

# EFEKTIVITAS PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH METRO

Oleh

**Sumi Mariyati, Sowiyah, Sulton Djasmi**

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1 Gedung Meneng, Bandar Lampung  
E-Mail: sumi.mariyati12@gmail.com

**Abstract: The Effectiveness of Role and Function of Elementary School Principal Leadership of Muhammadiyah Metro.** The purpose of this research is to describe the implementation of the principle's role and function in leading Elementary School of Muhammadiyah in Metro. This research is focus on the principle's role and function as an educator, a manager, an administrator, a supervisor, a leader, an innovator, a motivator, and an entrepreneur. Qualitative research uses case study, data collecting technique by observation, documentation and interview. Data source is in education field of Muhammadiyah alliance, principal, vice-principal, supervisor, teacher, staff, commitee, student proxy and student. Data analizing uses triangulasi, it compares between the observation result of documentation and the interview result. The results of this research are: 1) the principal's role and function as an educator, the principal has professionalism as an educator and can give a motivation for the teachers to have a professionalism as a teacher, 2) the principal's role and function as a manager, the principal does the management functions well, can manage the school organization so it can run effectively, 3) the principal's role and function as an administrator can run well, as the indicator with the physical proofs of school management administration, 4) the principal's role and function is good enough as a supervisor, by doing a supervision to teachers and staffs, it is felt by teachers and staffs as a media to increase their jobs. 5) the role and the function as leader can run well, he has integrity, discipline, commitment, consistency and democratical. As a leader, he is able to understand the school organization, vision, mission and characteristic of Elementary School of Muhammadiyah in Metro, 6) the role and the function as an innovator can run well. As an innovation agent, the principal tries to develop an insight for the teachers and the staffs, so it can make the productivity be better. 7) the role and the function as a motivator can run well, the indicator of teachers and staffs in doing a job appropriate with the target and give a reward of education scholarship S2, 8) the role and the function as an entrepreneur, the principal has the soul of entrepreneur, high motivation, hard working, optimist, creativity and perseverance in developing a school.

**Keywords:** implementation, principal's role and function, supervision.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan pelaksanaan peran dan fungsi kepala sekolah dalam kepemimpinannya di SD Muhammadiyah Metro . Fokus penelitian ini adalah peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*),

manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, motivator, dan wirausahawan (*entrepreneur*). Penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus, teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Sumber data adalah bidang pendidikan persyarikatan Muhammadiyah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, guru, karyawan, komite dan wali murid. Analisis data yang digunakan dengan triangulasi, yaitu membandingkan hasil observasi dengan dokumentasi dan hasil wawancara. Hasil penelitian adalah: 1) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, kepala sekolah memiliki profesionalisme sebagai pendidik dan dapat memotivasi guru untuk memiliki profesionalisme sebagai guru, 2) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, mampu mengelola organesasi sekolah sehingga pengelolaan berjalan dengan efektif, 3) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator berjalan dengan baik, sebagai indikator dengan adanya bukti-bukti fisik administrasi pengelolaan sekolah, 4) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor berjalan cukup baik, dengan berjalannya supervisi pada guru dan karyawan, dan dirasakannya peran supervisi oleh guru dan karyawan sebagai media untuk meningkatkan kinerja, 5) peran dan fungsi sebagai pemimpin berjalan dengan baik, memiliki integritas, disiplin, komitmen, konsisten dan demokratis. Sebagai pimpinan sangat memahami organesasi sekolah, visi, misi dan karakteristik SD Muhammadiyah Metro Pusat, 6) peran dan fungsi sebagai inovator berjalan dengan baik. Kepala sekolah sebagai agen pembaharuan mengupayakan pengembangan wawasan bagi guru dan karyawan sehingga produktivitas lebih baik, 7) peran dan fungsi sebagai motivator berjalan dengan baik dengan indikator guru dan karyawan melaksanakan kerja sesuai dengan target dan pemberian penghargaan beasiswa pendidikan ke S2, 8) peran dan fungsi sebagai wirausahawan, kepala sekolah memiliki jiwa *entrepreneur*, dengan indikator memiliki motivasi yang tinggi, pantang menyerah, optimis kreatif dan cukup gigih untuk memajukan sekolah.

**Kata kunci:** implimentasi, peran dan fungsi kepala sekolah, supervisi

Wahyosumidjo (2010: 83) mengartikan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Pada tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah

yang dipimpin. Tentu saja kepala sekolah bukan satu-satunya yang bertanggungjawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan seperti : guru, peserta didik, dan iklim sekolah yang mempengaruhi proses pembelajaran.

Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan bagi pengelolaan sekolah yang baik. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepala

sekolah selaku yang mengelola dan memimpin di lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan atau kompetensi dalam menjalankan peran dan fungsinya tersebut.

Berdasarkan observasi awal Bulan Juli 2013 peneliti mengamati, bahwa SD Muhammadiyah Metro adalah sekolah dasar swasta di bawah binaan Majelis Dikdasmen pimpinan Cabang Muhammadiyah Kota Metro mengelola pendidikan TK, SD, SMP dan SMA memiliki pangsa pasar tersendiri yang berbeda dengan sekolah dasar pada umumnya. Pembelajaran basic agama yang kuat sejak dini, dan pembinaan karakter *building*, yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman kedalam pembelajaran. Hal ini yang mengakibatkan SD Muhammadiyah Metro menjadi pilihan bagi masyarakat kota Metro. Dengan pangsa pasar tersendiri dan prestasi yang diraih merupakan keberhasilan dari pelaksanaan peran kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya di SD Muhammadiyah Metro.

SD Muhammadiyah Metro berdiri pada tahun 1968, mempunyai Visi “Unggul dalam prestasi yang berakhlak mulia”, yang mampu menorehkan prestasi baik lokal maupun nasional. Karena minat orang tua yang semakin tinggi, sehingga berakibat semakin besar perkembangannya. Pada awal pembelajaran tahun 2012/2013 dengan jumlah siswa 1008 orang, guru dan karyawan berjumlah 56 orang, diperlukan upaya yang optimal untuk mengelola sumber daya yang ada, agar mutu yang diinginkan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan alasan, SD Muhammadiyah Metro memiliki keunikan tersendiri berbeda dengan sekolah dasar pada umumnya, pembelajaran basic agama yang kuat

sejak dini dan pembinaan karakter *building* yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman kedalam pembelajaran. Pangsa pasar tersendiri dan prestasi yang diraih merupakan keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya di SD Muhammadiyah Metro.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan teori fenomenologi. Fenomenologi pada dasarnya berpandangan bahwa apa yang tampak di permukaan, termasuk pola perilaku sehari-hari hanyalah suatu gejala atau fenomenologi dari apa yang tersembunyi di “kepala” sang pelaku. Perilaku apa pun yang tampak di tingkat permukaan baru bisa dipahami atau dijelaskan manakala bisa mengungkap atau membongkar apa yang tersembunyi dalam dunia kesabaran atau dunia pengetahuan si manusia pelaku (Burhan Bungin, 2008:9).

Rancangan studi kasus yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah desain studi kasus tunggal (*single-case studies*), yang dilihat dari studi *cross sectional*, yakni berupaya mempersingkat waktu observasinya dengan cara mengobservasi pada beberapa tahap atau tingkatan perkembangan tertentu, dengan harapan dari beberapa tahap atau tingkatan akan diperoleh dan dibuat suatu kesimpulan.

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data (Bogdan & Biklen, 1998).

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *sampling purposive*. Pengambilan sampel bukan dimaksudkan untuk

mewakili populasi, melainkan pada relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema yang muncul dilapangan. Melalui teknik ini dapat dikembangkan untuk memperoleh informan lainnya dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling*) sampai dirasakan data yang diperoleh sudah sangat baik/jenuh. Informan dalam penelitian ini sebanyak 12 orang meliputi Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah 2 orang, Pengawas Pembina 1 orang, Guru 4 orang, Karyawan 1 orang, Komite Sekolah 1 orang, Wali Murid 2 orang dan siswa 2 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mantja (2003) bahwa teknik pengumpulan data interaktif terdiri dari wawancara dan pengamatan berperan serta, sedangkan non interaktif meliputi pengamatan tidak berperan serta, analisis isi dokumen dan arsip.

Teknik analisis data menggunakan beberapa alur kegiatan, yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, (3) verifikasi data, (4) penarikan kesimpulan, sebagai suatu langkah yang saling terkait pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun wawasan umum (Miles dan Huberman, 1992:19). Menguji keabsahan data peneliti dapat menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut, dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya. Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan observasi tidak langsung ini

dimaksudkan dalam bentuk pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut diambil benang merah yang menghubungkan diantara keduanya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Kepala Sekolah sebagai pendidik (*educator*)

Kepala sekolah adalah tugas tambahan, maka pada hakekatnya kepala sekolah adalah seorang guru. Jiwa seorang pendidik tetap melekat pada pribadi kepala sekolah, terlihat dari tanggung jawab dan kreativitasnya dalam mengajar: (1) sangat mencintai profesi sebagai seorang pendidik. Hal ini membuat nyaman dan menimbulkan rasa senang, dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, karena bekerja tanpa paksaan tapi panggilan jiwa, (2) mencintai dunia anak, sehingga beliau dapat memahami perilaku anak sesuai dengan perkembangannya, (3) berupaya meningkatkan profesionalisme guru-guru dengan memberi keteladanan, bagaimana menjadi sosok seorang pendidik yang baik dan profesional.

Hal-hal yang harus ditingkatkan adalah: (1) Perlu menyeimbangkan antara tugas sebagai kepala sekolah dan tugas sebagai guru, (2) sebaiknya jangan mengajar mata pelajaran yang di Unkan, terkait tugas kepala sekolah yang sering mendadak keluar, maka pembelajaran terganggu, (3) mengintensifkan, menanamkan dan menumbuhkan jiwa pendidik

## 2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer Kepala sekolah membuat perencanaan program, diantaranya (1) Program kegiatan sekolah secara teknis diserahkan pada kepala sekolah, sedangkan program pengembangan diusulkan oleh kepala sekolah pada Persyarikatan meliputi pengembangan sarana dan prasarana, SDM dan kerjasama pihak eksternal. (2) Pengelolaan program secara teknis oleh kepala sekolah meliputi, kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, SDM, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat. (3) Kontroling dilakukan dengan tim yaitu 2 orang wakil kepala sekolah. Terkait dengan kurikulum dan implementasinya, kesiswaan serta proses berjalannya aktivitas pembelajaran dan penunjang dibagi dua yaitu, dari bidang pendidikan membawahi kelas atas kelas 4,5 dan 6. Sedangkan wakil kepala sekolah satu lagi membawahi kelas 1,2 dan 3, yang masing-masing mengontrol berjalannya KBM, KKG, pembinaan guru dan siswa oleh guru dan kegiatan pembelajaran. (4) Evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah ada 2 jenis yaitu formal dan informal.

Kendala terkait kepala sekolah sebagai manajer adalah: (1) Analisis program sekolah sebelum pembuatan program perlu ditingkatkan, mengingat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program di lapangan belum optimal, (2) Peran serta orang tua atau komite sekolah dalam pembuatan perencanaan program belum sepenuhnya terlibat. Berdasarkan informasi yang diperoleh, terkait dengan kurang terlibatnya orang tua dan komite dalam pembuatan perencanaan program, karena kesibukan. Mengingat orang tua adalah pelanggan, maka perlu dilibatkan agar terukur tingkat kepuasan orang tua, (3) Padatnya program kegiatan sementara

waktu sangat terbatas, sehingga evaluasi yang berkesinambungan terhadap program belum optimal, (4) Belum efektifnya mekanisme kontroling dan evaluasi terhadap program yang ada.

## 3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Pengelolaan administrasi sekolah yang baik tercermin dengan adanya bukti fisik berupa dokumen. Berdasarkan hasil temuan penelitian berkaitan kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut: (1) Kepala sekolah dalam mengelola administrasi kurikulum dan pembelajaran serta bimbingan konseling. Dibuktikan adanya bukti administrasi proses pembelajaran dan data administrasi bimbingan konseling. Bukti fisik berupa dokumen kurikulum dan perangkatnya disetiap mata pelajaran dan pada level kelas, Sedangkan bimbingan konseling dibuktikan adanya data perkembangan karakter setiap siswa, anekdot atau buku kejadian di kelas. Mengingat di SD Muhammadiyah Metro memiliki karakter integrasi, maka bimbingan konseling bukan dipegang guru khusus, tetapi dibina oleh guru kelasnya, (2) Dalam mengelola administrasi kesiswaan dibuktikan dengan adanya data kesiswaan, meliputi: kelengkapan data kesiswaan, kegiatan ekstrakurikuler dan data kegiatan penunjang lainnya. Bukti fisik berupa buku induk siswa, buku klaper, buku mutasi, buku kelulusan dan buku daya serap di sekolah lanjutan. Sedangkan bukti fisik ekstrakurikuler berupa program ekstrakurikuler, dokumen pelaksanaan dan laporan kegiatannya. Untuk kegiatan penunjang adalah dokumen pelaksanaan kegiatan ibadah siswa, kegiatan kepanduan, lomba-lomba, (3)

Dalam mengelola administrasi ketenagaan dilengkapi adanya data administrasi guru dan karyawan. Dibuktikan adanya, dokumen buku induk guru dan karyawan, biodata guru dan karyawan, pembagian tugas, dan daftar hadir guru dan karyawan,(4) Kepala sekolah dalam mengelola administrasi keuangan dilengkapi dengan adanya data administrasi keuangan, BKU dan sumber-sumber keuangan. Bukti fisik berupa buku administrasi keuangan (BKU) yang rutin tiap bulan diperiksa kepala sekolah. Laporan pertanggung jawaban pengeluaran yang disertai dengan bukti-bukti pengeluaran yang sah, (5) Dalam mengelola administrasi sarana prasarana meliputi kelengkapan data administrasi gedung/ruang, data administrasi meubelair, administrasi laboratorium, data administrasi kantor. Bukti fisik berupa, adanya dokumen inventaris gedung/ruangan, barang dan adanya tempat penyimpanan barang yang rapi dan tertib, (6) Dalam mengelola administrasi persuratan meliputi, kelengkapan administrasi surat menyurat baik surat keluar maupun surat yang masuk, surat keputusan dan lain sebagainya. Bukti fisik yang ada berupa buku surat masuk dan surat keluar, buku ekspidisi, file surat keputusan, file surat masuk, file surat keluar, semua tertata dalam box file.

Kendala yang dihadapi antara lain: (1) Sebagai administrator cukup menyita waktu dan pekerjaan kepala sekolah, terutama terkait dengan urusan kedinasan yang mendadak dan harus segera diselesaikan, (2) Keterbatasan ruang khusus dokumen/ arsip dijadikan tempat penyimpanan semua kearsipan, (3) Kurangnya tenaga administrasi kearsipan yang mumpuni di bidangnya, mengingat tugas kepala sekolah bukan hanya sebagai administrator tapi memiliki tanggung jawab yang cukup

besar di sekolah, maka diperlukan tenaga teknis yang membantu, untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, tertib dan teratur dalam penyimpanannya, (4) Mekanisme pengarsipan yang kurang sistematis dan manual menjadi kendala yang cukup mengganggu.

#### **4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Untuk memperbaiki kualitas SD Muhammadiyah Metro akan ditentukan sampai sejauhmana kinerja SDM termasuk kepemimpinan kepala sekolah, yaitu (1) Kepala sekolah membuat program perencanaan supervisi. Pelaksanaannya dibantu 2 orang wakil kepala sekolah, (2) Bidang pendidikan persyarikatan juga melakukan supervisi, untuk mengetahui kondisi nyata para guru dan karyawan, Selain itu supervisi dilakukan untuk penilaian raport guru, dan pembuatan perencanaan perbaikan SDM yang akan datang, (3) Supervisi yang dilakukan kepala sekolah meliputi, supervisi kinerja, supervisi kelas dan supervisi ekstrakurikuler.

Kendala yang dihadapi sebagai supervisor adalah: (1) Supervisi kinerja belum rutin terhadap satpam, OB. Sehingga kinerja satpam dan OB belum optimal, karena belum terbangun inisiatif yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, (2) Kurangnya intensitas supervisi untuk proses pembelajaran di kelas, hal ini dirasakan oleh guru dan diakui kepala sekolah. Mengingat guru di SD Muhammadiyah Metro cukup banyak, maka kepala sekolah lebih memprioritaskan agenda supervisi pada guru-guru yang perlu penanganan khusus (segera), namun dari temuan yang didapat, pada kakekatnya semua guru menginginkan disupervisi, karena menginginkan perbaikan, (3) Agenda

kepala sekolah yang padat sehingga supervisi tidak berjalan sesuai, rencana mengingat peran kepala sekolah bukan hanya sebagai supervisor tapi juga menuntut peran lainnya, (4). Supervisi ekstrakurikuler belum berjalan sepenuhnya dan keterbatasan keahlian kepala sekolah dalam penguasaan ketrampilan ekstrakurikuler yang diajarkan.

Untuk mengatasi kendala tersebut diatas, maka solusinya adalah: (1) Mengikuti sertakan Bidang Pendidikan untuk menjadi supervisor. Dalam perjalanannya keberadaan supervisor di luar manajemen kepala sekolah cukup efektif karena lebih obyektif insensitasnya lebih banyak, (2) Meningkatkan ketrampilan guru dalam mengajar, maka diadakan program *peer teaching* pada minggu ke dua setiap bulan di KKG. Sebagai bentuk wadah guru untuk saling menilai dan memberi masukan pada teman sejawat dalam ketrampilan mengajar, (3) Lebih ditingkatkan supervisi ekstrakurikuler dengan adanya forum diskusi antara kepala sekolah/wakil kepala sekolah dengan guru-guru ekstrakurikuler.

### **5. Kepala sekolah sebagai Pemimpin (Leader)**

Berdasarkan temuan di lapangan terkait kepala sekolah sebagai pemimpin adalah: (1) Kepala sekolah memahami visi, misi, tujuan serta karakteristik SD Muhammadiyah Metro, pemahaman ini penting agar semua program dan tugas-tugas yang dibingkai visi, misi tidak meninggalkan karakteristik SD Muhammadiyah Metro yang mengintegrasikan nilai-nilai islam dalam setiap aspek, sebaliknya mengintegrasikan semua aspek di sekolah dalam pembelajaran nilai-nilai keislaman, (2) mensosialisasikan, mengimplementasikan dan meng-

evaluasi visi, misi dan karakteristik sekolah, (3) Mampu memberdayakan guru-guru dan karyawan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal ini didukung karena karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang diterima tengah-tengah guru dan karyawan, (4) Karakteristik sebagai pemimpin meliputi, demokratis, tegas disiplin, dekat dengan bawahan, memiliki keteladanan dan mengapresiasi hasil kerja bawahan, karakter ini yang membuat nyaman guru dan karyawan, (5) Dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diprogramkan, tugas dari dinas terkait maupun oleh Persyarikatan.

Keberhasilan ini salah satunya didukung oleh kinerja guru dan karyawan, (6) Upaya yang dilakukan, mensosialisasikan visi, misi, karakteristik sekolah kemudian mengimplementasikan dalam setiap pembelajaran, kegiatan rapat dan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, (7) Menjalani komunikasi efektif antar warga sekolah (8) Memberi penghargaan pada guru dan karyawan yang berprestasi, sehingga menambah motivasi guru-guru dan karyawan, untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, kemudian menjalankan sanksi bagi guru dan karyawan yang melanggar kesepakatan dengan aturan sekolah, baik dalam bentuk sanksi ringan maupun berat. Hal ini membuat guru dan karyawan menghormati kepala sekolah sebagai sosok pemimpin.

### **6. Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Berdasarkan temuan dilapangan, peneliti menemukan beberapa hal dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan pembaharuan di SD Muhammadiyah Metro adalah sebagai berikut: (1) Berupaya memfasilitasi guru dan karyawan sarana TIK, agar guru dan karyawan dalam penyampaian

proses kegiatan berwawasan luas sesuai dengan teknologi yang berkembang, (2) Membuka TPA untuk kelas satu dan dua, sukses OSN, O2SN, FLS2N dan tahsin-tahsidz qur'an.

Bebepa hal yang perlu ditingkatkan adalah: (1) Komitmen beberapa guru dalam kedisiplinan perlu ditingkatkan agar terbangun kedisiplinan yang terlahir dari sanubari pribadi, (2) Perlu ditingkatkan skill guru dan karyawan dalam bidang TIK, (3) Komunikasi yang harmonis antar semua warga sekolah.

## **7. Kepala Sekolah sebagai Motivator**

Berikut hasil temuan yang didapat peneliti adalah, Kepala sekolah memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam memotivasi, sebagai mitivator di sekolah, mampu menumbuhkan rasa cinta profesi terhadap guru dan karyawan dengan upaya tersebut guru dan karyawan akan melaksanakan kerja sesuai dengan tugas dengan bertanggung jawab sepenuhnya. (1) Kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada guru dan karyawan yang berprestasi, baik berupa ucapan langsung, hadiah dan beasiswa pendidikan (2) Upaya yang dilakukan, menjalin komunikasi yang efektif, produktif antar sesama warga sekolah.

## **8. Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan (*enterpreuner*)**

Temuan peneliti terkait kepala sekolah sebagai wirausahawan adalah: (1) Kepala sekolah memiliki program-program yang bernilai jual yaitu karakter teraktualisasi pada diri siswa (karakter building), Karakter yang terbangun adalah karakter akhlak islami, hafalan quran, prestasi akademik yang baik, penyelenggaraan even-even yang terbuka, dukungan pihak dari dinas terkait dan pihak swasta terhadap

program-program yang digulirkan, (2) memiliki karakter sebagai enterpreuner, yaitu memiliki jiwa wirausaha yang tinggi, gigih, kreatif, inovatif dan optimis.

Kendala yang dihadapi adalah, kerjasama dengan orang tua terkait dengan perkembangan belajar siswa yang sedikit bermasalah, kedisiplinan beberapa guru yang dikhawatirkan menular pada guru lain, kemudian konsistensi guru pada aturan yang sudah disepakati

## **Pembahasan hasil penelitan**

### **Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*educator*)**

Berdasarkan observasi, mengamati dan menggali informasi bagaimana sosok kepala sekolah sebagai pendidik. Kepala sekolah adalah tugas tambahan. Padahalkekatnya kepala sekolah adalah seorang guru yang memangku jabatan, oleh karena itu walaupun menjabat sebagai kepala sekolah, tetap mempunyai tugas mengajar.

Hasil diskusi peneliti dengan bidang pendidikan, didapat informasi bahwa jabatan kepala sekolah diberikan melalui jenjang karir dan penilaian terhadap kinerja guru. Sebagai seseorang yang akan memangku jabatan kecintaan pada profesi ini juga akan melahirkan rasa bangga pada tugas yang disandangnya, karena tugas mencerdaskan bangsa adalah tugas inti dari kemajuan bangsa ini. Sebagaimana pendapat dari Rusman (2012:55), menyatakan bahwa pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa terhadap dunia anak sangat berpengaruh pada proses



pembelajaran, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, tugas guru bukan semata-mata mentransfer ilmu pengetahuan. Tetapi juga mendidik untuk merubah perilaku anak dari yang tidak baik menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, bahwa terkait dengan peran kepala sekolah sebagai pendidik menuntut kepala sekolah tetap berkewajiban mengajar 6 jam pelajaran dalam satu minggu.

Menurut Aqib dalam Rivai dan Murni (2009: 896) menyatakan, guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah. Selain itu guru merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu. Upaya yang dilakukan kepala sekolah mendapat sambutan yang baik dari pihak guru, karena guru menyadari bahwa peningkatan profesionalisme dalam mengajar merupakan konsekuensi bagi profesi yang mereka sudah ambil. Dan semakin baik profesionalisme mereka dalam mengajar, maka akan semakin baik mutu pendidikan di SD Muhammadiyah Metro.

### **Kepala sekolah sebagai Manajer**

Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan sekolah, keberhasilan penyelenggara pendidikan ditentukan oleh adanya manajer yang handal. Mengingat persaingan dunia pendidikan semakin menuntut manajer untuk berbenah diri, tanpa manajer yang handal maka mutu sekolah akan menurun dan akan mengakibatkan sekolah tersebut akan gulung tikar, hal ini disebabkan tidak memuaskan pelanggan.

Kepala SD Muhammadiyah Metro sebagai manajer di sekolah sudah menjalankan peran dan fungsinya, fungsi-fungsi manajemen yang di

jalankan adalah, melakukan perencanaan pendidikan, pengorganisasian, melaksanakan penyelenggaraan pendidikan, melakukan kontrol dan evaluasi. Pada prosesnya dilakukan dalam bentuk tim, terdiri dari kepala sekolah dan 2 orang wakil kepala sekolah. Menurut Rivai dan Murni (2009:103), manajemen pendidikan meliputi empat pokok, yaitu:

1. Perencanaan pendidikan dimaksud untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik, dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan.
2. Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.
3. Pengerahan pendidikan pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidikan yang telah direncanakan dan diawasi oleh organisasi penyelenggaraan pendidikan dengan memperhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan di perencanaan dalam rangka mencapai hasil pendidikan yang optimal.
4. Pengendalian pendidikan dimaksud untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan yang dijabarkan dalam sasaran-sasaran menghasilkan output secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi yang dikumpulkan, peneliti, program sekolah yang dibuat meliputi, kurikulum dan

program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat. Untuk Pengelolaan seluruh program sekolah di bawah wewenang kepala sekolah dibantu wakil kepala sekolah. Untuk mengontrol pelaksanaan program implementasi kurikulum dan proses pembelajaran wewenang wakil kepala sekolah satu membawahi kelas 1, 2 dan 3, sedangkan wakil kepala sekolah dua untuk kelas 4, 5, dan 6, Implementasi pelaksanaan pembelajaran terintegrasi didalamnya termuat penanganan kesiswaan dalam pembentukan perilaku islami dan pengembangan potensi.

Sedangkan program kesiswaan, ekstrakurikuler dan ko-kurikuler pelaksanaannya adalah guru yang telah ditunjuk dan mempunyai kemampuan untuk membimbing dan mengembangkan masing-masing potensi siswa. Pemantauan guru-guru ekskul dibawah wakil kepala sekolah masing-masing Menurut Rohiat (2010:26), kegiatan manajemen sarana prasarana meliputi, 1) perencanaan kebutuhan, 2) pengadaan, 3) penyimpanan, 4) penginventarisan, 5) pemeliharaan, 6) penghapusan sarana prasarana pendidikan. Terkait pengelolaan sarana prasarana, kepala sekolah membuat perencanaan kebutuhan kemudian diajukan kepersyarikatan sedangkan pengelolaan keuangan dibawah tanggung jawab kepala sekolah dibantu bendahara dan staf.

### **Kepala Sekolah sebagai Administrator**

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator dilakukan lebih khusus pada pengarsipan semua dokumen, surat menyurat, keuangan selama proses sekolah berjalan. Menurut Handayani dalam Rohiat (2010:13), mengemukakan "Adminis-

trasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *administratie* (bahasa belanda) yang meliputi kegiatan catat mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan."

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan dokumen yang didapat, kegiatan mengelola administrasi KBM dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana, dan surat, menyurat, sebagai administrator memang begitu luas dan banyak, hal ini sesuai dengan pendapat Rivai dan Murni (2009: 324), menyatakan bahwa administrasi pendidikan merupakan fungsi khusus dengan tujuan utamanya adalah memastikan pendidikan akan terselenggara secara efisien dan efektif, Selaras dengan pendapat diatas bahwa kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi pendidikan terkait dengan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, meliputi, kurikulum, kesiswaan, pembiayaan, sarana prasarana, kepegawaian, tata laksana dan hubungan masyarakat

### **Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting dalam meningkatkan Peran kinerja guru. Sebagaimana pendapat Ambarita (2013:145), bahwa supervisi adalah sebagai usaha layanan perbaikan pembelajaran dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif penampilan pembelajarannya baik secara individu maupun kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Hal ini menunjukkan dalam penerapannya supervisi merupakan suatu bentuk bimbingan profesional dalam rangka perbaikan suasana belajar mengajar melalui guru.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan informan bahwa kepala sekolah melakukan supervisi dalam bentuk tim, yaitu dibantu wakil kepala sekolah dan dari Persyarikatan. Supervisi yang dilakukan meliputi: (1)Supervisi kinerja guru (2) Supervisi proses pembelajaran, (3) Supervisi ekstrakurikuler, (4) Supervisi kesiswaan, (5) Supervisi KKG, (6) Supervisi sarana prasarana, (7) Pemakaian sarana prasarana, (8) Supervisi keuangan dan ketatausahaa

Berdasarkan pengamatan peneliti, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah telah membuat program supervisi. Pada hakekatnya tugas supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, namun mengingat peran kepala sekolah cukup banyak, maka perlu melibatkan supervisor lain untuk membantu meningkatkan kinerja guru dan karyawan, selain itu sebagai data perbandingan bagi kepala sekolah terkait kinerja guru dan karyawan.

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

Hasil pengamatan dan wawancara didapat informasi, bahwa kepala SD Muhammadiyah Metro, selaku kepala sekolah memiliki Keteladanan yang selalu dicontoh terkait kedisiplinan saat hadir dan pulang, kedisiplinan dalam menjalankan aturan, tata tertib, kedisiplinan dalam target mengerjakan tugas. Keteladanan menjadi seorang guru yang profesional, ini cukup untuk menggerakkan guru-guru agar dapat mencontoh perilaku tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Covey dalam Rivai dan Murni (2009:748), membagi peran pemimpin menjadi tiga bagian yaitu.

1. *Pathfinding* (pencarian alur), peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti

2. *Aligning* (penyelaras), peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem proses operasional organesasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
3. *Empowering* (pemberdayaan), peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdasan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Kepala sekolah memahami karakteristik, visi dan misi sekolah sebagai sekolah islam terintegrasi, sehingga semua program, sasaran program dan aktivitas tidak terlepas dari karakteristik, visi dan misi. Dukunga cukup baik dari guru dan karyawan sangat membantu kepala sekolah mencapai target sekolah yang ditentukan. Upaya kepala sekolah agar kinerja guru, proses pembelajaran tetbingkai dengan visi, misi dan karakteristik sekolah islami terintegrasi, melalui supervisi kelas, supervisi pembelajaran, KKG.

### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Kepala sekolah sebagai inovator menempati posisi yang sangat menentukan dalam mengembangkan sekolah kearah persaingan dunia globalisasi. Kepala sekolah sebagai inovator mempunyai ide/gagasan yaitu, membuka TPA bagi kelas 1 dan 2 yang sebelumnya belum ada, memfasilitasi guru dan karyawan sarana prasarana TIK yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran saat ini yang memerlukan multi media. Selain itu juga mensukseskan OSN, O2SN dan FLS2N dalam setiap tahun pembelajaran.

Menurut Permendiknas RI No.13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, yaitu memuat bahwa:

- a. Seorang kepala sekolah selaku agen perubahan dan mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- b. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- c. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- d. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Mengelola hubungan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah.

Selaras dengan pendapat Daryanto (1998:175) menyatakan bahwa dunia pendidikan selalu mengalami dinamika, maka setiap guru dituntut juga untuk melakukan perubahan, baik ilmu pengetahuan, komunikasi, metode, dan penguasaan terhadap teknologi.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Metro, dalam peran-cangan ide atau gagasan bekerja dengan dua orang wakil kepala sekolah. Pembuatan rancangan pembaharuan dibuat didasarkan pada program sebelumnya dan tambahkan pembaharuan yang akan dikembangkan. Setelah rancangan dibuat, maka disosialisasikan dalam rapat kerjan dan meminta masukan terhadap rancangan pembaharuan yang dibuat.

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi yang dikumpulkan, peneliti melihat bahwa pembaharuan yang dirancang melibatkan semua guru. Guru-guru memberi masukan dan memberikan dukungan karena mereka juga membutuhkan pembaharuan. Rancangan yang dibuat seperti tentang pemenuhan fasilitas

TIK, pembukaan TPA bagi kelas 1 dan 2 yang tahun-tahun sebelumnya belum ada, sukses OSN, O2SN dan FLS2N.

### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Motivator**

Mengelola suatu lembaga terletak juga pada seorang pemimpin dalam mengelola lembaga tersebut. Seni mengelola yang dimaksud, agar kepala sekolah bertindak lebih kreatif dalam menggerakkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah. sesuai dengan visinya unggul dalam prestasi berakhlak mulia, tentunya memerlukan seorang motivator yang handal dan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman. Agar guru dan karyawan merasa nyaman dan tidak terbebani tugas-tugas selaku motivator memberikan penghargaan atau reward kepada semua guru dan karyawan yang dalam bekerja baik.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Metro, selaku pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang demokratis, terbuka terhadap kritik dan saran dari guru dan karyawan. Guru-guru merasakan bahwa kebijakan dan program yang dibuat adalah keputusan bersama, sehingga dukungan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah sangat besar.

### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Wirausaha (*Entrepreneur*)**

SD Muhammadiyah Metro, merupakan SD swasta unggulan tentunya bersaing dengan SD swasta lainnya dengan menjual program sebagai sarana *marketing* bagi SD Muhammadiyah Metro kepada masyarakat. Karena percaya dengan program-programnya maka sangat

tinggi animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke SD Muhammadiyah Metro, yang merupakan peluang besar untuk mendapatkan pelanggan. Selaras dengan pendapat Mulyasa (2009: 55) kepala sekolah dalam mengembangkan jiwa wirausaha dengan kriteria: 1) mampu membuat perencanaan sistematis, 2) mampu membuat perencanaan strategis, 3) mampu memanfaatkan peluang, 4) memiliki kemampuan meyakinkan orang lain, 5) memiliki kemampuan pemecahan masalah.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, kepala sekolah SD Muhammadiyah Metro, memiliki jiwa wirausaha, program yang dibuat memiliki nilai *marketing* di masyarakat, even-even yang dilakukan mampu menjalin kerjasama dengan relasi lembaga pendidikan lain maupun lembaga non kependidikan. Ada beberapa program yang menonjol dan mendapat perhatian dari masyarakat adalah, pembentukan karakter islami, kebiasaan beribadah tanpa diperintah, hafalan quran sehingga menjadi *marketing* tersendiri. Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah prestasi akademik SD Muhammadiyah Metro juga cukup baik. Hal ini sesuai dengan visi sekolah yang menekankan pada integrasi kecerdasan spiritual, emosional, dan intelektual, ada paradigma yang mengatakan sekolah islam kurang baik dari sisi akademik, tapi kenyataannya tidak demikian. Mengingat SD Muhammadiyah Metro merupakan lembaga pendidikan dasar, maka penekanan *enterpreuner* lebih pada karakteristik sekolah dari sisi pembelajaran yang menyenangkan, sesuai dengan target dan nilai jual pasar, pembentukan karakter islami, dan hubungan kerja sama dengan berbagai pihak.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

#### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*Educator*)**

Peran kepala sekolah sebagai pendidik berjalan dengan baik, yakni tetap adanya jam wajib mengajar 6 jam pembelajaran setiap minggu, memiliki profesionalisme yang baik karena dilandasi kecintaannya pada dunia pendidikan.

#### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer**

Peran kepala sekolah sebagai manajer berjalan dengan baik, dimana dalam pembuatan perencanaan program sesuai dengan kebutuhan, selalu memberdayakan guru dan staf dalam pembuatan program, mengadakan kontroling program dan evaluasi untuk dasar pembuatan program tahun berikutnya.

#### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator**

Indikator tolok ukur untuk kinerja kepala sekolah dalam administrasi baik adalah, dapat dibuktikan dengan adanya dokumen, file yang diarsipkan. Baik administrasi kepala sekolah maupun administrasi pembelajaran yang dimiliki guru. Sebagai pertanggung jawaban kepala sekolah dengan yayasan/persyarikatan.

#### **Peran dan Fungsi kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor berjalan cukup baik, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah/ persyarikatan dalam menjalan-

kan program supervisi. Adanya program-program perbaikan terhadap profesionalisme guru, melalui diklat, workshop dan pembinaan.

### **Peran dan Fungsi kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin berjalan cukup baik Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki integritas kepribadian baik, disiplin, komitmen, dan konsisten dalam menerapkan aturan, demokrasi, terbuka, memberdayakan guru dan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

### **Peran dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsi sebagai inovator berjalan baik, mempunyai ide/gagasan membuka TPA, dengan adanya program baru untuk sukses OSN, FLS2N dan menambah wawasan guru dan karyawan tentang komputerisasi.

### **Peran dan Fungsi kepala Sekolah sebagai Motivator**

Peran dan fungsi kepala sekolah selaku motivator cukup berjalan baik, karena sebagai motivator mampu menciptakan suasana kerja kondusif, Upaya untuk membangun kinerja yaitu dengan adanya reward atau penghargaan.

### **Peran dan Fungsi kepala Sekolah sebagai Wirausahawan (Entrepreneur)**

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai wirausahawan berjalan baik, terbukti dengan adanya program yang bernilai jual yang membuat Sekolah Dasar Muhammadiyah menjadi pilihan masyarakat kota Metro.

### **Implikasi**

Implikasi dapat dirumuskan berdasarkan temuan-temuan penelitian yang merupakan konsekuensi logis untuk mencapai pelaksanaan peran dan fungsi kepala sekolah secara maksimal. Penelitian ini dengan fokus peran dan fungsi kepala sekolah sebagai: pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, motivator dan wirausahawan (*entrepreneur*). Kepala sekolah telah melaksanakan secara maksimal, tidak pernah berhenti untuk melaksanakan peran, namun ada peran yang cukup menyita waktu yaitu peran sebagai administrator.

### **Saran**

#### **Bagi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah diharapkan lebih intensif melaksanakan perannya. Mengingat peningkatan mutu sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah, maka perlu memperhatikan hal-hal yang strategis dalam menjalankan perannya.

#### **Bagi guru**

Guru diharapkan memahami perlunya kerja sama untuk meningkatkan mutu sekolah. Dukungan terhadap kesuksesan implementasi peran-peran kepala sekolah. Mengingat kepala sekolah tidak mungkin melakukan peningkatan mutu seorang diri, maka guru sebagai salah satu unsur sistem di lembaga pendidikan, perlu mendukung tugas kepala sekolah.

#### **Bagi Pimpinan Persyarikatan Muhammadiyah**

Perlu pembinaan kepala sekolah secara intensif dari Persyarikatan,

terkait berjalannya peran kepala sekolah, Persyarikatan perlu sering melakukan supervisi manajemen, agar kebutuhan terhadap pengembangan tim manajemen dapat diprogramkan. Pihak

Persyarikatan juga perlu mengapresiasi keberhasilan yang dilakukan kepala sekolah, agar tidak terjadi kejenuhan dan tekanan pada tugas manajemen sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Alben. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandar Lampung: UPT Penerbit Unila
- Bungin, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif. Aktualisasi Metodologi ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Press
- Bogdan, Robert C., and Sari Knopp Biklen. 1998. *Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods*. 3rd ed. New York: Allyn and Bacon
- Daryanto. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdikbud. 2007. *Prinsip Dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Kemendikbud
- Mantja, W. 2003. *Etnografi: Desain Penelitian dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. (Penerjemah: Rohidi R.T.). Jakarta: UI Press
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rivai, H. Viethzal & Murni, Sylviana. 2009. *Education Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Rusman. 2012. *Model-Model Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.