BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Penerapan Disiplin Sekolah

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *"strategos"* yang berarti keseluruhan usaha termasuk perencanaan, cara dan teknik yang digunakan oleh militer unuk mencapai kemenangan dalam peperangan.[1] Sedangkan dalam bahasa Inggris strategi disebut juga *planning something, espicially the movement of armies in war.*[2]

Sedangkan menurut J.R David dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method,or series of activities disigned to achives a particular educational goal.* Yang dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[3]

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa arti dari strategi ialah trik-trik atau cara-cara khusus yang dilakukan agar mencapai tujuan ataupun target yang telah ditetapkan.

1. Pengertian Disiplin Sekolah

Disiplin secara istilah berasal dari bahasa Inggris *discipline,* yang artinya suatu tata tertib yang mampu mengatur tatanan kehidupan pribadi

[1] Oemar Hamalik, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Mandar Manja, 1993), h. 1.

[2] *Oxford Learner's Pocket Dictonary,* (Oxford University Press, 2005), h. 427 .

[3] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan,* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 126.

dan kelompok.[4] Sedangkan dalam Kamus Besar Indonesia kata disiplin diartikan sebagai ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib).[5] Adapun dalam Kamus Istilah dan Pendidikan Umum dikemukakan disiplin adalah bimbingan kearah perbaikan melalui pengarahan, penerapan dan paksaan.[6]

Dengan memperhatikan definisi tentang disiplin diatas, maka dapat dikemukakan bahwa pengertian disiplin adalah suatu sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan dan kepatuhan dalam menjalankan tata tertib kehidupan.

Berdasarkan pernyataan tersebut kiranya jelas bahwa disiplin adalah suatu keadaan, dimana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dengn semestinya, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik itu secara langsung maupun tidak langsung, selama peraturan itu tidak melanggar norma-norma agama. Secara umum bahwa disiplin itu dimaksudkan sebagai latihan kejiwaan (mental) dan mutlak atau karakter agar seseorang mampu mengendalikan diri (*Self Control)* serta patuh dan tabah dalam menunaikan tugas kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan menurut penulis arti disiplin adalah sikap yang ditujukan dengan perilaku baik terhadap diri sendiri maupun orang lain dan dilakukan secara terkontrol, terarah dan konsekuen untuk satu tujuan

---

[4] Syaiful Bahri Djamarah, *Rahasia Sukses Belajar,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 12.

[5] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 268.

[6] M. Sastra Paraja, *Kamus Istilah dan pendidikan Umum,* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 117.

dan cita-cita yang diinginkan. Kedisiplinan merupakan kunci untuk meraih kesuksesan, tidak hanya dalam belajar tetapi juga seluruh aspek kehidupan misalnya dalam menggunakan waktu. Pengaturan dalam kehidupan sehari-hari sangat penting karena kalau tidak digunakan dengan baik akan membawa kepada kerugian.

Adapun arti dari disiplin sekolah adalah sifat tanggung jawab dari peserta didik terhadap peraturan-peraturan di sekolah, baik itu peraturan tata tertib maupun itu peraturan yang lainnya yang berlaku di sekolah tersebut. Jika setiap peserta didik disiplin, maka dengan sendirinya tata tertib sekolah akan terjamin.

2. Bentuk-Bentuk Kedisiplinan di Sekolah

Disiplin bukanlah sesuatu yang dibawa sejak lahir. Perkembangannya pada anak sangat dipengaruhi oleh faktor “ajar” atau pendidikan. Displin selalu berkaitan dengan sikap, yaitu kesediaan bereaksi atau bertindak terhadap objek atau keadaan tertentu. Sikap selalu dihadapkan pada pilihan untuk menerima atau menolak, bertindak positif atau negatif. Sikap (sering disebut sikap mental) berkembang dalam proses keinginan untuk mendapat kepuasan, tetapi kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua keinginan dapat terpenuhi, karena keinginan banyak orang beraneka ragam sehingga perlu adanya peraturan, tata tertib, nilai atau norma yang harus dipatuhi.

Agar dapat memenuhi atau menahan keinginan tersebut, individu yang bersangkutan harus dapat menahan diri, menguasai diri untuk tunduk

pada peraturan dan patuh pada nilai atau norma yang berlaku. Disiplin selain berhubungan dengan penguasaan diri juga dengan rasa tanggung jawab. Orang yang disiplin cenderung patuh, mendukung dan mempertahankan tegaknya peraturan dan nilai yang berlaku. Sikap ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab yang dapat berkembang menjadi sikapnya dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk merealisasikan kedisiplinan sekolah, maka kedisiplinan sekolah dapat berupa:

a. Disiplin dalam mentaati tata tertib sekolah

Tata tertib sekolah dibuat dan disusun dengan tujuan menolong siswa menjadi lebih mandiri dan bertanggung jawab. Kedisiplinan di sekolah kaitannya dengan mentaati tata tertib pada dasarnya menjadi alat pendidikan bagi pengembangan kepribadian yang lebih dewasa.[7]

Berkenaan dengan ini, jika ada guru atau siswa yang melanggar, mereka diberi sanksi yang mendidik. Bila ada yang melanggar berungkali, diberi sanksi yang lebih berat dan lain sebagainya.

b. Disiplin waktu sekolah

Waktu adalah suatu hal yang tidak ternilai harganya. Karena waktu merupakan masa yang berjalan, sehingga orang yang tidak memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya, maka akan digilas oleh waktu.

[7] Tulus Tu'u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, (Jakarta: Grasindo 2004), h. 32.

Pemanfaatan waktu dengan sebaik-baiknya merupakan bagian yang integral dari perilaku disiplin. Oleh karena itu, disiplin waktu dalam sekolah tidak hanya bagi guru, namun juga bagi siswa. Sehingga dengan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, seseorang akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam sekolah, pemanfaatan waktu yang kurang baik akan menganggu proses belajar mengajar. Misalnya, seorang guru yang datang terlambat mengajar, maka akan rugi terhadap waktu yang tinggalkan. Siswa yang tidak memanfaatkan waktunya untuk belajar, maka sudah barang tentu akan ketinggalan materi yang dipelajari.[8]

c. Disiplin dalam berpakaian

Meskipun seseorang dapat memakai pakaian sesuai dengan keinginannya, namun dalam hal-hal tertentu berpakaian juga harus diatur, lebih-lebih dalam lingkungan sekolah. Melatih siswa untuk berseragam adalah mendidik. Karena hal ini akan menciptakan jati diri siswa yang bersih, peduli diri sendiri. Namun demikian, jika hal itu tidak ditunjang oleh guru yang berpakaian dengan baik, maka siswa juga akan sembarangan dalam berpakaiannya.

[8] Team Ensiklopedi Nasional, *Ensiklopedi Nasional Indonesia Jilid 4,* (Jakarta : Cipta Adi Pustaka), h. 374.

d. Disiplin dalam Menggunakan Waktu

Maksudnya bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik. Karena waktu amat berharga dan salah satu kunci kesuksesan adalah dengan bisa menggunakan waktu dengan baik.

e. Disiplin dalam Beribadah

Maksudnya ialah senantiasa beribadah dengan peraturan-peratuaran yang terdapat didalamnya. Kedisiplinan dalam beribadah amat dibutuhkan, Allah swt. senantiasa menganjurkan manusia untuk disiplin, sebagai contoh firman Allah swt. dalam QS. Al-Maa'un : 4-5

فَوَيۡلٞ لِّلۡمُصَلِّينَ ٤ ٱلَّذِينَ هُمۡ عَن صَلَاتِهِمۡ سَاهُونَ ٥

f. Disiplin dalam Kehidupan Berbangsa dan Bernegara

Kedisiplinan merupakan hal yang amat menentukan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sampai terjadi erosi disiplin maka pencapaian tujuan pendidikan akan terhambat, diantara faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah:

1) Faktor tuntutan materi lebih banyak sehingga bagaimana pun jalannya, banyak ditempuh untuk menutupi tuntutan hidup.
2) Munculnya selera beberapa manusia yang ingin terlepas dari ikatan dan aturan serta ingin sebebas-bebasnya.
3) Pola dan sistem pendidikan yang sering berubah.
4) Motivasi belajar para peserta didik dan para pendidik menurun.

5) Longgarnya peraturan yang ada.[9]

3. Strategi Penerapan Disiplin Sekolah

Disiplin akan mudah ditegakkan bila muncul dari kesadaran diri, peraturan yang ada dirasakan sebagai sesuatu yang memang seharusnya dipatuhi secara sadar untuk kebaikan dirinya dan sesama, sehingga akan menjadi suatu kebiasaan yang baik menuju arah disiplin diri.[10]

Pendidikan karakter terdapat beberapa nilai yang dapat dikembangkan pada siswa diantaranya adalah nilai kedisiplinan. Nilai-nilai tersebut perlu ditanamkan, ditumbuhkan dan dikembangkan melalui tahap demi tahap. Berikut adalah strategi yang dapat dilakukan oleh pihak sekolah dalam penerapan kedisiplinan siswa, terutama oleh guru adalah dengan:

1) Penanaman

Penanaman atau internalisasi merupakan tahap ditanamkannya nilai-nilai kebaikan agar menjadi kebiasaan.[11] Pada tahap penanaman ini anak dibiasakan berbuat kebaikan. Dalam membiasakan anak berbuat kebaikan aspek keteladanan sangat penting dan sangat diperlukan.

Pembentukan disiplin pada peserta didik hanya akan efektif apabila kepala sekolah dan gurunya menjadi teladan dalam disiplin. Apabila meminta siswa datang tepat waktu maka guru harus datang lebih awal. Apabila meminta siswa berpakaian rapi maka guru harus berpakaian lebih

---

[9] Tulus Tu'u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, (Jakarta: Grasindo 2004), h. 33 – 46.

[10] Nasruddin Razak, *Dienul Islam*, (Bandung: PT. Al-Maarif, 1971), h. 93.

[11] Deni Damayanti, *Panduan Implementasi Pendidikan karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Araska, 2014), h. 59.

rapi. Peserta didik harus belajar disiplin dan gurulah harus memulainya. Dalam menanamkan disiplin, guru bertanggung jawab mengarahkan berbuat baik, menjadi contoh atau teladan. Pendidik adalah figur terbaik dalam pandangan anak. Anak memiliki sifat imitatif (peniru), lebih-lebih terhadap apa-apa yang diperbuat oleh orang-orang yang lebih dewasa darinya. Dalam Al-Qur'an disebutkan tentang keteladanan yakni Rasulullah sebagai *uswah al-hasanah* yang patut untuk diteladani akhlaknya, sebagimana disebutkan dalam QS. Al-Ahzab : 21

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Agar nilai-nilai yang ditanamkan benar-benar melekat dalam diri anak, maka perlu diulang-ulang sembari diberikan penjelasan sampai anak tersebut tahu, mengerti dan memahami apa yang diterima dan apa manfaatnya sehingga ia dapat melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari.[12]

2) Pembiasaan

Sebuah karakter atau sikap yang sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan tidak akan terbentuk tiba-tiba, perlu adanya proses yang berkelanjutan dan bersifat konsisten. Oleh karena itu perlu adanya upaya pembiasaan dalam mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

[12] Deni Damayanti, *Panduan Implementasi Pendidikan karakter di Sekolah,* (Yogyakarta: Araska, 2014), h. 60.

Agar pembiasaan dapat tercapai dengan baik, kita harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain:

a) Mulailah pembiasaan sebelum terlambat, yaitu membiasakan anak dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik sebelum anak mempunyai kebiasaan lain yang berlawaan dengan hal-hal yang akan dibiasakan.
b) Pembiasaan hendaknya dilakukan secara terus-menerus (berulang-ulang) secara teratur, sehingga akhirnya menjadi suatu kebiasaan yang otomatis.
c) Pendidikan yang konsekuen, bersikap tegas dan teguh terhadap pendiriannya. Tidak memberi kesempatan anak untuk melanggar pembiasaan yang ditetapkan.
d) Pembiasaan yang awalnya bersifat mekanistis, harus ditingkatkan menjadi pembiasaan yang disertai dengan hati.

Proses pembiasaan pada awalnya dimulai dengan tahap inisiasi dengan memberikan faktor pendorong seksternalyang kuat, sehingga terkesan semacam “pemaksaan” pada tataran tertentu. Dimulai dengan proses berlanjut menjadi pembiasaan, yang akhirnya faktor penggerak eksternal bergeser menjadi faktor internal, dari diri sendiri.Pada tahap ini berarti telah terjadi kesesuaian antara nilai-nilai yang dipahami sebagai konsep diri dengan sikap perilaku yang muncul sebagai karakter.

Pembiasaan yang dilakukan disekolah diharapkan mendapatkan penguatan dengan pembiasaan dirumah, kedua-duanya saling menguatkan, demikian pula di lingkungan masyarakat.

3) Pengawasan

Pengawasan merupakan cara efektif untuk tetap menjaga kedisiplinan siswa. Dengan pengawasan yang baik tentunya kedisiplinan akan tetap terpelihara, disamping juga akan meminimalisir dan mencegah indisipliner siswa. Pengawasan harus dilakukan terus-menerus bertujuan untuk menjaga atau mencegah agartidak terjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Karena jika anak dibiarkan tumbuh tanpa pengawasan akan hidup semaunya saja, yang kemungkinan besar menjadi tidak patuh dan tidak dapat mengetahui arah tujuan hidup yang sebenarnya.

4) *Reward* and *Punishment*

Perlu dilakukan konfirmasi antara nilai yang dipahami dan perilaku yang dimunculkan peserta didik sesuai dengan tata nilai dan norma yang ditanamkan perlu. Apabila peserta didik melakukan yang sesuai yang baik perlu diberikan penghargaan atau pujian. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan perilaku terhadap tata nilai dan norma perlu dilakukan upaya pencegahan dengan memberikan punishmentatau sanksi yang sepadan dan bersifat pedagogis pada peserta didik.[13]

[13] Deni Damayanti, *Panduan Implementasi Pendidikan karakter di Sekolah,* (Yogyakarta: Araska, 2014), h. 64.

Dalam mendidik anak sistem pemberian *reward and punishment* dapat dilakukan guna menanamkan nilai-nilai moral. Metode ini secara tidak langsung juga menanamkan etika perlunya mengahargai orang lain.

Tanpa adanya dukungan dan peran aktif seluruh warga sekolah dalam penerapan kedisiplinan maka semuanya hanya akan memberikan kesia-siaan. Karena seluruh warga sekolah saling mendukung satu sama lain serta memiliki tanggung jawab untuk menciptakan dan menjaga suasana sekolah yang kondusif.

5) Bimbingan

Bimbingan orang tua kepada anaknya, guru kepada muridnya perlu diberikan, dengan memberikan alasan, penjelasan, pengarahan dan diskusi-diskusi. Juga bisa dilakukan dengan teguran, mencari tahu penyebab masalah dan kritikan sehingga tingkah laku anak berubah.

Bimbingan merupakan suatu proses pemberian bantuan yang terus menerus dan sistematis dari pembimbing kepada yang dibimbing agar tercapai kemandirian dalam pemahaman diri, pengarahan diri dan perwujudan diri dalam mencapai tingkat perkembangan yang optimal dan penyesuaian diri dengan lingkungannya.

Bimbingan akan tepat apabila disesuaikan dengan kemampuan, kebutuhan dan minat. Menurut Irwan Prayitno bimbingan dengan memberikan nasihat perlu memperhatikan cara-cara berikut:

a) Cara memberikan nasihat lebih penting dibandingkan isi pesan nasihat yang akan disampaikan

b) Memelihara hubungan baik antara orang tua dengan anak, guru dengan murid, karena nasihat akan mudah diterima bila hubungannya baik.

c) Berikan nasihat seperlunya jangan berlebihan. Nasihat sebaiknya tidak langsung, tetapi tidak juga bertele-tele sehingga anak tidak bosan.

d) Berikan dorongan agar anak bertanggung jawab dan dapat menjalankan isi nasihat.[14]

6) Motivasi

Menurut Mc. Donald motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "feeling" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan Mc. Donald ini mengandung 3 (tiga) elemen penting.

a) Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi didalam sistem "neurophysiological" yang ada pada organisme manusia. Karena menyangkut perubahan energi manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.

b) Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau "feeling" afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan

[14] Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 120-122.

kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.

c) Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terancang atau terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Dengan ketiga elemen diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi itu sebagai sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, sehingga akan bergantung dengan persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karena adanya tujuan, kebutuhan atau keinginan.

Dalam kegiatan belajar mengajar, apabila ada seorang siswa, misalnya tidak berbuat sesuatu yang seharusnya dikerjakan maka perlu diselidiki sebab-sebabnya. Sebab-sebab itu biasanya bermacam-macam, mungkin ia tidak senang, mungkin sakit, lapar, ada problem pribadi dan lain sebagainya. Hal ini berarti pada diri anak tidak terjadi perubahan energi, tidak terangsang afeksinya untuk melakukan sesuatu, karena tidak memiliki tujuan atau kebutuhan belajar. Keadaan semacam ini perlu dilakukakan daya upaya yang dapat menemukan sebab musababnya, kemudian mendorong siswa tersebut agar mau melakukan pekerjaan yang

seharusnya dilakukan, yakni belajar. Dengan kata lain, siswa perlu diberikan rangsangan agar tumbuh motivasi pada dirinya.[15]

B. Peran Fungsionaris Sekolah dalam Penerapan Disiplin

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, yang memiliki tanggung jawab untuk memajukan pendidikan yang ia pimpin. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya prilaku nakal peserta didik".[16]

Kepala sekolah yang efektif dalam mengelola program dan kegiatan pendidikan adalah yang mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan. Pengadministrasian dan inovasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Memberdayakan seluruh potensi kelembagaan berarti mendayagunakan seluruh potensi secara profesional, benar dan jujur atau tidak pilih kasih. Memberikan tugas kepada orang dengan prioritas utama sesuai bidangnya, jika tidak terpenuhi barulah dipertimbangkan yang mendekati bidangnya. Cara kerja yang demikian itu adalah cara kerja profesional dan beretika, mengedepankan cara kerja yang objektif menghindari cara kerja yang subjektif.

---

[15] Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar mengajar*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo persada, 2012), h. 73-75.

[16] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003) h. 24.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mampu bekerja secara profesional dan memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin kepala sekolah. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Berdasarkan uraian di atas menunjukkan betapa pentingnya peran kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah demi mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut :

1. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.[17]

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan

[17]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h.82.

seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.[18]

Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yaitu:

a. Menjadi manajer lembaga pendidikan

Pekerjaan kepala sekolah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemenakan terjadi manakala ada kekacauan, kesulitan atau gejolak yang menimpa sekolah. Kekacauan itu bisa berasal dari dalam sekolah sendiri dan dapat juga dari luar sekolah. Kekacauan dari dalam antara lain adalah akibat terjadinya kepentingan antar kelompok informal. Sedangkan kekacauan dari luar bisa disebabkan karena tidak puasnya sejumlah orang tua siswa akan hasil ujian nasional, dengan memberi cap kepada sekolah sebagai sekolah yang tidak berbobot. Dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut, manajer mempunyai empat fungsi serta dilengkapi dengan tiga keterampilan manajer. Keempat fungsi manajer atau manajemen itu adalah:

1) Perencanaan, yaitu merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut.

[18]Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002) h. 65.

2) Pengorganisasian, yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan diatas dapat berjalan.

3) Penggerakan, ialah menggerakkan atau memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.

4) Pengendalian,ialah mengendalikan proses kerjadan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera dapat diperbaiki.

Sementara itu yang dimaksud dengan tiga keterampilan manajer adalah:

1) Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah. Keterampilan sebagian besar terjadi dalam perencanaan.

2) Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerjasama, menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sebagainya.

3) Keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini dipakai terutama dalam mengendalikan para petugas di lapangan.

b. Sebagai administrator

Dalam keadaan tenang tidak ada gejolak pekerjaan-pekerjaan di sekolah disebut administrasi, termasuk ketatausahaan. Ketika menjadi ketua administrasi, kepala sekolah disebut administrator atau menduduki posisi administrator. Namun perlu diingat, administrasi dapat saja sewaktu-waktu berubah menjadi manajemen. Misalnya, administrasi kesiswaan yang semula sebagai kegiatan rutin yang tenang, mendadak bergejolak sebab mereka menolak salah seorang guru yang baik dipindahkan ke sekolah lain. Disini posisi kepala sekolah sebagai administrator mendadak berubah sebagai manajer untuk mengatasi gejolak tersebut.

Adapun macam-macam administrasi adalah sebagai berikut:

1) Pendidikan dan pengajaran
2) Kesiswaan
3) Kepegawaian
4) Keuangan
5) Hubungan dengan masyarakat, dan
6) Sarana dan prasarana.

c. Sebagai penggerak lembaga pendidikan

Pendidikan dengan sistem disentralisasi sangat membutuhkan kerjasama dengan masyarakat setempat. Tanpa bantuan dan kerjasama

dengan masyarakat setempat cukup sulit untuk mewujudkan sekolah-sekolah yang berdiri sendiri dalam hampir semua aspeknya. Untuk keperluan ini pula Komite Sekolah didirikan sebagai mitra kerja sekolah dalam memajukan pendidikan. Komite ini dipandang sebagai suatu badan di masyarakat yang mewakili masyarakat pada umumnya.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab tertinggi disekolah harus tampil paling depan dalam memajukan kerjasama antar sekolah dengan masyarakat. Sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah, kepala sekolah lah yang paling berkepentingan dan paling tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah. Sebab itu, dia lalu menduduki posisi sebagai penggerak kemajuan kerjasama sekolah dengan masyarakat.

d. Menjadi pemimpin

Pemimpin yaitu orang atau kegiatan mempengaruhi orang lain agar yang dipengaruhi itu mau dan dapat bekerja sama dengan baik seperti yang diharapkan oleh pihak yang memimpin. Salah satu posisi kepala sekolah adalah memimpin para guru dan pegawai agar mereka antusias bekerja serta membuahkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan. Namun, kegiatan memimpin tidak sama dengan kegiatan merealisasikan posisi yang lain, yang semuanya memilikiruang lingkup tersendiri.

e. Sebagai supervisor atau pengawas

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Adapun hal-halyang perlu diperhtikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

1) Kepribadian guru
2) Peningkatan profesi secara Kontinue
3) Proses pembelajaran
4) Penguasaan materi pelajaran
5) Keragaman kemampuan guru
6) Keragaman daerah
7) Kemampuan guru dalam bekerjasama dengan masyarakat.[19]

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah berperan penting demi kemajuan sekolahnya, sehubungan dengan itu, seorang ahli berpendapat yang dikutip oleh Ngalim Purwanro dalam bukunya berjudul **Administrasi dan Supervisi Pendidikan** yang manyatakan bahwa peran kepala sekolah yang baik dapat disimpulkan menjadi tiga belas yaitu:

[19] Made Pidarta, *Supervisi pendidikan Kontekstual,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 13-18.

a. Sebagai pelaksana, seorang pemimpin tidak boleh memaksa kehendaknya sendiri terhadap kelompoknya, ia harus berusaha menjalankan atau memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya.

b. Sebagai perencana, seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya benar-benar diperhitungkan dan memilih tujuan.

c. Mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, kepala sekolah harus menyadari bahwa baik buruknya tindakan yang dilakukan kepala sejkolah diluar, akan mencerminkan baik buruknya kelompok yang ia pimpin.

d. Sebagai seorang ahli, seorang kepala sekolah harus memiliki keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipeganngnya.

e. Mengawasi hubungan antar kelompok, kepala sekolah harus menjaga agar jangan sampai terjadi perselisihan antar kelompoknya dan berusahamembangun hubungan yang harmonis serta menumbuhkan semangat kerja kelompoknya.

f. Bertindak sebagai pemberi pujian dan hukuman, seorang kepala sekolah harus dapat membesarkan hati bawahannya yang giat bekerja dengan memberikan reward atau penghargaan lainnya, dan kepala

sekolah juga harus berani menghukum para bawahannya yang melanggar aturan-aturan yang berlaku di sekolah.

g. Sebagai penengah, dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan dari bawahan, kepala sekolah harus dapat bertindak tegas dan tidak pilih kasih.

h. Merupakan bagian dari kelompoknya, pemimpin bukanlah orang yang berdiri di atas kelompoknya, kepala sekolah merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kelompoknya, dengan demikian, segala tindakan dan usaha kepala sekolah hendaknya dilakukan dari tujuan kelompoknya.

i. Sebagai lambang kelompok, kepala sekolah harus menyadari bahwa baik buruknya kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya.

j. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan para anggota yang dilakukan atas nama kelompoknya.

k. Sebagai pemilik cita-cita, seorang pemimpin hendaknya memiliki suatu konsep yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tepat menuju arah yang telah dicita-citakan.

l. Bertindak sebagai seorang ayah, tindakan pemimpin terhadap anak buah kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anaknya.

m. Sebagai kambing hitam, seorang pemimpin harus menyadari dirinya merupakan tempat melemparka kesalahan atau keburukan yang terjadi didalam kelompoknya, oleh karena itu kepala sekolah harus mau dan berani bertanggung jawab tentang kesalahan yang dibuat oleh para anggotanya.[20]

[20]Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002) h. 65-66.