BAB III

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Daerah Penelitian

1. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Kibang

SMA Negeri 1 Kibang merupakan salah satu SMA Negeri yang berada di bawah naungan dinas Pendidikan Provinsi Lampung, yang terletak di Jalan Raya Kibang, Desa Kibang Kecamatan Metro Kibang Kabupaten Lampung Timur Provinsi Lampung dengan luas lahan seluas 12.500 M^2. SMA Negeri 1 Kibang berdiri pada tahun 2001 dengan nomor NPSN 10805996 diprakarsai oleh guru dan masyarakat setempat. Sampai saat ini SMAN 1 Kibang merupakan satu-satunya SMA Negeri di Kecamatan Metro Kibang dengan surat keputusan Bupati Lampung Timur No. 205/15/SK/2003 tantang Penegerian SLTP dan SMU Kabupaten Lampung Timur

2. Visi dan Misi SMA Negeri 1 Kibang

SMA Negeri 1 Kibang memiliki Visi sebagai berikut:

“Beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, berprestasi, menguasai Iptek dan peduli lingkungan”

Untuk meraih visi yang disebutkan di atas, Misi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

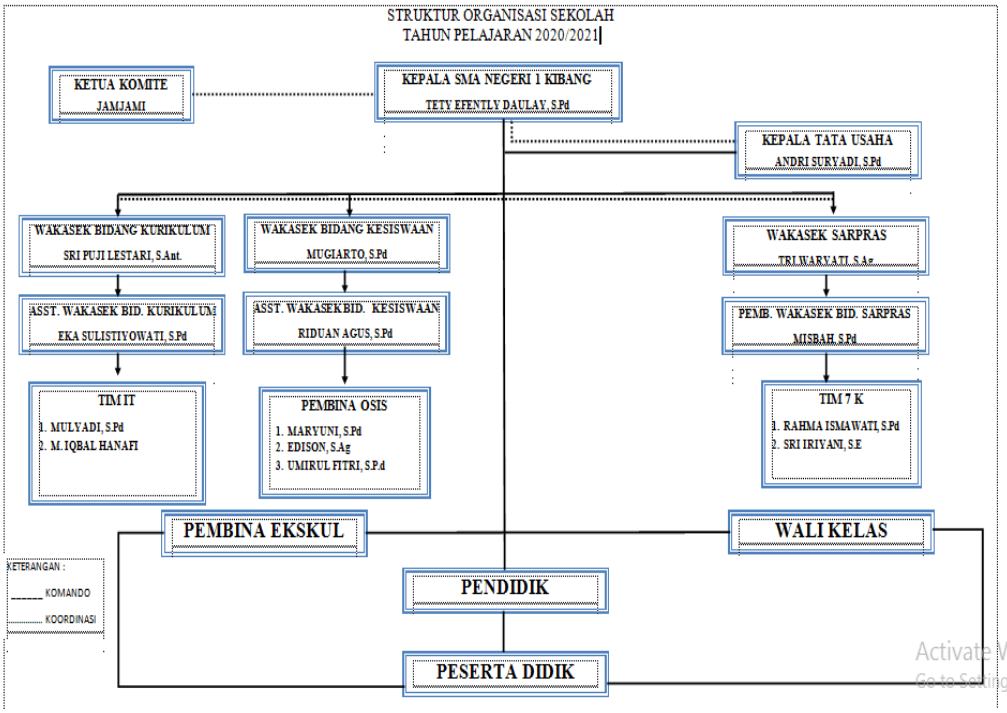
1. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Meningkatkan prestasi peserta didik dibidang akademik dan non akademik
3. Melaksanakan pembelajaran yang kreatif, inovatif, berbasis teknologi informasi
4. Menumbuhkembangkan pendidikan berbasis karakter
5. Menerapkan disiplin dengan mengedepankan suri tauladan
6. Meningkatkan kepedulian warga sekolah terhadap lingkungan
7. Menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat dan stakeholder terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah.

8. Mengembangkan minat, bakat, dan kreatifitas agar tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki
9. Meningkatkan sarana dan prasarana sebagai penunjang kegiatan pembelajaran dan kegiatan sekolah
10. Meningkatkan pelayanan prima bidang adminitrasi yang profesional, efektif, dan efesien.

3. Struktur Orgnisasi SMA Negeri 1 Kibang

SMA Negeri 1 Kibang berada dibawah naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, masuk UPT Wilayah V Metro – Lampung Timur. SMA Negeri 1 Kibang dipimpin oleh seorang kepala sekolah dibantu oleh 4 orang wakil kepala sekolah. Masing-masing wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sarana prasarna (sarpras) dan wakil kepala bidang hubungan masyarakat (humas). Kepala sekolah dibantu seorang kepala Tenaga Administrasi dan beberapa staf administrasi, serta tenaga pendidik (guru). Berikut struktur organisasi SMA Negeri 1 Kibang

Gambar 1. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Kibang



Dokumentasi Kurikulum SMA Negeri 1 Kibang tahun 2021

4. Kondisi Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Kibang

Tenaga pendidik atau guru memiliki peran yang strategis dalam proses pendidikan dalam upaya membentuk watak anak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan masyarakat. Sampai saat ini peranan pendidik masih tetap dominan meskipun teknologi dalam pembelajaran berkembang sangat cepat. SMA Negeri 1 Kibang merupakan sekolah berakreditasi A dengan jumlah rombongan belajar 15 kelas, jumlah guru yang aktif sampai saat ini ada 44 orang, dan 75,5% atau 34 orang guru telah memiliki sertifikat pendidik (sertifikasi). Mayoritas guru tetap dengan status pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 38 orang. Dari guru dengan status PNS sebanyak 32 orang berlatar belakang strata 1 (S1), sedangkan yang telah strata 2 (S2) berjumlah 6 orang, guru tidak tetap (honorer) yang berlatar belakang pendidikan strata 1 (S1) sebanyak 7 orang, dan tidak ada guru yang berlatar belakang pendidikan Diploma 3 (D3). Data tenaga pendidik SMA Negeri 1 Kibang (terdapat dalam lampiran Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Kibang).

Berlangsungnya lembaga pendidikan selain didukung oleh tenaga pendidik (guru), yang tidak kalah pentingnya adalah tenaga kependidikan atau tenaga administrasi sekolah. Yang termasuk dalam jenis tenaga kependidikan di sekolah adalah tenaga administratif bidang pendidikan, dimana mereka menjadi subjek yang menjalankan fungsi mendukung pelaksanaan pendidikan. Tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboraturium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga kebersihan sekolah dan tenaga atau sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan. Tenaga kependidikan atau tenaga administrasi sekolah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan di sekolah dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masayarakat

Di SMA Negeri 1 Kibang tenaga kependidikan atau tenaga Administrasi sekolah terdiri atas 8 orang pegawai tetap / PNS dan 7 orang tenaga honorer. Kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan 1 orang strata 1 (S-1), 7 orang lulusan setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA). Untuk tenaga honorer, 1 orang Diploma III, dan 6 orang lulusan setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA).

Tabel 5. Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Kibang Tahun 2021

DATA TENAGA KEPENDIDIKAN (TU) SMAN 1 KIBANG

KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

TAHUN 2021

NO	NAMA	NIP	PANGKAT/GOL	KET
1	ANDRI SURYADI, S. Pd.	19631207 198602 1002	Penata Tk. I, III/d	Kepala TU
2	SUKARTINI	19680302 199012 2001	Penata Muda, III/b	Pelaksana TU
3	SUPINAH	19720402 199103 2 002	Penata Muda, III/a	Pelaksana TU
4	SUMIATUN	19760608 200701 2 016	Pengatur, II/c	Pelaksana TU
5	SAM'UN	19720610 200902 1 002	Pengatur Muda Tk. I, II/b	Pelaksana TU
6	SUNARDI	19730606 201407 1 002	Pengatur Muda, II/a	Pelaksana TU
7	PARYONO	19630612 201407 1 001	Pengatur Muda, II/a	Pelaksana TU
8	RIRIN BENI WIJAYANTI	19720101 201407 2 001	Pengatur Muda, II/a	Pelaksana TU
9	Suyatno	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
10	Sucipto	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
11	Subandi	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
12	Suwito	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
13	Winarno	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
14	Rillo Gunawan Pito, A.Md	Tenaga Honorer	-	Pelaksana TU
15	M. Iqbal Hanafi	Tenaga Honorer	-	Operator Sekolah

Sumber Data : bagian kepegawaian SMA Negeri 1 Kibang Tahun 2021

5. Kondisi Peserta Didik SMA Negeri 1 Kibang

Peserta didik SMA Negeri 1 Kibang cukup beragam berasal dari beberapa kabupaten, mengingat letak SMA Negeri 1 Kibang berada di daerah yang berbatasan langsung dengan kabupaten Lampung Selatan, Kabupaten Pesawaran dan Kota Madya Metro. Peserta didik di SMA Negeri 1 Kibang dibagi ke dalam 15 rombel yang terdiri dari kelas X sebanyak 5 rombel yaitu 2 rombel

program Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) dan 3 rombel program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Kelas XI sebanyak 6 rombel yaitu 3 rombel program Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) dan 3 rombel program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Kelas XII sebanyak 4 rombel yaitu 2 rombel program Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) dan 2 rombel program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Kondisi peserta didik SMA Negeri 1 Kibang dapat di lihat dalam tabel berikut:

Tabel 6. Data Peserta Didik SMA Negeri 1 Kibang Tahun 2021

NO	KELAS	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH PESERTA DIDIK
1	X MIPA 1	8	21	29
2	X MIPA 2	9	19	28
3	X IPS 1	15	13	28
4	X IPS 2	14	17	31
5	X IPS 3	16	14	30
6	XI MIPA 1	5	22	27
7	XI MIPA 2	9	21	30
8	XI MIPA 3	8	17	25
9	XI IPS 1	13	15	28
10	XI IPS 2	10	18	28
11	XI IPS 3	6	16	22
12	XII MIPA 1	5	30	35
13	XII MIPA 2	5	30	35
14	XII IPS 1	16	20	36
15	XII IPS 2	15	21	36
TOTAL JUMLAH PESERTA DIDIK				**448**

Sumber : Data Dapodik SMA Negeri 1 Kibang Kabupaten Lampung Timur Tahun 2021

6. Pembiayaan

Seperti halnya lembaga/organisasi lainnya pembiayaan di SMA Negeri 1 Kibang merupakan hal pokok yang harus diupayakan pengadaannya serta diperhatikan penggunaannya dalam bentuk administrasi keuangan yang jelas.

Sumber dana di SMA Negeri 1 Kibang bersumber dari dana APBN dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Penggunaan dana BOS antara lain untuk gaji tenaga honorer , biaya pengembangan guru dan karyawan dalam bentuk pengadaan pelatihan, kegiatan kesiswaan berupa kegiatan pengembangan bakat/keterampilan siswa, belanja alat tulis kantor, kegiatan rapat rutin bulanan dan pengadaan soal-soal ulangan/ujian, pemeliharaan ringan fasilitas sekolah, dan biaya kebutuhan pendidikan lainnya.

Seluruh pemasukan dan pengeluaran dana di SMA Negeri 1 Kibang telah dicatat dalam administrasi keuangan yang dilakukan oleh Bendahara BOS dan diketahui oleh seluruh guru, komite sekolah, dan kepala sekolah. serta melaporkan data administrasi keuangan ke dinas yang terkait di daerah maupun ke tingkat pusat melalui *online website* dana BOS.

B. Paparan Penelitian

Peneliti mendeskripsikan hasil temuan di lapangan berdasarkan pada fokus penelitian peranan kepala sekolah peran dan fungsi kepala sekolah yaitu: 1) sebagai pendidik (*educator*), 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor, 5) pemimpin (*leader*), 6) motivator, 7) innovator di SMA Negeri 1 Kibang Kabupaten Lampung Timur. Informasi yang diperoleh dari proses observasi, wawancara dokumentasi diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana pelaksanaan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Kibang.

Informan utama dari penelitian ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah adalah pihak yang menjalankan peranannya di sekolah. Informasi yang diperoleh dari kepala sekolah menjadi acuan untuk konfirmasi dengan informan pendukung yaitu wakil kepala sekolah, tenaga pendidik atau guru. Hal ini untuk mengali apakah selama ini informan pendukung merasakan peranan kepala sekolah berjalan dengan baik atau tidak. Selain itu untuk melihat sampai sejauh mana mereka merasakan peranan tersebut bagi peningkatan kinerja guru di sekolah

1. Peranan Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*educator*)

Kepala sekolah sebagai educator yaitu kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Untuk menciptkan iklim sekolah yang kondusif

diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai edukator dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatifitas dan berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian peranan kepala sekolah sebagai edukator dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil pengumpulan data melalui observasi dan wawancara dilapangan menunjukan bahwa kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kibang sebagai educator telah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya. Arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keter-kaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana strata 2 untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan kepala SMA Negeri 1 Kibang:

> “Kami mendorong para guru untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Selain itu kami mencari informasi di dinas pendidikan provinsi Lampung mengenai pelatihan-pelatihan untuk tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan agar para tenaga pendidik dan kependidikan disekolah kami dapat mengikuti pelatihan-pelatihan”. (N.1.W.KS.1)

Meskipun kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, namun dari data yang diperoleh masih sangat minim keterlibatan guru dalam pelatihan-pelatihan, terutama pelatihan tingkat provinsi, dari 44 guru yang ada, baru sekitar 10 guru yang

pernah mengikuti pelatihan dalam satu tahun terakhir. Pelatihan tingkat sekolah yang diselenggarakan di satuan pendidikan satu tahun tiga kali, pelatiahan diikuti oleh sekitar 35 guru dari 44 guru yang ada. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru- guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan salah seorang guru dalam wawancara:

> "para guru dan tu diberikan kebebasan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan ataupun MGMP tingkat kabupaten bahkan ditingkat provinsi, dan transport pembiayaan pelatihan dari sekolah" (N.1.W.G2.33)

Guru lainnyapun menyampaikan:

> "kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin mengembangkan karir. Bahkan belau mencarikan informasi-informasi pelatihan bagi guru yang bersedia untuk mengikuti diklat calon kepala sekolah". (N.1.W.G1.23.)

Menurut wakil kepala sekolah, komitmen kepala sekolah terkait peranannya sebagai pemimpin adalah memberikan kesempatan bengembangkan karir kepada tenaga pendidik dan kependidikan, seperti yang dikutip dari wawancara peneliti dengan wakil kepala sekolah berikut ini:

> "kepala sekolah memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan utuk mengembangkan karir dengan mengikuti diklat atau pelatihan. Bahkan MGMP tingkat sekolahpun difungsikan kembali" (N.1.W.WKS.15.)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga pendidik tentang hal-

hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga pendidik. Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

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

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

> “Guru harus menyiapkan pembelajaran dengan baik. Guru harus mencintai pekerjaannya dan mencintai siswa” (N.1.W.KS.2)

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

> “Guru harus menyiapkan perangkat pembelajaran dengan baik. Beliau sering memberikan contoh pengalaman dalam menangani siswa dalam mengajar kepada guru” (N.1.W.WKS.16)

Pendapat guru lainnya:

> “guru harus menguasai ilmu dan memahami psikologis anak. Beliau sering diskusi tentang cara mengajar yang baik, sehingga guru dicintai oleh siswanya”. (N.1.W.G1.24)

Hal yang sama juga diungkapkan guru lainnya, beliau mengatakan:

> “Guru harus memiliki program pengajaran yang menarik, kaya metode, dan memahami karakter peserta didik”. (N.1.W.G3.45)

Senada deengan hal tersebut di atas, informan guru yang lainnya mengatakan:

> “Guru harus memiliki perencanaan mengajar yang baik, memahami gaya belajar peserta didik, variatif, dan memiliki pribadi yang menyenangkan” (N.1.W.G2.34)

Mengenai kepala sekolah sebagai pendidikpun diungkapkan oleh informan kami guru yang ke tiga

> “Pilihan profesi sebagi guru bukan sebagai batu loncatan atau coba-coba, tetapi memamg pilihan. Secara tidak langsung guru sudah nyaman dengan profesi sebagai pendidik. Beliau kepala sekolah lebih banyak memberikan keteladanan sebagai seorang pemimpin yang mendidik”. (N.1.W.G3.46)

Sebagian bersar informan menyatakan bahwa kepala sekolah mengupayakan agar guru-guru memiliki profesionalisme. Profesionalisme sebagai guru yang dimilki diharapkan dapat meekat pada guru, sehingga guru dapat mengerjakan tugasnya sesuai tutuntutan profesi.

Kepala sekolah terus mengupayakan melakukan pembinaan terhadap guru-guru yang ada, baik melalui program yang telah ada maupun daam keteladanan dan diskusi-diskusi informal.

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukakan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga pendidik terhadappelaksanaan tugasnya.

2. Peranan Kepala Sekolah sebagai Manager

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Kibang kabupaten lampung timur, secara umum peran kepala sekolah sebgai manajer sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya membuat perencanaan, penyusunan program sekolah dan pengelolaan, , yaitu program jangka pendrk dan program jangka menengah. Seperti yang disampaikan kepala sekolah dalam wawancaranya:

> “Kami memiliki perencanaan program yang dilaksanakan dengan program jangka menengah, dengan rentang waktu selama empat (4)

tahun, dan jangka pendek dengan rentang waktu selama satu (1) tahun. Untuk setiap program sekolah, tingkat ketercapaian untuk masing-masing program berbeda. Tingkat ketercapaian program sekolah jangka menengah belum teranalisa dengan baik, tetapi tingkat ketercapaian program sekolah jangka pendek sudah teranalisa dengan baik. Menurut saya, rentang waktu dalam satu tahun lebih mudah untuk menganalisa hasil yang tercapai sesuai dengan perencanaan program". (N.2.W.KS.3)

Melakukan peranannya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Hal ini diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara berikut ini:

"Meningkatkan kinerja guru memang menjadi salah satu tugas saya, tetapi kepala sekolah tidak bekerja secara individu melainkan dengan kelompok yang sudah dibagi team yang telah dibuat oleh koordinator, dalam memajukan sekolah maka guru sudah dibagi sesuai dengan tugas yang harus dilaksanakan agar memudahkan dalam melaksanakan tugasnya. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah dibuat untuk acuan dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang diinginkan". (N2.W.KS.5)

Banyak tugas guru yang harus dijalankan kepala sekolah, karena sekolah merupakan kehidupan yang serba dinamis dan persoalan selalu ada tidak kenal waktu dan tempat. Apakah persoalan menyangkut kurikulum, guru, anak didik, orang tua/wali, komite sekolah, masyarakat setempat.

Kepala seolah sebagai manajer dalam mengelola satuan pendidikan menerapkan prinsip demokratis dengan selalu melibatkan tim seperti wakil kepala sekolah, kepala tenaga administrasi maupun guru-gur dalam pembuatan program sekolah maupun menghadapi permasalahan-permasalahan di sekolah. Hal ini diungkapkan oleh wakil kepala sekolah dalam wawancara berikut:

"Setiap ada kegiatan yang akan dilaksanakan baik program yang memang telah direncanakan maupun program yang sifatnya insidental, beliau ibu kepala sekolah selalu memanggil kami para wakil kepala sekolah, kepala tenaga administrasi dan beberapa orang guru untuk diajak berdiskusi dalam melaksanakan hal tersebut". (N2.W.WKS.17)

Terkait kepala sekolah sebagai seorang manajer, para gurupun mengungkapkan:

> “kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam pengambilan keputusan ataupun dalam pemecahan masalah yang terjadi di sekolah” (N2. W.G1.25)

Namun guru lainnya agak berbeda pendapat, guru ini mengatakan bahwa kepala sekolah hanya mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang ada dengan wakil kepal seklah ataupun guru-guru yang terdekat. Seperti kutipan berikut:

> “kepala sekolah hanya melibatkan wakil kepala sekolah ataupun guru-guru tertentu dalam pengambilan keputusan ataupun pemecahan masalah yang ada” (N2.W.G3.47).

Guru yang lainnya mengatakan:

> “ kepala sekolah sangat bijaksana, beliau sering keliing menghampiri kami diruang guru dan menanyakan hal-hal apa saja yang kami ingikan untuk sekolah ini” (N.2.W.G2.35).

Mekipun terjadi perbedaan pendapat seperti yang diungkapkan iforman guru 3, yang merasa kepala sekolah cendrung memilih-milih dalam proses pemecahan masalah. Setelah peneliti melakukan pengamatan memang kesibukan kepala sekolah dengan kegiatan yang sangat padat membuat ada sebagian guru yang merasakan sulit untuk bisa bertemu, berbincang dengan beliau kepala sekolah. Namun hal ini tidak menjadi penghambat sampainya program-program sekolah ke warga sekolah karena kepala sekolah mendelegasikan sosialisasi program sekolah melalui para wakil kepala sekolah. Seperti dalam kuriban wawancara berikut:

> “saya selalu meminta wakil kepala sekolah dan tim dibawahnya untuk dapat mensosialisasikan program-program sekolah ke seluruh warga sekolah dan masyarakat. Jangan sampai ada warga sekolah yang tidak mengetahui apa yang menjadi program-program sekolah” (N2. W.KS.4)

Pada prinsipnya manajemen sekolah itu sama dengan manajemen yang diterapkan di perusahaan. Perbedaannya terdapat pada produk akhir yang dihasilkan. Yang dihasilkan oleh manajemen sekolah adalah manusia yang berubah. Dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak mengerti

menjadi mengerti, dari yang tidak berpengalaman menjadi berpengalaman, dari yang tak bisa menjadi bisa, sehingga menghasilkan SDM yang bermutu. Dalam mengelola tenaga pendidik salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasiltasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Wawancara terhadap beberapa orang guru sebagai sampel diperoleh keterangan bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah yang selalu memberi dorongan, memfasilitasikan, dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk ikut terlibat dan bekerjasama dalam kegiatan yang dapat meningkatkan profesi dan kinerja guru serta memajukan pendidikan di SMA Negeri 1 Kibang, serta memfasilitasi semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, baik kegiatan rutin maupun kegiatan guru dalam meningkatkan profesi guru seperti *in house training* maupun MGMP.

3. Peranan 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 SMA Negeri 1 Kibang diperoleh paparan data sebagai berikut:

> "Program sekolah dikelola dengan baik. Pengadministrasian di bantu oleh tim sekolah yang terdiri dari wakil kepala sekolah, operator sekolah dan tenaga administrasi sekolah" (N.3.W.KS.6)

Pendapat lain yang diambil dari wakil kepala sekolah dan guru, terkait

peran kepala sekolah sebagai administrator, sebagai berikut:

> "Pengadministrasian dibantu oleh wakil kepala sekolah, guru, dan karyawan" (N.3.W.WKS.18)

Diungkapkan oleh beberapa guru dalam wawancara dengan peneliti berikut:

> "Kepala sekolah cukup baik sebagai administrator. Kendala pengarsipan program sekolah oleh penanggung jawab yang berupa bentuk fisik kurang rapi, dikarenakan belum memaksimalkan penataan tempat khusus untuk administrasi program yang disusun" (N.3.W.G1.26)

> "Kepala sekolah dalam administrasi tertata cukup rapi. Tetapi diperlukan penataan ulang, dikarenakan tata letak pengarsipan yang selalu berpindahi-pindah." (N.3.W.G2.36)

Guru berikut juga menyampaikan terkait pengadministrasian yang dilakukan kepala sekolah:

> "Setiap kegiatan disertakan bukti fisik dalam bentuk dokumentasi baik foto kegiatan maupun laporan-laporan kegiatan. Tetapi perlu dipikirkan pengadministrasian yang lebih tertata dan tata letaknya yang belum diletakkan pada ruangan khusus." (N.3.W.G1.27)

Senada dengan hal di atas, informan lainnya juga mengatakan:

> "Kepala sekolah telah melakukan pengadmininstrasian dengan baik. Hanya perlu penataan tempat." (N.3.W.G3.48)

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

4. Peranan Kepala Sekolah sebagai supervisor

Supervisi pendidikan merupakan usaha mengarahkan, mengkoordinasi dan membimbing guru secara kontinyu baik secara individual maupun kolektif agar lebih efektif dalam mengelola proses belajar mengajar dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran

secara efektif dan efisien.

Adapun Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian lebih human, manusiawi. Kegiatan supervisi bukan mencari - cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata yang perlu diperbaiki saja. Seperti terungkap dalam wawancara dengan kepala sekolah berikut:

> "Supervisi dilakukan lebih pada pembinaan buka mencari kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh bapak atau ibu guru. Namun dalam supervisi tetap diupayakan untuk mengetahui kekurangan dari bapak dan ibu guru agar dapat dilakukan perbaikan" (N.4.W.KS. 7).

Supervisi dilakukan untuk melihat bagaimana dari kegiatan sekolah yg masih negatif untuk diupayakan menjadi positif, & melihat mana yang sudah positif untuk ditingkatkan menjadi lebih positif lagi dan yang terpenting adalah pembinaannya.

Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Dibidang pendidikan disebut supervisor pendidikan. Menurut keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor 0134/0/1977, temasuk kategori supervisor dalam pendidikan adalah kepala sekolah, penelik sekolah, dan para pengawas ditingkatkan kabupaten/kotamadya, serta staf di kantor bidang yang ada di tiap provinsi. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik (guru) tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah dalam kutipan wawancara berikut:

> "Pentingnya supervisi dilakukan secara kontinyu agar bapak dan ibu guru tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaan" (N.4.W.KS.8).

Tujuan Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap para guru adalan membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan, serta memberikan penilaian terhadap prestasi kerja yang telah dicapai.

Terkait dilaksanakannya supervisi di SMA Negeri 1 Kibang oleh kepala sekolah, para guru pun mengungkapkan bahwa supervisi dilaksanakan dengan sungguh-sungguh yaitu kepala sekolah atau tim yang ditunjuk oleh kepala sekolah sebagai supervisor masuk ke ruang kelas dimana guru sedang melaksanakan proses pembelajaran. Hal ini diungkapkan dalam wawancara berikut:

> "Biasanya ibu kepala sekolah atau senior yang ditunjuk sebagai tim supervisi masuk ke ruang kelas melaksanakan supervisi untuk melihat kinerja guru dalam pembelajaran baik dari sisi administrasinya maumun dari cara mengajar guru". (N4.W.G3.49).

Guru yang lainpun mengungkapkan hal senada, bahwa supervisi benar-benar dilakukan bukan sekedar formalitas.

> "Kalau sekarang dimasa kepala sekolah yang saat ini, supervisinya beneran. dan kami wajib membuat perangkat pembelajaran". (N4.W.G2.44)

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap peranan kepala sekolah sebagai supervisor diperoleh data bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, Kepala Sekolah melakukan bimbingan terhadap guru melalui pengawasan yang dilakukan dalam bentuk supervisi pengajaran

ke kelas minimal satu kali dalam satu semester. Seperti yang dikatakan oleh guru melalui wawancara:

> "supervisi dilakukan rutin setiap semester, biasanya untuk tingkat wakil kepala sekolah disupervisi oleh kepala sekolah dan untuk guru supervisi di delegasikan kepada guru senior melalui sk kepala sekolah" (N.4.W.G1.29)

Guru lain mengungkapkan setelah selesai dilaksanakan supervisi kemudian dilaksanakan tindak lanjut dari supervisi tersebut:

> "setelah kami disupervisi biasanya ada program tindak lanjut yang berupa pembinaan-pembinaan yang intinya untuk meningkatkan pembelajaran yang kurang dan memperbaiki hal-hal yang tidak pas" (N4.W.G2.37)

Wakil kepala sekolah sebagai salah satu yang diberi tugas sebagai tim supervisipun membenarkan tentang pelaksanaan supervisi di SMA Negeri 1 Kibang. Seperti diungkapkan dalam wawancara berikut:

> "saya sebagai salah satu wakil kepala sekolah diberi tugas sebagai tim supervisi melalui SK kepala sekolah. Supervisi dilakukan untuk melihat kinerja guru dan dalam rangka pembinaan terhadap apa yang telah dilakukan guru. Sifat supervisi bukalah untuk menilai baik atau buruk kinerja guru tetapi lebih pada pembinaan, membimbing dan mengarajhkan guru. Supervisi dilaksanakan minimal 1 kali dalam satu semester". (N4.W.WKS.19)

Biasanya supervisi dilakukan oleh Kepala Sekolah atau didelegasikan kepada wakil kepala sekolah atau guru senior. Hasil observasi dilapangan, kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya sebagai supervisor, membimbing, mensupervisi, dan menilai guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Kepala Sekolah pernah melakukan supervisi kepada guru, dan itu biasanya sudah terjadwal, dalam satu semester setiap guru mendapat jatah supervisi satu kali. Dari hasil supervisi, bersama guru mendiskusikan hasil KBM agar lebih baik lagi dari KBM sebelumnya.

5. Peranan Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (pemimpin)

Peranan kepala SMA Negeri 1 Kibang sebagai leader mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga

kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Berdasarkan observasi dan hasil pengamatan, diperoleh data kepala sekolah yang memiliki peranan besar sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan terhadap kinerja guru dalam mendelegasikan tugas mereka sebagai pendidik. Dengan berbagai strategi yang dimiliki, kepala sekolah berkewajiban untuk mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran, serta memberikan bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacudan berdiri di depan kemajuan sekolah.

Hasil wawancara terhadap wakil kepala sekolah dan guru sebagai sampel untuk mengetahui peranan kepala sekolah sebagai *leader* diperoleh data, bahwa Kepala SMA Negeri 1 Kibang sudah melaksanakan peranannya sebagai *leader*, berbagai hal yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah untuk kemajuan sekolah dan meningkatkan kinerja guru, seperti mendorong memberi arahan untuk melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan baik. Berikut kutipan wawancara dengan guru

> "kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai leader, dalam kurun waktu kurang dari satu tahun telah banyak perubahan-perubahan yang dilakukan untuk kemajuan sekolah" (N.5.W.G2.40).

Hal senada diunkapkan oleh wakil kepala sekolah dalam wawancara:

> "kepala sekolah selalu memberikan pengarahan terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Brifing dengan wakil kepala sekolah sangat sering dilakukan. Dalam 1 minggu dapat dilakukan 2 sampai 3 kali, sehingga apa yang harus dilaksanakan di sekolah dapat ditangkap dengan jelas dan masukan-masukan dari guru ataupun staf dapat cepat ditangkap dan ditindaklanjuti" (N.5.W.WKS.20)

Guru lainnya mengungkapkan sebagai seorang *leader* kepala sekolah dinilai agak lambat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di sekolah. Kepala sekolah harus membicarakan dengan banyak bawahannya sehingga waktu untuk menelesaikan permasalahan yang ada cendrung lama. Hal ini sempat peneliti dapatkan dalam wawancara berikut:

> “Kepala sekolah sebagai leader diharapkan dapat menyikap permasalahan yang tepat, cepat dan akurat. Saya melihat dibeberapa permaslahan beliau cendrung lambat menyelesaikan hal tersebut”. (N5.W.G2.39).

Namun guru yang lain menyikapinya berbeda. Dalam menyelesaikan permasalahan kepala sekolah mebutuhkan ketelitian dan kehati-hatian agar masalah dapat terselesaikan tanpa menimbulkan masalah yang baru. Hal ini disampaikan oleh guru dalam wawancara berikut:

> “menurut saya kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah sangat hati-hati dan teliti sehingga diharapkan permasalahan dapat selesai tanpa menimbulkan permasalahan baru. Namun hal ini sering kali oleh kawan-kawan guru dianggap cara peyelesaian yang lambat:. (N5.W.G1. 29).

Hasil observasi di lapangan kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin, melalui rapat pembinaan maupun supervisi kelas, kepala sekolah selalu membimbing dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja guru untuk lebih baik.

Sebagai seorang pemimpin *(leader)*, kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah harus mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga ia dapat melakukan kerja sama yang baik dan membuka komunikasi dua arah serta mendelegasikan tugas apabila dipandang perlu untuk di delegasikan. Dalam suatu organisasi untuk melakukan kerjasama yang baik itu dibutuhkan adanya komunikasi, dimana komunikasi ini dilakukan untuk mendukung kelancaran aktifitas dalam bekerja sama. Menurut Mulyasa (2007:115) kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tujuan pendidikan di sekolah, pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan untuk berkomunikasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan

yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan dalam menentukan dan mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama dengan menggerakkan dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan sesuatu pekerjaansecara profesional. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan merupakan tingkah laku dari pemimpin menggambarkan sebenarnya suatu dinamika kegiatan dari seseorang pemimpin berdasarkan kepemimpinannya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan makna kepemimpinan pendidikan yaitu proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Beberapa sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: (1) sifat keinginan untuk menerima tanggung jawab, (2) kemampuan untuk percertive, (3) kemampuan untuk bersikap objektif, (4) kemampuan untuk memberikan prioritas, dan (5) kemampuan untuk berkomunikasi. Keinginan untuk menerima tanggung jawab berarti seorang pemimpin harus bersedia menerima kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya, bersedia juga bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dilakukan bawahan, dan bersedia untuk mendapat tekanan-tekanan baik dari dalam maupun yang datang dari luar.

Kepala SMA Negeri 1 Kibang dimata warga sekolah terutapa pada guru dianggap pemimpin yang baik dan lembut. Selain itu kepala sekolah dianggap cerdas dalam pengambilan keputusan seperti yang diungkapkan wakil kepala sekolah dan guru-guru.

> “kami mengenal kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik, lembut dan bijaksana. Beliau menjalin komunikasi yang baik dengan kami. Ketika ada permaslahan beliau mau mendengarkan penjelasan dari berbagai pihak bukan hanya dari satu pihak. (N5. W.WKS.21).

Guru lainnya menyampaikan dalam wawancara berikut:

“ketika terjadi kesalahan yang dilakukan bawahannya, kepala sekolah

bertanggungjawab dengan mengambil alih permasalahan dan beliau yang menghadapi permasalahan itu langsung". (N5. W.G3.50).

Menurut guru yang kami wawancarai beliau menyatakan kepala sekolah bersifat netral terhadap semua tenaga pendidik maupun kependidikan, meskipun seringkali dinilai memihak pada pihak tertentu, seperti dalam kutiban berikut:

> "sebenarnya ibu kepala sekolah itu bersifat netral kepa kami semua tetapi beliau seringkali dituduh memihak ke sebagain orang. Orang yang menuduh itu biasanya hanya karena keinginannya atau pendapatnya tidak dipenuhi. Jika pendapat dan keinginannya dipenuhi maka mereka akan menganngapp kepala sekolah netral juga". (N5.W.G1. 30)

Seorang pemimpin harus mampu untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari lingkungan organisasi yang dipimpinnya, misalnya mengetahui kekuatan, kelemahan, tujuan organisasi, serta dapat memahami bawahannya. Bersikap objektif harus dimiliki pimpinan agar tidak membeda-bedakan bawahannya, misalnya kepala sekolah harus netral terhadap semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolahnya.

6. Peranan Kepala Sekolah sebagai Motivator

Peran kepala sekolah sebagai motivator adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ialah kekuatan yang menjadi pendorong kegiatan individu,oleh karena itu motivasilah yang menunjukkan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong atau menggerakkan individu tersebut melakukan kegiatan mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Wawancara dengan kepala sekolah terkait motivasi atau semangat kerja berikut ini:

> "Semangat kerja guru sebenarnya itu muncul dari hati guru itu sendiri, dan keinginan guru setiap individu itu sendiri yang memberikan semangat dan motivasi dalam diri, apabila mereka sadar dengan tanggung jawabnya menjadi seorang pendidik, kepala sekolah hanya memberikan dorongan dari belakang / memberikan dukungan agar

> mereka berkerja dengan semangat dan sesuai tugas yang diberikan dari kepala sekolah . Kepala sekolah memberikan reward kepada guru tetapi bukan finansial yaitu non materiil agar guru lebih semangat lagi dalam memberikan pelayanan kepada siswa di sekolah maupun masyarakat yang membutuhkan. Kepala sekolah selalu memberikan pujian kepada guru yang memiliki prestasi dalam melaksanakan tugasnya, dan akan memberikan suport kepada guru yang yang belum mencapai hasil yang baik dalam melaksanakan tugasnya". (N.6.W.KS.9)

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti laksanakan di SMA Negeri 1 Kibang secara umum kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya sebagai motivator, namun dari observasi yang dilakukan oleh peneliti masih ada guru-guru yang belum termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, walaupun kepala sekolah telah memberi motivasi kepada mereka. Data hasil penelitian peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai motivator.

> "Dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, kepala sekolah telah berupaya melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai motivator, dengan cara memotivasi para guru dengan berbagai cara. Namun yang masih kurang adalah belum ada pemberian reward kepada mereka yang memiliki komitmen dalam tugasnya, dan disiplin dalam menjalankan tugasnya". (N6. W. WKS.22)

Motivasi kepala sekolah ini juga dapat dilihat dari cara kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dialami oleh guru. Kepala sekolah melaksanaan pembinaan-pembinaan dan kepala sekolah memberikan kesempatan bagi para guru unuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini disampaikan dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

> "Kami melakukan pembinaan dan diskusi tentang permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pengajarannya. Saya selalu memberikan kesempatan kepada guru yang bersangkutan dalam menyelesaikan permasalahan yang menyangkut keluhan orangtua siswa. Kemudian, saya melakukan pembinaan kepada guru yang bersangkutan dalam bentuk dialog atau diskusi secara individual". . (N.6.W.KS.10)

Motivasi dari kepala sekolah sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja guru, dengan adanya motivasi dari kepala sekolah seperti pujian, dan pengaturan suasana kerja, guru lebih memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas mereka sebagai guru. Hal ini diungkapkan oleh guru

yang menjadi informan:

> “Dalam melaksanakan tugas kepala sekolah selalu memberikan pujian kepada guru yang memiliki prestasi, walaupun tidak dengan materi yang diberikan tetapi dengan non materiil, itu bisa membuat guru lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya dan lebih bertanggung jawab dalam tugas yang telah diberikan kepala sekolah. Kepala sekolah dalam memberikan penugasan dengan sesuai potensi yang dimiliki oleh guru, agar tidak menjadi beban guru dan memberatkan guru, serta kepala sekolah memberikan kepercayaan bahwa guru bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik” (N.6.W.G1.31).

Guru lainnya mengungkapkan sebagai berikut:

> “Dalam pemberian reword kepala sekolah melakukannya berupa pujian bukan dari sisi materiil”. (N6.W.G3.51).

Hal senada diungkapkan guru, yang memang berharap agar sekolah bisa memberikan reward dalam bentuk materi agar dapat meningkatkan kinerja guru yang ada, seperti dalam kutipan ini.

> “ seandainya kepala sekolah melakukan pemberian reward kepa guru-guru yang malaksanakan pekerjaan dengan baik, sangat mungkin dapat meningkatkan kinerja guru. (N6.W.G2.42).

7. Peranan Kepala Sekolah sebagai Innovator

Langkah-langkah kepala sekolah sebagai innovator dalam meningkatkan kinerjanya SMA Negeri 1 Kibang diantaranya:

a. Mengikut sertakan para pendidik dalam penataran-penataran.
b. Memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
c. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar.
d. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah.
e. Membimbing dan mengembangkan pendidik.
f. Membimbing tenaga kependidikan
g. Membimbing peserta didik
h. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni
i. Memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik.

Komponen-komponen di atas dijelaskan sebagai berikut:

a. Mengikut sertakan para pendidik dalam penataran-penataran

Untuk meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah sebagai innovator mengikut sertakan pendidik melalui seminar dan pelatihan yang didasarkan kebutuhan pendidik untuk menunjang peningkatan sumber daya manusia (SDM pendidik), seminar/pelatihan yang dilakukan oleh pendidik SMA Negeri 1 Kibang, paling sering dilakukan adalah seminar/pelatihanyang diadakan oleh sekolah dan juga dari Dinas Pendidikan. Namun saat pandemi berlangsung pelatihan-pelatihan di lingkungan dinas pendidikan jarang dilakukan. Pelatihan-pelatihan sering diikuti guru melalui media online. Seperti diungkapkan Kepala Sekolah dalam wawancara berikut:

> "Untuk meningkatkan kinerja pendidik di SMA Negeri 1 Kibang selalu memberikan kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti seminar/pelatihan baik yang diadakan oleh sekolah maupun oleh Dinas Pendidikan atau instansi lain, dimasa pandemi ini tenaga pendidik sering mengikuti pelatihan/webiner online. Dalam mengikuti pelatian yang penting ada manfaat bagi pendidik dan selanjutnya dapat diimbaskan kepada peserta didik. Untuk mengikuti seminar/pelatihan pendidik semuanyadibiayai oleh sekolah" (N.7.W.KS.11)

Dalam kesempatan yang lain kepala sekolah menambahkan:

> "Secara rutin sekolah mengikut sertakan pendidik dalam kegiatan peningkatan kinerja guru melalui MGMP di Kabupaten setiap bulan permata pelajaran, Adapun bentuk program peningkatan kinerja guru yang pernah diikuti oleh pendidik yaitu: diklat pengembangan kurikulum, strategi pembelajaran, sosialisasi kurikulum 2013, peningkatan mutu pendidikan" (N.7.W.KS.12).

Hal senada diungkapkan oleh wakil kepala sekolah dan para guru yang menjadi informan dalam penelitian ini.

> "para guru dan tu diberikan kebebasan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan ataupun MGMP tingkat kabupaten bahkan ditingkat provinsi, dan transport pembiayaan pelatihan dari sekolah" (N.1.W.G2.33).

Menurut wakil kepala sekolah komitmen kepala sekolah terkait peranannya sebagai pemimpin yang memiliki inovasi adalah memberikan kesempatan bengembangkan karir kepada tenaga pendidik dan kependidikan, seperti yang dikutip dari wawancara peneliti dengan wakil kepala sekolah berikut ini:

> "kepala sekolah memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan utuk mengembangkan karir dengan mengikuti diklat atau pelatihan. Bahkan MGMP tingkat sekolahpun difungsikan kembali"

(N.1.W.WKS.15.)

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan salah seorang guru dalam wawancara:

> “para guru dan tu diberikan kebebasan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan ataupun MGMP tingkat kabupaten bahkan ditingkat provinsi, dan transport pembiayaan pelatihan dari sekolah” (N.1.W.G2.33)

Guru lainnyapun menyampaikan:

> “kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin mengembangkan karir. Bahkan belau mencarikan informasi-informasi pelatihan bagi guru yang bersedia untuk mengikuti diklat calon kepala sekolah”. (N.1.W.G1.23.)

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh factor internal maupun factor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kualitas kinerja guru. Beberapa factor yang mempengaruhi kualitas kinerja guru adalah: kepribadian dan dedikasi, pengembangan profesi, kemampuan mengajar, komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisiplinan, kesejahteraan, iklim kerja

b. Memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kepala Sekolah memberikan kesempatan bagi para pendidik yang belum mencapai jenjang master (S-2) untuk mengikuti kuliah yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Terminologi pendidik dalam UU Sisdiknas 20/2003 disebut sebagai tenaga pendidikan professional yang memiliki tanggungjawab penuh dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar di sekolah/madrasah. Terkait dengan kebijakan pemerintah dalam rangka mengembangkan profesionalisme guru atau profesionalisme tenaga pendidik terkait kualitas tenaga pendidik dijabarkan sebagai berikut:

1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional

2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi

Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan. Sertifikasi pendidikan diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi

c. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar

Kepala sekolah berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Evaluasi hasil belajar sudah terencana, dan dengan kerja sama dengan guru untuk mengevaluasi setiap KBM, setiap satu indicator ada evaluasi. Adapun bentuknya adalah: ulangan harian, UTS. UAS, Try out kelas XII.
Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah:

> "Evaluasi hasil belajar sudah terencana sebelumnya, dan saat pelaksanaan dengan kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan guru maka rencana untuk mengevaluasi setiap satu indicator dapat terlaksana. Jenis evaluasi yang ada yaitu ulangan harian, UTS, UAS, try out kelas XII" (N.6.W.KS.13)

Adapun dalam pelaksanaan menggerakkan tim evaluasi itu ada faktor pendukung dan penghambatnya, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah:

> "Faktor pendukung pelaksanaan kebijakan kepala sekolah untuk menggerakkan tim evaluasi hasil belajar yaitu adanya kerjasama semua. perjuangan tinggi dari para guru terhadap keberhasilan evaluasi tersebut. Sedangkan penghambatnya adalah ada sebagian guru yang tidak memahami tupoksi kinerjanya sendiri" (N.7.W.KS.14)

Wawancara dengan guru yang sekaligus menjadi tim kurikulumpun mengatakan hal yang senada dengan yang diungkapkan kepala sekolah. Petikan wawancara berikut:

> "tim evaluasi hasil belajar sudah dilaksanakan meskipun hasilnya belum maksimal. Telah berulang-ulang bapak dan ibu guru diminta melakukan evaluasi dan mengumpulkannya ke tim kurikulum sebagai bahan laporan ke kepala sekolah. Namu tetap masih ada apak dan ibu guru yang belum melaksanakannya". (N.7.W.G2.43)

Guru lainnya sependapat tentang hal di atas,

> "Diantara kelemahan kawan-kawan guru tidak mengumpulkan hasil evaluasi adalah masih ada guru yang mini pengetahuannya tentang teknologi seperti penggunaan laptop" (N7.W.G3.52)

Karena masih ada kendala-kendala tersebut hendaknya kepala sekolah membuat inovasi dengan melaksanakan pelatihan-pelatihan terkait evaluasi hasil belajar. Seperti keinginan guru yang menjadi informan dalam penelitian ini:

> "Masih adanya evaluasi belajar yang belum dilakukan oleh guru, kami berharap kepala sekolah membuat inovasi-inovasi dalam sistem evaluasi pembelajaran dengan diadakannya pelatihan-pelatihan di sekolah". (N7.W.G1.32)

C. 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:

1. Peranan Kepala Sekolah sebagai pendidik (*Educator*)

Berdasarkan hasil di lapangan melalui pengamatan terkait Peranan Kepala Sekolah sebagai Pendidik dalam rangka meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Kibang sebagai berikut:

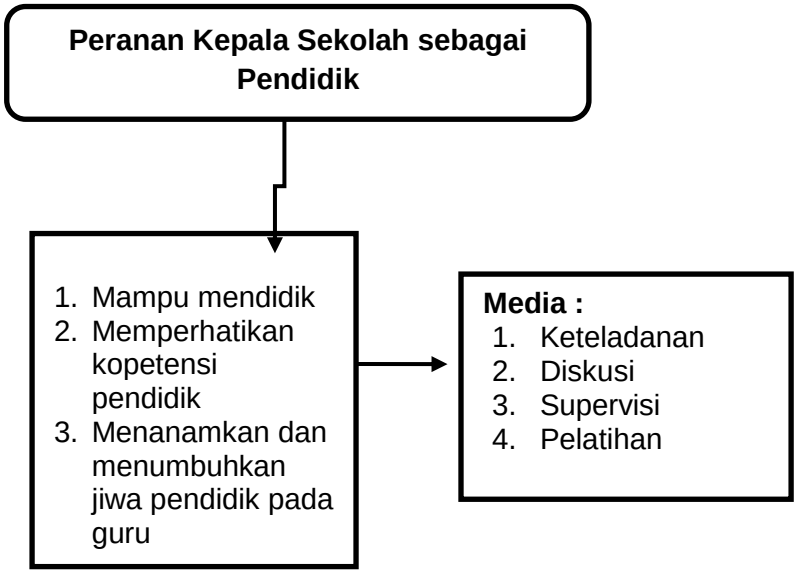
a. kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Untuk menciptkan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah.
b. Peranan Kepala sekolah sebagai edukator dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan

dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatifitas dan berprestasi.

c. kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kibang telah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya. Arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.
d. 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.
e. Kepala sekolah berupaya meningkatkan profesionalisme guru dengan memberi keteladanan dan arahan pada guru-guru, bagaimana menjadi sosok seorang pendidik yang baik/profesional.

Sementara beberapa hal yang harus ditingkatkan:

a. 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 SMA Negeri 1 Kibang
b. 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
c. Kepala sekolah diharapkan lebih memberikan keteladanan terhadap guru-guru baik dalam kedisiplinan, maupun dalam pemecahan masalah yang ada.



Gambar 2. Peranan Kepala Sekolah sebagai Pendidik

2. Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer

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

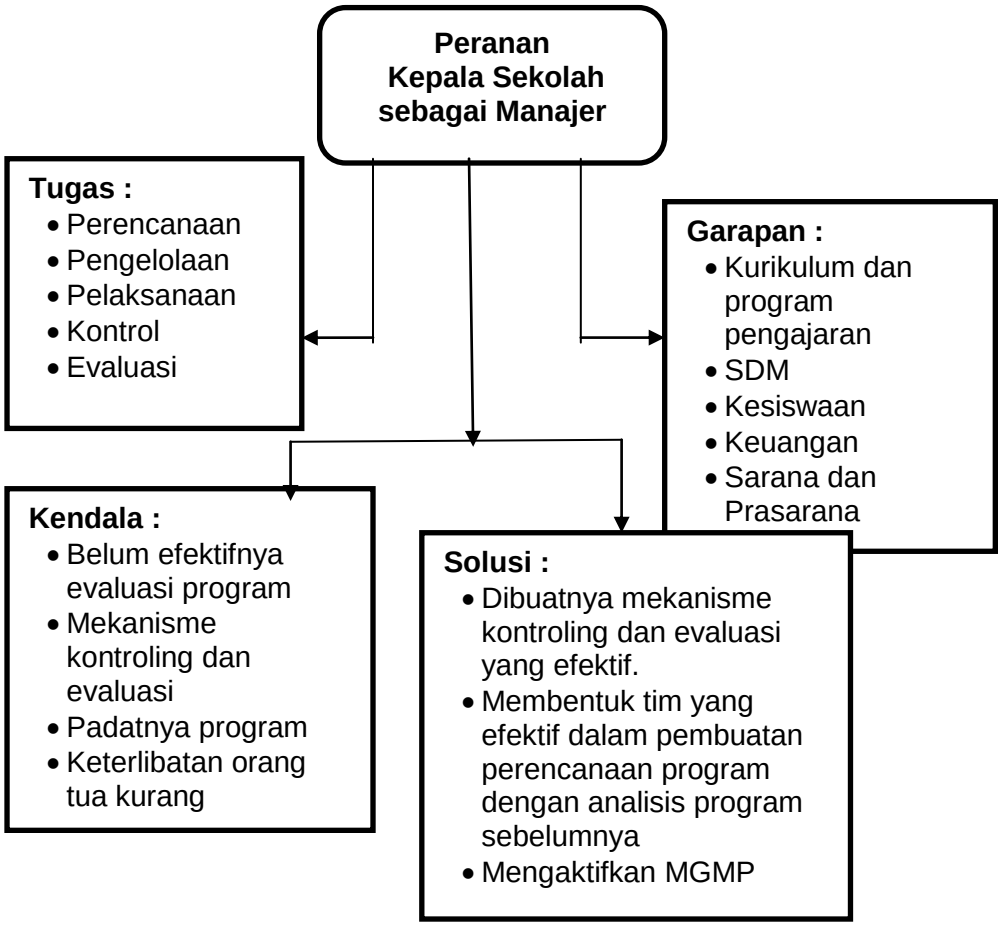
a. Kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola sekolah, dengan melakukan perencanaan, pengelolaan, melaksanakan, mengkontrol, dan mengevaluasi program di sekolah.
b. Kepala sekolah sebagai manajer membuat perencanaan program, berupa program pengembangan dan program kegiatan sekolah dengan tim kerja yaitu wakil kepala sekolah. Program kemudian guru untuk diminta masukkan terkait program yang sesuai dengan kebutuhan guru dan siswa. Kemudian langsung ditunjuk untuk penanggung jawab dari setiap kegiatan.
c. Program kegiatan sekolah secara teknis diserahkan pada kepala sekolah, sedangkan program pengembangan diusulkan oleh kepala sekolah pada Dinas Pendidikan. Setelah mendapatkan rekomendasi maka ditunjuk penanggung jawab dari Dinas Pendidikan, meliputi pengembangan sarana dan prasarana, SDM, dan kerjasama dengan eksternal.
d. Pengelolaan program yang dikelola secara teknis oleh kepala sekolah, meliputi kurikulum dan program pengajaran, kesiswaan, SDM, keuangan,

sarana dan prasarana, hubungan kemasyarakatan.

e. Kontroling dilakukan oleh kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah. Untuk program yang terkait dengan kurikulum dan implementasinya, kesiswaan atau proses berjalannya aktivitas pembelajaran dan penunjang. Masing-masing mengkontrol berjalannya KBM, MGMP, pembinaan guru, pembinaan siswa oleh guru dan kegiatan penunjang pembelajaran.
f. 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 MGMP dan rapat kegiatan. Sedangkan informal saat persiapan kegiatan, saat kegiatan dan sesudah kegiatan dengan bentuk diskusi, memberi arahan perbaikan-perbaikan.

Beberapa hal yang menjadi kendala terkait dengan peranan kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai berikut:

a. 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.
b. Peran serta orang tua atau komite dalam pembuatan perencanaan program belum terlibat.
c. Padatnya program kegiatan sementara waktu sangat terbatas, sehingga evaluasi yang berkesinambungan terhadap program belum optimal karena terbatasnya waktu yang ada.
d. Belum efektifnya mekanisme kontroling dan evaluasi terhadap program yang ada, sehingga ada beberapa pelaksanaan progran yang kurang optimal.



Gambar 3. Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer

3. Peranan 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:

a. 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, buku kejadian di setiap kelas.

b. 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.

c. 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.
d. 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.
e. 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.
f. 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:

a. 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.
b. 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 tertib dan

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

c. Kurangnya tenaga administrasi kearsipan yang mumpuni dibidangnya. 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.
d. Mekanisme pengarsipan yang belum sistematis dan manual menjadi kendala yang cukup mengganggu.

4. Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk memperbaiki kinerja guru maka peran supervisi sangat menentukan sebagai bahan kajian perbaikan SDM. Berikut ini hasil temuan yang penulis dapat dari informan:

a. Kepala sekolah membuat program perencanaan supervisi. Dalam pelaksanaannya untuk supervisi kelas dibantu oleh 1 orang wakil kepala sekolah bidang kurikulum
b. Pengawas Sekolah dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung juga melakukan supervisi, untuk mengetahui kondisi nyata para guru. Selain itu supervise dilakukan untuk penilaian raport guru di SMA Negeri 1 Kibang dan pembuatan perencanaan perbaikan SDM yang akan datang.
c. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah meliputi supervisi kinerja SDM, supervisi kelas, dan supervisi ekstrakurikuler.
d. 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 MGMP.
e. Supervisi kelas meliputi implementasi kurikulum dan proses belajar mengajar, administrasi proses belajar mengajar, penanganan siswa, majemen kelas, display kelas.

f. Supervisi ekstra kurikuler meliputi, kehadiran guru, program kurikuler, proses implementasi program, penangan siswa.
g. Setelah dilakukan supervisi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah membuat rumusan program secara bersama oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah kemudian ditambah masukkan dari Pengawas Sekolah Program yang dibuat adalah perbaikan kinerja dan ketrampilan untuk SDM.
h. Program peningkatan kinerja dan keterampilan untuk SDM meliputi: pelatihan manajemen dan kepemimpinan, tim kerja, workshop, MGMP, pembinaan akhlak, dan penilaian raport guru.

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

a. Supervisi kinerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Terutama pada tenaga administrasi pada bagian staf tata usaha, kebersihan dan keamanan kurang obtimal.
b. Kurangnya intensitas supervisi untuk proses belajar mengajar di kelas. Hal ini dirasakan oleh guru dan diakui oleh kepala sekolah. Mengingat guru-guru di SMA 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.
c. 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.
d. 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, pelaporan kegiatan ekstrakurikuler.

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

a. Mengikutsertakan pengawas sekolah untuk menjadi supervisor. Dalam perjalanannya keberadaan supervisor di luar manajemen kepala sekolah cukup efektif karena lebih obyektif dan intensitasnya lebih banyak.
b. Untuk meningkatkan keterampilan guru dalam mengajar, maka diadakan pertemuan MGMP tingkat sekolah. Sebagai bentuk wadah guru untuk saling menilai dan memberi masukkan pada teman sejawat dalam keterampilan mengajar
c. 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.
d. Adanya program tindak lanjut dari hasil supervisi terutama dalam bentuk kegiatan-kegiatan workshop guna peningkatan kualitas kinerja guru.

5. Peranan 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 peranan kepala sekolah sebagai pemimpin terhadap kinerja guru adalah seabgai berikut:

a. Kepala sekolah memahami visi, misi dan karakteristik SMA Negeri 1 Kibang Pemahaman ini penting agar semua program dan kerja-kerja dibingkai oleh visi dan misi serta tidak meninggalkan karateristik SMA Negeri 1 Kibang yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dalam setiap aspek di sekolah begitu juga sebaliknya mengintegrasikan semua aspek di sekolah dalam pembelajaran nilai-nilai keagamaan.
b. Kepala sekolah selalu mensosialisasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi visi, misi pada setiap pembelajaran dan kegiatan yang dilakukan guru, karyawan dan siswa.
c. 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 .
d. Karakteristik kepala SMA Negeri 1 Kibang sebagai pemimpin,meliputi:

demokratis, memiliki keteladanan, tegas, disiplin, dekat dengan bawahan, mengapresiasi kerja-kerja bawahan. Karakter ini cukup membuat guru nyaman.

e. Kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diprogramkan. Keberhasilan ini salah satunya didukung oleh kerja guru dan karyawan.
f. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah agar dapat menjalankan peranannya sebagai pemimpin, yaitu mensosialisasikan visi, misi, karakteristik dan targetan SMA Negeri 1 Kibang dengan media di dinding koridor sekolah. Kemudian mengimplementasikan dalam setiap pembelajaran, kegiatan, rapat dan kehidupan sehari-hari di sekolah.
g. Menjalin komunikasi yang efektif baik antar sesama guru, karyawan, dan siswa. Agar terhindar komunikasi yang negatif dan tidak produktif.

6. Peranan Kepala Sekolah sebagai Motivator

Dalam membangun semangat kerja di sekolah pihak SMA Negeri 1 Kibang beranggapan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan. Karena dalam bekerja jika tidak ada sebuah motivasi dalam diri maupun dari luar seseorang itu akan mengakibatkan seseorang malas dalam melakukan hal apa pun sehingga pekerjaannya pun akan mengalami ketidakpuasan. Untuk mewujudkan semangat tersebut maka kepala sekolah harus memiliki peran sebagai motivator yang sangat tinggi, sehingga bisa membuat para tenaga pendidik dan kependidikan merasakan kenyamanan, kesenangan, ketenangan serta hubungan yang harmonis terhadap pemimpinnya.

a. Peranan kepala sekolah dalam mengatur suasana kerja maupun lingkungan fisik terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Kibang

Pada temuan yang didapatkan oleh peneliti mengenai pengaturan suasana kerja maupun lingkungan fisik terhadap kinerja guru bahwa lingkungan fisik tersebut diantaranya mencangkup ruangan kerja yang kondusif serta lingkungan sekolah yang nyaman dapat memberikan semangat kerja yang tinggi dalam proses belajar mengajar itu sangat terlihat pada saat penelitian ditambah dengan suasana kerja yang sangat menyenangkan dapat menambah nilai positif pada kinerja guru. Hal tersebut tidak terlepas pada usaha kepala sekolah dalam memenuhi

kebutuhan atau memahami kondisi para tenaga kerjanya

b. Peran kepala sekolah dalam memberikan apresiasi atau penghargaan terhadap kinerja guru

Perhatian Kepala sekolah terhadapa prestasi kerja para guru sangatlah penting dikarenakan seseorang pasti memiliki keunggulan diantara orang disekitarnya termasuk dalam hal bekerja. Merekapun pasti ingin dihargai oleh pemimpinnya dan diakui kelebihannya tersebut dan seorang kepala sekolah pun harus tau sikap tersebut. Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kibang sudah berusaha dengan maksimal dalam hal tersebut diantaranya dengan memberikan pujian kepada guru yang sudah dengan baik melakukan pekerjaannya terkadang kepala sekolah pun memberikan sertifikat ataupun piala dalam hal perlombaan yang berkaitan dengan kebersihan yang diadakan disekolah dan dikutsertakan para guru yang ada di sekolah tersebut. Hal tersebut juga sudah diakui oleh para guru di SMA Negeri 1 Kibang. Dengan hal tersebut dapat memberikan semangat kerja yang tinggi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Kibang

c. Peran kepala sekolah dalam penyediaan sumber belajar dan media pembelajaran terhadap kinerja guru

Proses belajar mengajar yang efektif salah satunya dengan tersedianya sumber dan media belajar yang memenuhi ataupun sesuai dengan standar. Peran kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kibang dalam hal penyediaan sumber dan media belajar tersebut sudahlah sangat berusaha untuk memenuhinya tetapi belum maksimal dalam penggunaannya oleh guru. Peranan kepala sekolah pun sangat mendukung dengan mengatasi kesulitan atau pun permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga pendidik dan kependidikan dengan memberikan solusi ataupun pengarahan yang baik kepada guru sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan jalan keluar yang baik.

7. Peranan Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam menjalankan peranannya sebagai innovator yang dilaksanakan oleh kepala SMA Negeri 1 Kibang sebagai berikut:

a. Mengikut sertakan para pendidik dalam penataran-penataran

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah sebagai innovator mengikut sertakan pendidik melalui seminar dan pelatihan yang didasarkan kebutuhan pendidik untuk menunjang peningkatan sumber daya manusia (SDM pendidik), seminar/pelatihan yang dilakukan oleh pendidik SMA Negeri 1 Kibang

b. Memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi

c. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar

Kepala sekolah berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Evaluasi hasil belajar sudah terencana, dan dengan kerja sama dengan guru untuk mengevaluasi setiap KBM, setiap satu indikator ada evaluasi.

Adapun dalam pelaksanaan menggerakkan tim evaluasi itu ada faktor pendukung dan penghambatnya. Faktor pendukung pelaksanaan kebijakan kepala sekolah untuk menggerakkan tim evaluasi hasil belajar yaitu adanya kerjasama semua guru dan perjuangan tinggi dari para guru terhadap keberhasilan evaluasi tersebut. Sedangkan penghambatnya adalah ada sebagian guru yang tidak memahami tupoksi kinerjanya sendiri.

d. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah

Kepala sekolah mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, meskipun saat ini mengunakan pembelajaran jarak jauh atau pembelajaran daring namun kepala sekolah tetap memberikan penguatan kepada guru agar dapat memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran. Ini disampaikan melalui forum rapat guru.Untuk itu setiap saat kepala sekolah melakukan pendekatan responsive terhadap semua guru. Setiap pendidik memiliki karakeristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian, pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu

untuk meningkatkan kinerjanya.

e. Membimbing dan Mengembangkan Pendidik

Kepala sekolah berupaya membimbing pendidik, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan: (1) perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), (2) penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, (3) analisis hasil penilaian belajar, (4) layanan bimbingan konseling, serta (5) pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (remedial teaching). Kepala sekolah juga berupaya mengembangkan pendidik, terutama berkaitan dengan: (1) pemberian kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti berbagai pendidikan dan latihan secara teratur, (2) mengikuti MGMP (3) diskusi, (4) seminar, (5) lokakarya dan (6) penyediaan sumber belajar.

Kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai dan bermanfaat. Apapun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengeruhi harga dirinya. Kita harus mempunyai kerangka acuan yang sangat tepat untuk menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk mendorong harga diri mereka, dan karenanya juga memunculkan perasaan kekuatan pribadi mereka.

Tiga hal yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah yaitu: apresiasi, pendekatan dan perhatian. Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama. Hal ini juga berhubungan dengan menghargai kemampuan tenaga kependidikan. Kemampuan memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur: diskusi, seminar, lokakarya, dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka memberdayakan staf, kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkatdan jabatannya.

f. Membimbing tenaga kependidikan

Disamping membimbing pendidik, kepala SMA Negeri 1 Kibang juga membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan

program kerja dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan bekesinambungan. Penilaian dan pengendalian kinerja secara periodik dan bekesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinyu.

g. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi danseni

Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni. Kepala SMA Negeri 1 Kibang meningkatkan kualitas dirinya melalui pendidikan dan latihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS); mengikuti diskusi, seminar, dan lokakarya dalam profesinya; menganalisis dan mengkaji berbagai bahan bacaan; serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti computer dan internet

Faktor pendukung Upaya kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Profesional

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepalasekolah profesional akan memberikan dampak positif. Faktor pendukung upaya kepala sekolah sebagai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di SMA Negeri 1 Kibang diantaranya: kepala sekolah yang profesional, motivasi pendidik tinggi, dan motivasi belajar peserta didik tinggi. Perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan system pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan

b. Motivasi Pendidik Tinggi

Kepala SMA Negeri 1 Kibang mampu memberikan dorongan/motivasi kepada pendidik untuk bekerja maksimal karena menerapkan prinsip-prinsip untuk memotivasi pendidik agar mau dan

mampu meningkatkan kinerjanya diantaranya:

1) Pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan
2) Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut
3) Pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiappekerjaannya
4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
5) Memanfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu pendidik dan tenaga kependidikan
6) Berusaha untuk selalu memperhatikan perbedaan individual pendidik, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya
7) Berusaha untuk memenuhi kebutuhan pendidik dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memperhatikan mereka,mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pendidik

c. Prinsip-prinsip yang diterapkan Kepala SMA Negeri 1 Kibang ternyata benar-benar nyata hasilnya, dan pendidik benar-benar termotivasi untuk melaksanakan kewajiban dengan baik. Dan ini perlu digaris bawahi, karena tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata.

Kendala kepala sekolah sebagai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di SMA Negeri 1 Kibang diantaranya: sarana prasarana masih kurang, metode mengajar yang kurang variatif, penguasaan teknologi yang masih kurang. Berikut ini sebagian dari faktor penghambat tersebut:

1) Sarana Prasarana Kurang Memadai

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran ,seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah ,

tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sekaligus lapangan olah raga.

2) Metode Mengajar yang Belum Variatif

Penerapan metode mengajar yang efektif bagi pembelajaran seperti Active Learning, CTL, Quantum Teaching dan Problem Solving sebagaimana yang dicanangkan perlu diupayakan realisasinya secara terus menerus agar pemahaman guru terhadap pembelajaran (aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan) yang saat ini sekitar 40% dapat ditingkatkan lagi, hal ini tidak lain untuk menggapai potensi ideal/optimal yang dimilikinya .Pembelajaran ini harus dikembangkan karena metode pembelajaran ini dirancang agar mengaktifkan anak, mengembangkan kreativitas sehingga efektif namun tetap menyenangkan.

3) Penguasan guru terhadap teknologi terutama aplikasi-aplikasi pembelajaran masih sangat kurang.

Diera pandemi seperti saat ini penguasaan apliasi pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting. Sebagian besar guru belum mampu mengunkan aplikasi pembelajran yang banyak terdapat di internet.