

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini peneliti akan membahas peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika lembaga di SMA Negeri 1 Tulungagung. Terdapat dua tahap observasi, yaitu observasi awal dan observasi pelaksanaan. Pelaksanaan observasi awal dilaksanakan untuk pemberitahuan surat penelitian pada pihak sekolah sekaligus menyampaikan tujuan penelitian. Yang selanjutnya peneliti mendapatkan surat persetujuan penelitian dari pihak sekolah yang ditandatangani oleh Waka kesiswaan SMA Negeri 1 Tulungagung. Observasi pelaksanaan dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi SMA Negeri 1 Tulungagung dan juga peran kepala sekolah yang akan diteliti. Data yang didapat dari proses penelitian dideskripsikan dan dikaji hakikat dan makna hasil penelitian. Temuan tersebut akan disesuaikan dengan teori-teori terdahulu. Penelitian ini fokus terhadap peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika lembaga di SMA Negeri 1 Tulungagung.

#### **1. Peran Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Problematika Personalia**

Peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika personalia diharapkan untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang ada sehingga tidak menghambat perkembangan sekolah, apalagi menjadi penghambat pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapat beberapa informasi mengenai peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika personalia.

Personalia adalah sumber daya manusia yang bertugas menopang aktivitas sekolah, sehingga pembelajaran dapat terlaksana dengan baik. Personalia adalah serangkaian proses kerja sama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan pendayagunaan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.<sup>1</sup> Personalia dapat diartikan sebagai seluruh proses sumber daya manusia yang mempunyai tujuan berkaitan dengan tujuan sekolah. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai atau karyawan, yang merupakan faktor penting dan akan ikut menentukan tercapainya tujuan suatu organisasi. Tugas personalia adalah mengatur, membina, menggerakkan, serta mengembangkan pegawai agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.<sup>2</sup> Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, sehingga secara otomatis dapat meningkatkan mutu sekolah tersebut.

Peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika sangat penting. Menurut Syukir, problematika adalah suatu kesenjangan yang mana antara harapan dan kenyataan yang diharapkan tidak sesuai.<sup>3</sup> Jadi yang dimaksud

---

<sup>1</sup> Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan*, (Sleman: CV Budi Utama, 2017) hal. 9

<sup>2</sup> Eeng ahman, *Membina Kompetensi ekonomi*, (Bandung: Grafindo Media Pratama, 2007) hal. 92

<sup>3</sup> Syukir, *Dasar-dasar Strategi Dakwah Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1983), hal. 65

problematika adalah kendala atau permasalahan yang masih belum dapat dipecahkan sehingga menjadi suatu tujuan menjadi terhambat dan tidak maksimal.

Salah satu peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika personalia adalah sebagai administrator dengan merencanakan tujuan pendidikan, membagi tugas dan tanggung jawab kepada pegawai dengan membuat SK pembagian tugas, menggerakkan pegawai, dan mengontrol pelaksanaan. Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna, mampu mengelola administrasi kesiswaan, tekenagakerjaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan sebagainya.<sup>4</sup>

Selain itu dalam peran kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah melakukan pembagian SK tugas sesuai dengan kemampuan pegawai. Proses tersebut dilakukan kepala sekolah secara berkelanjutan demi tercapainya tujuan pendidikan. Artinya pemimpin harus mampu untuk mampu mengatur seluruh perangkat KBM untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan sekolah melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh pegawai melakukan tugas sesuai yang diberikan kepala sekolah kepadanya. Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005) hal 98.

perintah yang diberikan. Sebaliknya, ketidakmampuan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan akan bersifat fatal bagi pencapaian tujuan sekolah.<sup>5</sup>

Selanjutnya kepala sekolah berperan sebagai administrator. Hal tersebut dibuktikan bahwa kepala sekolah telah melakukan pembinaan, pengembangan, perlindungan, peningkatan mutu dan pelayanan terhadap sekolah dengan cara melakukan pembinaan moral, fisik, dan artistik kepada pegawai.

Pembinaan moral yaitu membina para guru tentang ajaran baik dan buruk terhadap suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat, dan menjadi contoh teladan bagi para guru. Pembinaan artistik yaitu membina pegawai tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan, sehingga kepala sekolah harus berusaha menjadikan lingkungan sekolah yang rapi, indah sejuk dan menyenangkan. Pembinaan fisik yaitu membina para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan jasmani, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus dapat mendorong para pegawai untuk aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga . Kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengoorganisasian, (*pleaning, organizing, actuating, controlling*). Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan adalah

---

<sup>5</sup> Kamsir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018), hal 8-9

mendesain dan membuat struktur organisasi, termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan tugas dan mencari sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugas secara sukarela tanpa keterpaksaan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah pelaksanaan sudah sesuai dengan yang direncanakan.<sup>6</sup>

Menurut Stoner yang dikutip Wahjosumidjo, sebagai manajer, kepala sekolah merupakan seorang perencana, organisatoris, pengendali terhadap sekolah yang dipimpinnya, ada 8 macam fungsi seorang manajer yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Yaitu:

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi semua persoalan
- d. Berfikir secara realistic dan konseptual
- e. Juru penengah
- f. Seorang politisi
- g. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2002) hal. 120-121

<sup>7</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal 124

Sebagai manajer, kepala sekolah bekerja dibantu oleh pegawai, sehingga kepala sekolah berusaha untuk mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan SK pembagian tugas.

Selanjutnya kepala sekolah berperan sebagai evaluator dengan melakukan pemantauan terhadap kinerja, dan menyesuaikan dengan SK pembagian tugas. Sebagai evaluator, maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan, dan pribadi pada guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah, dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.<sup>8</sup> Maka evaluasi ini dilakukan kepala sekolah di setiap tahap untuk memastikan bahwa pegawai telah melakukan tugasnya sesuai dengan SK pembagian tugas

Dalam peran ini kepala sekolah bekerjasama dengan seluruh pegawai semaksimal mungkin, karena pada dasarnya pengembangan akan terus di butuhkan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Maka evaluasi ini dilakukan kepala sekolah di setiap tahap untuk memastikan bahwa pegawai telah melakukan tugasnya sesuai dengan SK pembagian tugas, dan jika terdapat kendala disitulah kepala sekolah harus melakukan perbaikan atau pembinaan.

---

<sup>8</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis..*, hal 120

Setelah melakukan evaluasi, kepala sekolah berperan sebagai supervisor atau pengendali dengan harapan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara mengikuti pelatihan di luar sekolah, diklat, MGMP, atau melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Ngalim Purwanto mengatakan bahwa kepala sekolah bertugas meneliti, mencari, dan menentukan apa saja yang diperlukan bagi kemajuan dan tercapainya tujuan sekolah.<sup>9</sup> Kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan pegawai yang berkinerja tinggilah sekolah mampu meningkatkan mutu yang ada.<sup>10</sup> Bahkan kepala sekolah juga memberikan pembinaan-pembinaan terhadap personalia, Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan. Artinya, untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka beberapa faktor tersebut harus dikelola dengan sebaik-baiknya oleh kepala sekolah.<sup>11</sup> Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar pegawai dapat menambah wawasan sehingga membawa motivasi dan inofasi baru dalam bekerja.

Peran kepala sekolah selanjutnya adalah sebagai inovator. Dalam membuat kebijakan, kepala sekolah memperhatikan fleksibilitas, sehingga sesuai dengan keadaan yang ada. Bahkan jika diperlukan kepala sekolah mengadakan regulasi kebijakan dalam pembagian tugas sesuai dengan keadaan yang ada

---

<sup>9</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervise Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003) hal 106

<sup>10</sup> Kamsir, *Manajemen Sumber Daya...*, hal 9

<sup>11</sup> *Ibid*, hal. 9

sehingga seringkali SK pembagian tugas dirubah sesuai dengan kondisi yang ada, salah satu contoh adalah kepala sekolah mengubah SK tugas yang awalnya tim ketertiban terdiri dari 6 orang, sekarang menjadi seluruh wali keas. Regulasi kebijakan dalam pembagian tugas tersebut dilakukan kepala sekolah karena disebabkan oleh kurangnya kerjasama saat tim ketertiban hanya terdiri dari 6 orang, untuk mengatasi hal tersebut maka kepala sekolah melakukan regulasi kebijakan dalam pembagian tugas dengan harapan agar kedepannya pegawai dapat lebih meningkatkan kerjasamanya. Nurkolis mengatakan bahwa sebagai inovator kepala sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-presiksi yang telah dilakukan sebelumnya.<sup>12</sup>

Kepala sekolah membuat 10 budaya malu sebagai pedoman kedisiplinan dan tanggung jawab yang telah disetujui oleh pegawai dan siswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam mengatasi problematika personalia kepala sekolah melakukan peran sebagai inovator. E. Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah harus pro aktif dalam memajukan sekolah, mampu mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.<sup>13</sup> Peran sebagai inovator ini dilakukan kepala sekolah agar kebijakan dapat digunakan sesuai dengan keadaan yang ada, sehingga tidak menjadi penghambat pencapaian tujuan sekolah. Hal semacam ini

---

<sup>12</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis..*, hal. 120

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah..*, hal 98.



sangat diperlukan untuk keberlangsungan pendidikan yang lebih baik kedepannya.

Selanjutnya kepala sekolah berperan sebagai motivator, dengan menerapkan disiplin diri dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas, bersikap tegas dan berwibawa terhadap pegawai. E. Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai motivator dituntut untuk memberikan motivasi kepada warga atau elemen sekolah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya<sup>14</sup>. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kasmir, bahwa pemimpin harus mampu untuk mempengaruhi seluruh pegawai untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan sekolah melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>15</sup> Dalam hal ini dilakukan kepala sekolah agar pegawai terpengaruh dengan penerapan yang dilakukan kepala sekolah.

Motivasi ini diberikan kepala sekolah dalam bentuk fisik seperti hadiah atau non fisik yang berupa pujian. Nurkolis mengatakan bahwa kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrasi sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi itu bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non fisik. Namun dalam memberikan motivasi ini, harus mempertimbangkan rasa keadilan

---

<sup>14</sup> *Ibid*, hal 98.

<sup>15</sup> Kamsir, *Manajemen Sumber Daya...*, hal 8

dan kelayakannya.<sup>16</sup> Kepala sekolah sangat memperhatikan motivasi, hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar pegawai dapat berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya.

## 2. Peran Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika Kesiswaan

Dalam penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Tulungagung. Peneliti menemukan bahwa ada beberapa peran kepala sekolah dalam mengatasi problematika kesiswaan yang terlihat lebih dominan. Kepala sekolah sangat berperan aktif dalam mengatasi problematika kesiswaan. Kesiswaan adalah penataan peserta didik mulai masuk sampai dengan mereka lulus sekolah.<sup>17</sup> Dalam hal ini dilakukan agar siswa melaksanakan pembelajaran dengan lancar dan dapat keluar sebagai output yang berkualitas, dan dapat meningkatkan mutu sekolah.

Dalam mengatasi problematika kesiswaan, kepala sekolah berperan sebagai manajer. Hal ini terlihat bahwa kepala sekolah sangat memaksimalkan kedisiplinan siswa. yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan siswa adalah mendelegasikan kepada pegawai untuk membuat buku tata tertib yang di dalamnya terdapat peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh siswa. Selain itu, untuk pelanggarannya sendiri kepala sekolah menerapkan sistem SOP yang terpampang di depan kelas. Di dalam SOP tersebut berisi hukuman yang apabila peraturan dalam buku tata tertib dilanggar oleh siswa. Hal

---

<sup>16</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis...*, hal 121

<sup>17</sup> Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 10

tersebut dilakukan kepala sekolah agar hukuman yang diberikan kepada siswa bersifat mendidik. Dan dalam hal ini kepala sekolah juga ikut turun tangan apabila problematika yang ada pada siswa berlarut-larut sehingga kepala sekolah bertindak tegas dalam mengambil keputusan Nurcholis mengatakan bahwa sebagai manajer maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengoorganisasian, (*pleaning, organizing, actuating, controlling*).<sup>18</sup> Dalam hal ini telah dilaksanakan kepala sekolah dengan merencanakan bagaimana agar siswa dapat meningkatkan kedisiplinannya, meskipun secara keamanan sekolah belum mempunyai fasilitas yang layak, namun kepala sekolah berusaha menanamkan kedisiplinan pada diri masing-masing siswa. selanjutnya kepala sekolah membentuk tim ketertiban yang bertanggung jawab dalam SK tugasnya untuk mendisiplinkan siswa, dan juga memantau secara langsung pelaksanaan kedisiplinan siswa dengan dibentuknya buku tata tertib dan SOP.

Selanjutnya kepala sekolah melakukan pengawasan kepada siswa, baik di dalam sekolah, maupun luar sekolah. pengawasan yang di dalam sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara melakukan pengawasan secara langsung ataupun melalui guru dan wali kelas. Dan pengawasan di luar sekolah dilakukan kepala sekolah dengan cara bekerjasama dengan orang tua, dan juga pihak yang berwajib. Hal tersebut membuktikan bahwa kepala sekolah telah melakukan perannya sebagai evaluator, menurut Suharsimi Arikunto, evaluasi

---

<sup>18</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis...*, hal. 120

adalah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan yang sudah tercapai.<sup>19</sup> Dengan pengawasan yang telah dilakukan diharapkan siswa tidak hanya berperilaku baik saat di lingkungan sekolah, tetapi juga pada saat di luar sekolah. Nurkolis mengatakan bahwa sebagai evaluator, maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan, dan pribadi pada guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah, dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.<sup>20</sup> Kepala sangat hasil dari evaluasi yang telah dilakukan, karena pada dasarnya keberhasilan proses pembelajaran akan terlihat dari input yang dikeluarkan dari sekolah, dan input tersebut adalah siswa itu sendiri.

Untuk meninjau problematika yang dialami siswa, maka kepala sekolah melakukan observasi langsung terhadap problematika yang dialami siswa, selain itu kepala sekolah melakukan kerjasama dengan guru untuk mengetahui bagaimana keadaan siswa, apabila terdapat problematika yang bersifat *urgen*, kepala sekolah tidak segan-segan turun tangan untuk menindaklanjutinya. Setelah melakukan observasi selanjutnya kepala sekolah melakukan pembinaan baik secara langsung maupun melalui guru-guru dalam pembelajaran. Hal ini

---

<sup>19</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi ..*, hal 18

<sup>20</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis..*, hal. 120

membuktikan bahwa kepala sekolah telah melakukan perannya sebagai administrator. E. Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna.<sup>21</sup> Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan tujuan agar kendala yang dihadapi siswa dapat terselesaikan, sehingga tidak menjadi penghalang dalam proses pembelajaran. Cucun Sunaengsih mengatakan bahwa manajemen kesiswaan adalah layanan yang memusatkan perhatian kepada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan, agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan setidaknya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.<sup>22</sup> Manajemen kesiswaan digunakan agar seluruh pembelajaran dapat tercapai sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Selanjutnya kepala sekolah berperan sebagai Inovator, dengan cara aktif dalam mengubah kebijakan sesuai dengan kondisi yang ada. Salah satu yang dilakukan adalah penerapan hukuman yang sebelumnya, ketika siswa terlambat dihukum dengan cetaataan masuk lebih dari pukul 07.00 WIB. Dan saat ini diubah menjadi telat atau tidaknya siswa, dan di hukum atau tidaknya siswa

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah..* hal 98.

<sup>22</sup> Cucun Sunaengsih, *Pengelolaan Pendidikan*, (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017) hal

tergantung guru mata pelajaran yang mengajar pada saat itu. Hal tersebut dilakukan karena pada saat diberlakukannya hukuman pada jam 07.00 WIB ternyata guru mata pelajaran awal masih belum datang karena ada kendala, atau hal lain, sehingga kepala sekolah melakukan inovasi untuk menyesuaikan situasi yang ada.

Selain itu kepala sekolah memberikan kesempatan untuk belajar di luar ruangan, sehingga dengan metode belajar di luar ruangan ini, siswa akan lebih aktif dalam proses pembelajaran. Selain itu kepala sekolah juga mengembangkan diri peserta didik, meskipun di SMA Negeri 1 Tulungagung belum terdapat kelas unggulan, tetapi kepala sekolah berusaha mengembangkan peserta didik dengan mengikuti olimpiade yang ada. E. Mulyasa, mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator harus pro aktif dalam memajukan sekolah, mampu mengatur lingkungan sehingga lebih kondusif.<sup>23</sup> Seringkali kepala sekolah mengubah kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi yang ada, hal tersebut dikarenakan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi lingkungannya, sehingga siswa lebih aktif dalam proses pembelajaran.

### 3. Peran Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika Sarana dan Prasarana

Dalam pendidikan sarana dan prasarana sangat dibutuhkan demi keberlangsungan proses pembelajaran. Tanpa sarana dan prasarana maka proses pembelajaran tidak akan terlaksana dengan baik. Kegiatan sarana prasarana pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan,

---

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hal 98.

dan evaluasi kegiatan pengadaan barang, pembagian dan penggunaan barang (investasi), perbaikan barang, dan tukar tambah, maupun penghapusan barang.<sup>24</sup> Dalam kegiatan sarana dan prasarana ini peran kepala sekolah sangat dibutuhkan. Dimana kepala sekolah merupakan pimpinan dari lembaga yang bertanggung jawab atas keberlangsungan proses pembelajaran.

Dalam penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Tulungagung, kepala sekolah berusaha memperhatikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan siswa maupun guru dalam proses pembelajaran. Selain itu kepala sekolah juga turun tangan dalam pengawasan dan perawatan sarana prasarana, dengan itu terbukti bahwa kepala sekolah melakukan perannya sebagai administrator dalam mengatasi problematika sarana dan prasarana. E. Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna.<sup>25</sup> Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan tujuan untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Setelah mengetahui sarana dan prasarana yang dibutuhkan, maka selanjutnya kepala sekolah merencanakan dan mengembangkan sarana dan prasarana. Dan ketika sarana dan prasarana itu benar-benar dibutuhkan maka kepala sekolah berusaha untuk memenuhi, salah satunya dengan cara pengadaan. Kepala sekolah juga membuat penanggung jawab dan juga panitia-

---

<sup>24</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi*, (Solo: Ar-Ruzz, 2010) hal. 157

<sup>25</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah..*, hal 98.

panitia pengadaan sehingga ketika mendapatkan dana, sesegera mungkin kepala sekolah berusaha mewujudkan pengadaan itu.

Terkait dana, kepala sekolah berusaha meyakinkan pihak-pihak terkait, bahwa sekolah sangat membutuhkan dana demi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif. Hal tersebut membuktikan bahwa kepala sekolah berperan sebagai manajer. Nurkholis mengatakan bahwa sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengoorganisasian, (*pleaning, organizing, actuating, controlling*). Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan adalah mendesain dan membuat struktur organisasi, termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan tugas dan mencari sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugas secara sukarela tanpa keterpaksaan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah pelaksanaan sudah sesuai dengan yang direncanakan.<sup>26</sup> E. Mulyasa mengatakan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menyusun organisasi personal dengan uraian tugasnya, kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber yang ada di sekolah tersebut.<sup>27</sup> Kepala sekolah benar-benar berusaha

---

<sup>26</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis...*, hal. 120

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang ...*, hal 98.



merencanakan dan melaksanakan semaksimal mungkin agar kebutuhan sekolah dapat terpenuhi, terutama kebutuhan proses pembelajaran.

Selanjutnya kepala sekolah berperan sebagai supervisor, dalam hal ini kepala sekolah memastikan bahwa penyusunan dan pelaksanaan program pengembangan sarana dan prasarana berjalan dengan baik. Teori supervisor oleh Soewadji Lazaruth yang dikutip Juhri mengatakan bahwa semua kegiatan yang mencakup mengajak, mengkoordinasikan, dan membimbing pertumbuhan pegawai sehingga dapat memahami dan lebih meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar.<sup>28</sup> Hal tersebut dilakukan kepala sekolah agar tidak ada yang menyalahgunakan dana yang telah disediakan untuk pemenuhan sarana dan prasarana. Dan menyesuaikan pelaksanaan dengan program yang sudah dibuat di awal.

Kepala sekolah selalu bertindak tegas, dan membuat peraturan untuk memelihara dan ikut serta dalam menjaga sarana dan prasarana, dalam hal ini tidak hanya guru yang bertugas menjaga sarana dan prasarana yang ada, namun seluruh warga sekolah. Dengan kondisi sekolah yang masih baru, dan banyak sarana dan prasarana yang belum layak digunakan, kepala sekolah juga melakukan rapat dengan pegawai lain sebelum mengambil keputusan dalam penggunaan sarana dan prasarana sementara yang akan digunakan, salah satu contohnya adalah ruang perpustakaan yang sementara digunakan sebagai ruang

---

<sup>28</sup> Juhri, *Prespektif Manajemen Pendidikan Islam*, (Metro. Lembaga penelitian UM Metro, Press 2006), hal 57

laboratorium. Hal tersebut menjadi bukti bahwa kepala sekolah berperan sebagai leader. George R. Terry mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah sebagai leader adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka menyukai untuk berusaha dalam mencapai tujuan.<sup>29</sup> E Mulyasa mengatakan bahwa Sebagai leader, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian yang kuat, memahami kemajemukan, mengupayakan peningkatan kinerja guru dan staf, siap dan butuh kritikan, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam lembaga yang dipimpinnya, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu mengambil keputusan bersama, mampu menciptakan hubungan dengan bawahan yang harmonis.<sup>30</sup> Hal ini dimaksudkan agar seluruh pegawai sepakat, dan tidak menimbulkan ketidaknyamanan dalam melaksanakan tugas. Dengan ini maka semuanya akan menjaga sarana dan prasarana yang ada, meskipun hal tersebut masih belum dapat dikatakan layak.

Selanjutnya kepala sekolah sebagai inovator dengan berusaha memenuhi sarana dan prasarana sekolah dengan menggunakan ruang yang ada sebagai ruang yang dibutuhkan sementara. Kepala sekolah juga berupaya melakukan pengadaan dengan cara sesering mungkin berkomunikasi dengan pihak-pihak terkait dan meyakinkan bahwa SMA Negeri 1 Tulungagung adalah sekolah baru yang berusaha meningkatkan mutunya dengan menambah fasilitas sarana dan prasarana, sehingga membutuhkan banyak biaya. E. Mulyasa, mengatakan bahwa

---

<sup>29</sup> Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, (Sukabumi: CV Jejak, 2019) hal.195

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah..*, hal 98.

kepala sekolah kepala sekolah harus pro aktif dalam memajukan sekolah, mampu mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.<sup>31</sup> Kepala sekolah harus mampu memberikan kepuasan kerja kepada seluruh pegawai, sehingga terus mau berkerja. Kepuasan kerja pegawai sangat penting, sehingga akan berdampak pada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja.<sup>32</sup> Sebagai inovator kepala sekolah berharap semua yang dilakukan dapat menjadi kepuasan bagi pegawai, sehingga akan tercipta suasana kerja yang nyaman, meskipun dengan kondisi sarana dan prasarana yang masih sangat minimal.

Dari hasil penelitian yang dilakukan disekolah, peneliti menarik benang merah, bahwa peran kepala sekolah dalam mengatasi personalia hampir dikatakan totalitas, ada beberapa peran yang lebih dominan saat dilakukan penelitian, namun hal tersebut tidak berarti bahwa peran yang lain tidak dilakukan oleh kepala sekolah.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hal 98.

<sup>32</sup> Kamsir, *Manajemen Sumber Daya..*, hal 9