan karyawan, kedisiplinan dalam menjalankan alur pembelajaran di kelas, kedisiplinan dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas tambahan, kehadiran rapat, dan kehadiran dalam KKG.
5. Supervisi kelas meliputi implementasi kurikulum dan proses belajar mengajar, administrasi proses belajar mengajar, penanganan siswa, majemen kelas, display kelas.

6. Supervisi ekstra kurikuler meliputi, kehadiran guru, program kurikuler, proses implementasi program, penangan siswa.
7. Setelah dilakukan supervisi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan Bidang Pendidikan kemudian data diolah dan dibuatlah rumusan program secara bersama oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah kemudian ditambah masukkan dari bidang pendidikan. Program yang dibuat adalah perbaikan kinerja dan ketrampilan untuk SDM.
8. Program peningkatan kinerja dan keterampilan untuk SDM meliputi: pelatihan manajemen dan kepemimpinan, tim kerja, workshop, pembekalan rutin pedagogic dan psikologi anak, KKG, pembinaan keIslaman (halaqoh tarbiyah), pembinaan tahsin-tahfidz,outbond, lomba APE, penilaian raport guru.

Permasalahan yang muncul terkait dengan peran kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

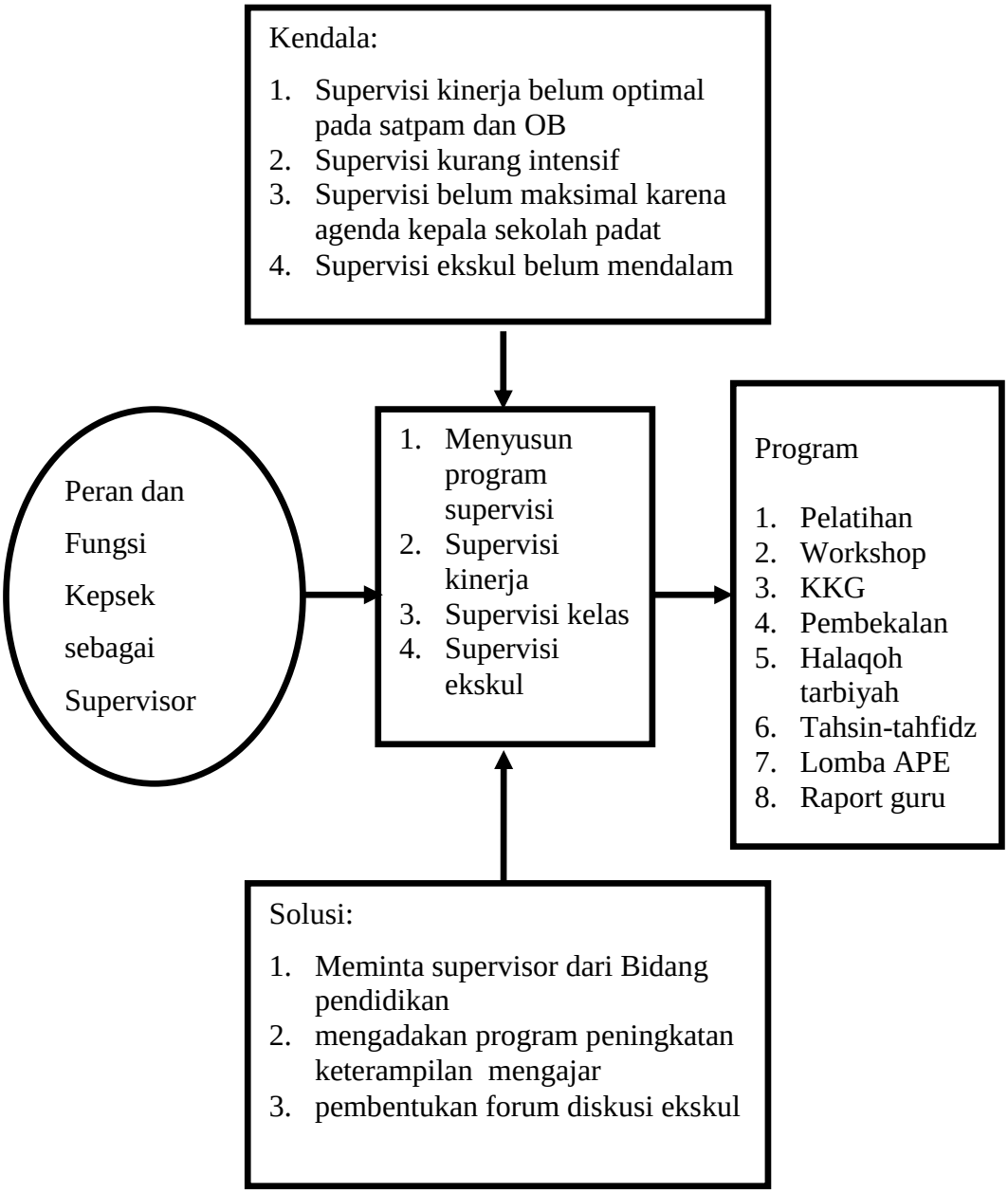
1. Supervisi kinerja belum rutin terhadap satpam, OB. Sehingga kinerja satpam dan OB belum optimal. Belum terbangun inisiatif yang tinggi untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan-pekerjaannya.
2. Kurangnya intensitas supervisi untuk proses belajar mengajar di kelas. Hal ini dirasakan oleh guru dan diakui oleh kepala sekolah. Mengingat guru-guru di SDIT cukup banyak maka kepala sekolah lebih memprioritaskan agenda supervisi pada guru-guru yang perlu penangan segera. Namun dari temuan yang didapat peneliti, semua guru menginginkan disupervisi, karena hal ini juga menimbulkan semangat dan selalu ada perbaikan dalam mengajar.

3. Agenda kepala sekolah yang padat sehingga supervisi tidak berjalan sesuai agenda. Mengingat peran kepala sekolah bukan hanya sebagai supervisor tapi juga menuntut peran lain, maka ini cukup menyulitkan dalam melakukan supervisi yang intensif. Peran yang cukup menyita adalah terkait dengan administrasi yang mendadak dengan dinas terkait. Hal ini sering terjadi terutama terkait dengan program-program pemerintah yang administrasinya lebih rumit.
4. Supervisi ekstrakurikuler belum berjalan sepenuhnya dan keterbatasan keahlian kepala sekolah dalam penguasaan keterampilan ekstrakurikuler yang diajarkan. Supervisi yang dilakukan sebatas ada tidaknya perencanaan program ekstrakurikuler, kinerja guru ekstrakurikuler dalam menjalankan program, perkembangan siswa terhadap program ekstrakurikuler itu sendiri.

Mengatasi kendala-kendala tersebut di atas, ada beberapa solusi yang dilakukan. Adapun solusi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. mengikutsertakan Bidang Pendidikan untuk menjadi supervisor. Dalam perjalanannya keberadaan supervisor di luar manajemen kepala sekolah cukup efektif karena lebih obyektif dan intensitasnya lebih banyak.
2. Untuk meningkatkan keterampilan guru dalam mengajar, maka diadakan juga program *per teaching* 2 pekan 1 kali di ruang lingkup KKG. Sebagai bentuk wadah guru untuk saling menilai dan memberi masukkan pada teman sejawat dalam keterampilan mengajar.
3. Lebih ditingaktkan supervisi ekstrakurikuler dengan adanya forum diskusi antara kepala sekolah/wakil kepala sekolah dengan guru-guru

ekstrakurikuler. Diskusi ini membahas peningkatan-peningkatan capaian dari masing-masing ekstrakurikuler dan perkembangan potensi anak dan hambatannya.



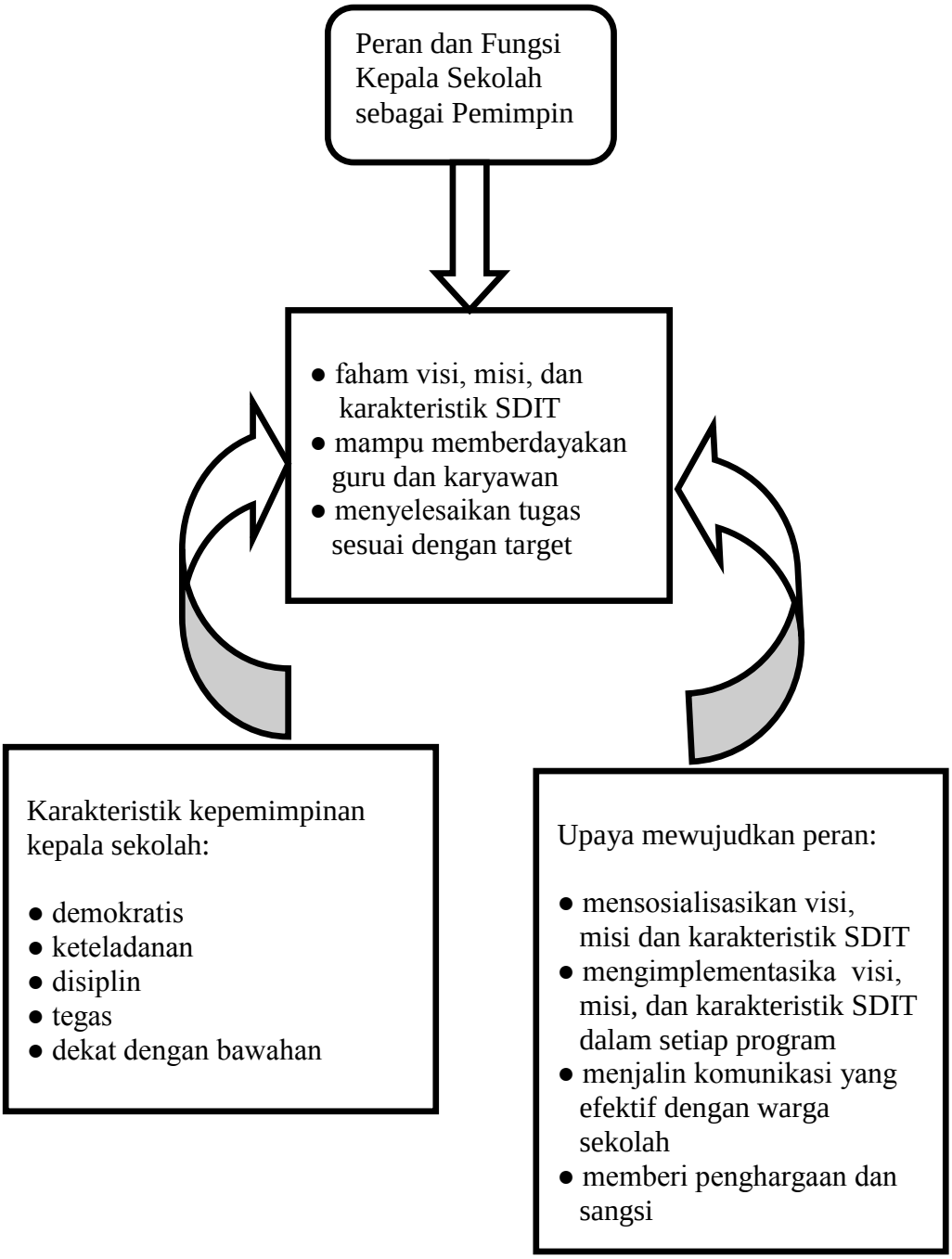
Gambar 4.6 Bagan Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

4.3.5 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)

Semua informan menyatakan bahwa kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah sekolah untuk menjadi lebih baik. Karena pemimpinlah yang akan membawa gerbong sekolah sesuai dengan tujuan atau tidak. Berdasarkan temuan di lapangan terhadap peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin adalah seabgai berikut:

1. Kepala sekolah memahami visi, misi dan karakteristik SDIT Permata Bunda. Pemahaman ini penting agar semua program dan kerja-kerja dibingkai oleh visi dan misi serta tidak meninggalkan karateristik SDIT yang mengintegrasikan nilai-nilai islam dalam setiap aspek di sekolah begitu juga sebaliknya mengintegrasikan semua aspek di sekolah dalam pembelajaran nilai-nilai keIslaman.
2. Kepala sekolah selalu mensosialisasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi visi, misi dan karakteristik SDIT pada setiap pemeblajaran dan kegiatan yang dilakukan guru, karyawan dan siswa.
3. Kepala sekolah mampu memberdayakan guru-guru dan karyawan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal ini di dukung karena karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang diterima oleh guru dan karyawan .
4. Karakteristik kepala sekolah SDIT Permata Bunda sebagai pemimpin,meliputi: demokratis, memiliki keteladanan, tegas, disiplin, dekat dengan bawahan, menngaprsiasi kerja-kerja bawahan. Karakter ini culup membuat guru nyaman.

5. Kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diprogramkan, yang diberikan oleh dinas terkait maupun oleh yayasan. Keberhasilan ini salah satunya didukung oleh kerja-kerja guru dan karyawan.
6. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah agar dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, yaitu mensosialisasikan visi,misi, karakteristik dan targetan SDIT dengan media di dinding koridor sekolah. Kemudian mengimplementasikan dalam setiap pembelajaran, kegiatan, rapat dan kehidupan sehari-hari di sekolah.
7. Menjalin komunikasi yang efektif baik antar sesama guru, karyawan, dan siswa. Agar terhindar komunikasi yang negatif dan tidak produktif.
8. Selalu memberi penghargaan pada guru dan karyawan yang memiliki kinerja yang baik, sehingga menambah motivasi guru-guru dan karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Kemudian menjalankan sangsi bagi guru dan karyawan yang melanggar kesepakatan dengan aturan sekolah, baik dalam bentuk sangsi ringan maupun berat. Hal ini membuat guru dan karyawan menghormati kepala sekolah sebagai sosok pemimpin.



Gambar 4.7 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

4.3.6 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja di SDIT Permata Bunda

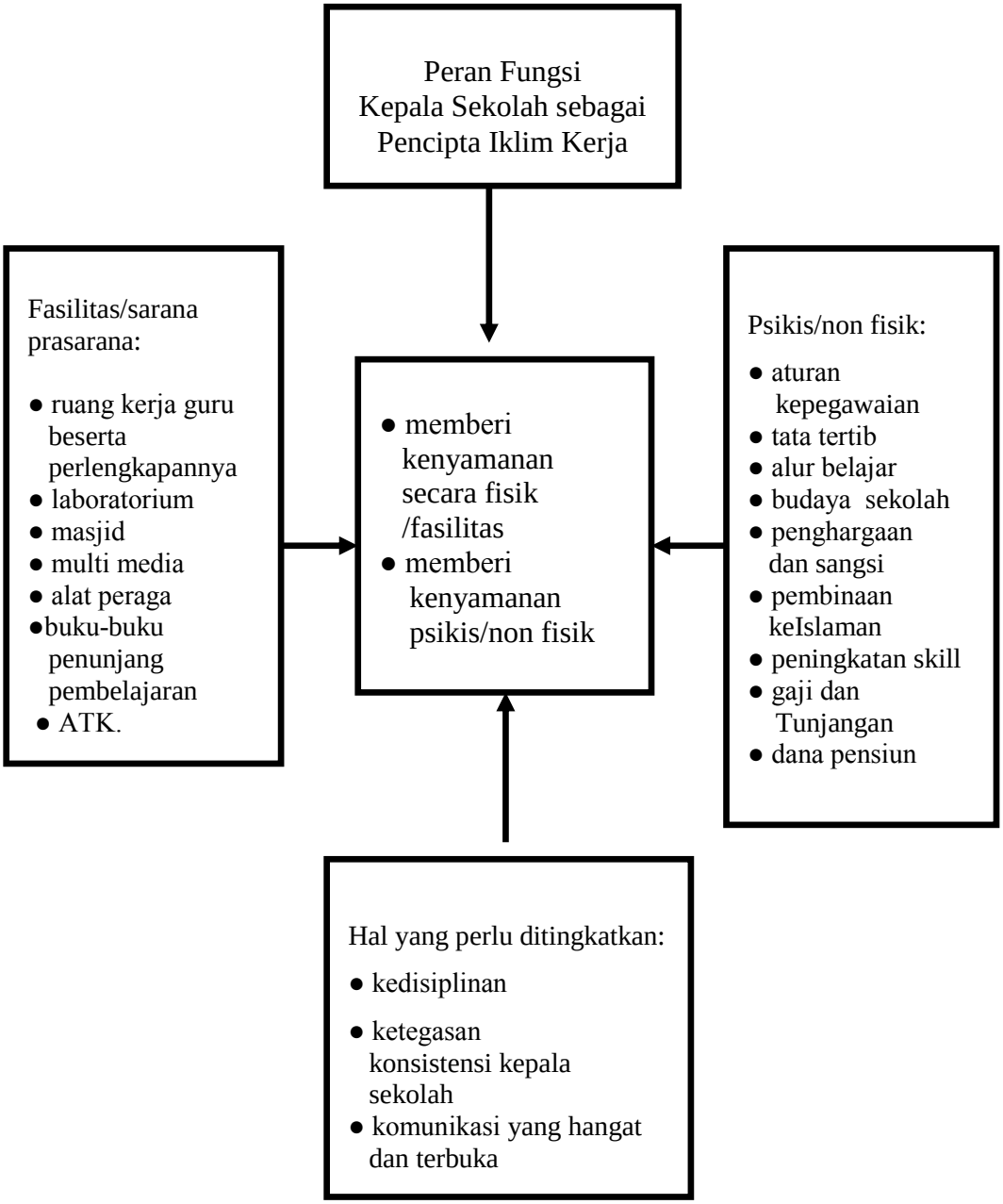
Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, penulis menemukan beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan nyaman dalam bekerja di SDIT Permata Bunda. Temuan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah berupaya memenuhi kenyamanan secara fisik, berupa pengadaan fasilitas yang menunjang guru dalam proses belajar mengajar. Begitu juga dengan karyawan difasilitasi sarana yang memudahkan dalam kerja.
2. Selain memenuhi kebutuhan fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai, kepala sekolah juga membuat seperangkat mekanisme kerja atau perangkat selain sarana prasarana. Mekanisme kerja ini disiapkan agar guru dan karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya, memiliki motivasi kerja yang baik, dan memiliki persaingan kerja yang sehat.

Menciptakan iklim kerja bukanlah suatu yang mudah, dibutuhkan peran semua pihak agar iklim kerja yang sehat terbangun. Ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah agar iklim kerja terbangun dengan baik. Adapaun beberapa hal yang perlu ditingkatkan adalah sebagai berikut:

1. Komitmen beberapa guru dalam masalah kedisiplinan perlu ditingkatkan agar terbangun kedisiplinan yang masif.
2. Ketegasan dan konsistensi kepala sekolah dalam menegakkan aturan kepegawaian dan tata tertib yang sudah dibuat.

3. Perlu ditingkatkan untuk menciptakan komunikasi yang hangat dan terbuka antar kepala sekolah dan guru, atau antar guru dan guru.

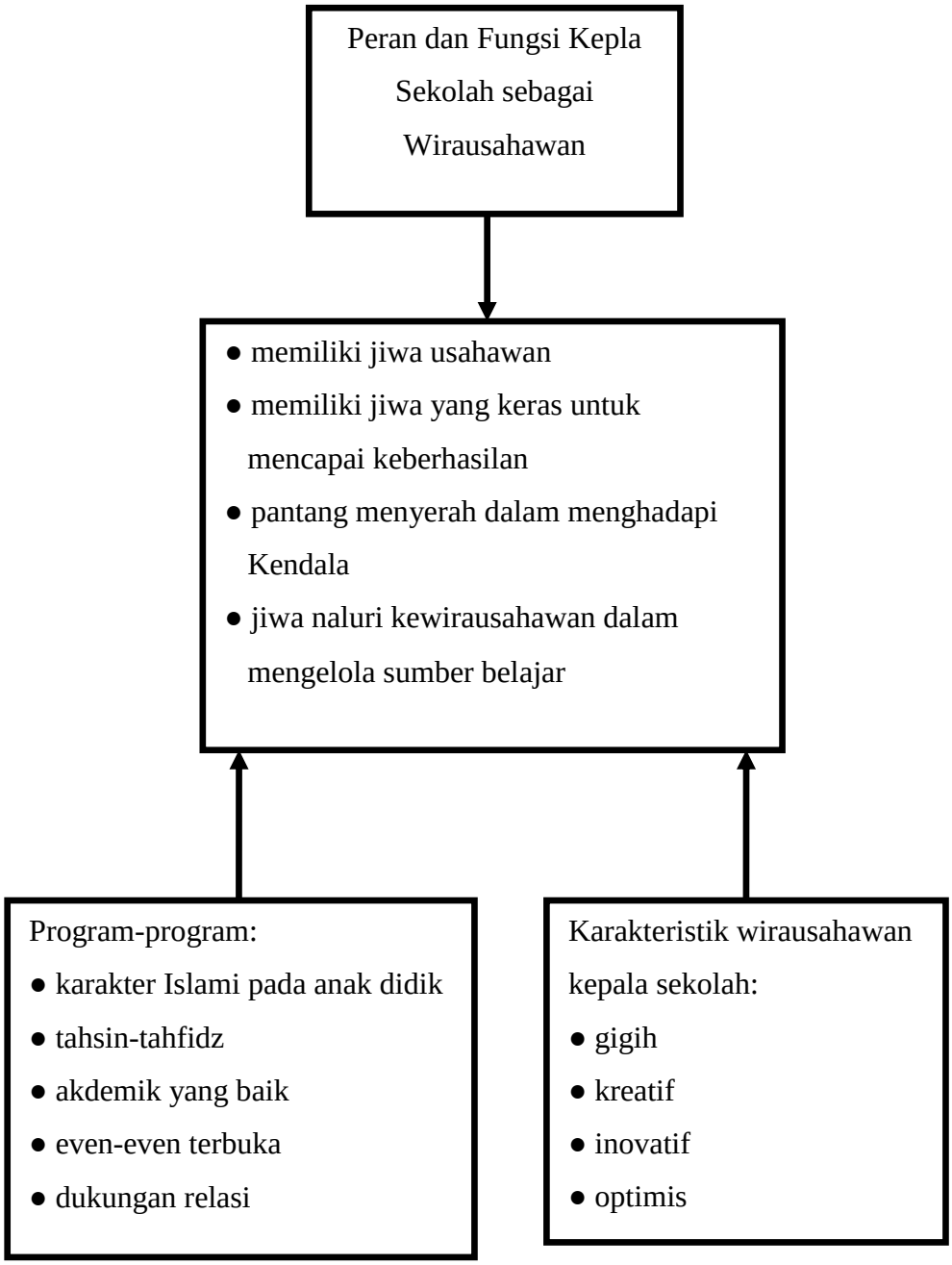


Gambar 4.8 Bagan Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja

4.3.7 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan

Temuan peneliti mengenai peran dan fungsi kepala sekolah sebagai wirausahawan adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah memiliki program-program yang bernilai jual di masayarakat. Walaupun segmen masyarakat untuk SDIT adalah segmen yang khusus. Program –program yang memiliki nilai jual di masyarakat, yaitu: karakter building teraktualisasi pada diri siswa. Karakter yang terbangun adalah karakter akhlaq islami. Kemudian program tahsin-tahfidz, prestasi akademik yang baik, penyelenggaraan even-even yang terbuka pada masyarakat, dukungan pihak dari dinas terkait dan pihak swasta terhadap program-program yang digulirkan.
2. Kepala sekolah memiliki karakter sebagai enterpreuner, yaitu motivasi yang tinggi, gigih, kreatif, inovatif, dan optimis. Karakter ini sebagai kemampuan dalam menghadapi kendala-kendala yang ada dalam mengelola SDIT Permata Bunda.
3. Kendala-kendala yang dihadapi sekolah cukup mennggganggu program peningkatan mutu di SDIT. Beberapa kendala yang dihadapi adalah, kerjasama dengan orang tua terkait dengan perkembangan belajar siswa yang sedikit bermasalah, kedisiplinan beberapa guru yang dikhawatirkan menular pada guru lain, kemudian konsistensi guru pada aturan yang sudah disepakati.



Gambar 4.9 Bagan Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan