

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



Dosen Pengampu  
Dr. Edhy Susatya, M.Pd

Progran Pascasarja  
Universitas Ahmad Dahlan  
2019

## **Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah**

Kehidupan manusia selalu terkait dengan pendidikan, baik itu pendidikan formal maupun non formal. Dari dua aspek pendidikan tersebut, pendidikan formal yang sangat erat kaitannya dengan kegiatan belajar mengajar yang diatur oleh sistem pada sebuah lembaga pendidikan resmi. Lembaga pendidikan itulah yang disebut sekolah. Sekolah merupakan sebuah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa/murid dibawah pengawasan guru.

Komponen dalam sekolah sangatlah berpengaruh dalam memaksimalkan jalannya sistem pendidikan, dari kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, siswa, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta pelayanan khusus (Mulyasa, 2002: 39).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2006: 24). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang. Tugasnya dalam kerangka ini adalah memikirkan kemajuan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personel lain di sekolah, serta memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan subyek yang harus melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan, pemberdayaan, atau anjuran kepada seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak sekolah yang prestasi belajar siswanya rendah, guru dan siswanya kurang disiplin, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran rendah, serta lambannya staf tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, disamping rendahnya etos kerja komunitas sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Menjadi kepala sekolah yang profesional memang tidaklah mudah, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan, dan banyak strategi yang harus dikuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala sekolah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru).

Kepala sekolah profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula, demikian halnya masa menjadi kepala sekolah, bukan jamanya lagi menjadi kepala sekolah seumur hidup. Kepala sekolah perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru, kepala sekolah lama kembali menjadi guru. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik. Hanya dengan cara demikianlah akan tumbuh kepala sekolah professional, yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM) (Mulyasa, 2006: 98-120).

1. *Educator*

Seorang kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan.

2. *Manager*

Seorang kepala sekolah berfungsi sebagai pemberdaya tenaga kependidikan yang diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis.

3. *Administrator*

Kepala sekolah berfungsi sebagai pengelola semua aspek administrasi yang ada di sekolah, dari administrasi kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, serta administrasi keuangan.

4. *Supervisor*

Kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas seluruh kegiatan kependidikan yang ada di sekolah, sehingga aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

5. *Leader*

Kepala sekolah berfungsi memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan pendelegasian tugas.

6. *Innovator*

Kepala sekolah haruslah seseorang yang melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatif, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

## 7. Motivator

Kepala sekolah sebagai pemberi motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah hendaknya mampu membentuk guru-guru yang profesional; yaitu guru yang berdisiplin, yang memiliki hubungan dengan anak didik, melaksanakan tugas dengan penuh gairah, keriang, kecekatan, memiliki metode yang bervariasi dalam mendidik anak-anak (Sagala, 2009: 202). Selain membentuk guru-guru yang profesional dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah juga memiliki tugas membenahi pendidikan, proses belajar mengajar (PBM) dan pengembangan kurikulum yang menjadi prioritas sekolah. Membuat program kinerja guru, memperbaiki sistem dan memberi sanksi yang setimpal atas kegagalan guru pada saat melaksanakan tugas pokok dan manfaat masing-masing. Peran kepala sekolah untuk menyediakan fasilitas pembelajaran, dalam melakukan pembinaan pertumbuhan jabatan guru dan dukungan profesionalitas lainnya menjadi kekuatan tersendiri bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Sagala, 2007: 93).

Implementasi manajemen pendidikan dengan pendekatan apa pun dan dimana pun, manusia selalu memegang kendali utama. Namun demikian, tidak ada seorang manusia pun yang dapat bekerja optimal tanpa dukungan sumberdaya yang cukup dan bermutu. Sumberdaya itu akan menjadi instrument utama yang menyertai manusia dalam menjalankan roda organisasi sekolah. Secara kualitatif, sumberdaya pendidikan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu sumberdaya manusia (SDM), sumberdaya material, dan sumberdaya fasilitatif berupa struktur organisasi institusi pendidikan (Sudarwan, 2010: 75). Sumber daya manusia, menurut Shetty dan Vernon B. Bucher (1985) terkandung aspek; kompetensi, keterampilan/skill, kemampuan, sikap, perilaku, motivasi, dan komitmen (Nanang Fattah, 2001: 13).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan, sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan (Mulyasa, 2002: 3). Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas SDM dalam dunia pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang lebih utama untuk di bina dan dikembangkan secara berkesinambungan. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan (pre-service education) maupun program dalam jabatan (inservice education). Potensi guru harus bertumbuh dan berkembang secara berkesinambungan agar guru dapat melaksanakan fungsinya sebagai guru profesional (Sahertian, 2000: 1).

Kepala sekolah sangat berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia. Di samping sebagai pengatur sistem pendidikan, kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mengembangkan semua anggota lembaga pendidikan, dari staf pengajarnya, anggota pengurus dan juga para siswa. Dalam mencapai tujuan SDM, kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

#### **A. Sekolah Sebagai Suatu Sistem**

Sekolah sebagai sistem, artinya semua elemen atau unsur yang ada di sekolah sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan satu dengan yang lain, seperti siswa, guru, kepala sekolah, gedung, alat peraga, dan perangkat pembelajaran, dan sebagainya. Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari para pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya.

Agar tugas dan tanggung jawab para pimpinan sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya mereka perlu memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembangkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis. Manakala diperdalam secara sungguh-sungguh, kiranya konsep-konsep ilmu manajemen tersebut memiliki nilai (dalam arti values) yang tidak akan menjerumuskan dunia pendidikan kita ke arah bisnis yang dapat merugikan atau mengecewakan masyarakat luas penggunanya (Thomas B. Santoso, 2001. Jurnal "Memanageri Sekolah di Masa Kini"). Sekolah sebagai sistem adalah sekolah yang memberdayakan seluruh komponen yang ada di dalamnya secara terpadu, satu sama lain saling berkaitan erat dan mendorong kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan, antara lain *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* (Depdiknas, 2007:5).

#### **B. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Koseptualisasi teoriteori kepemimpinan, telah menarik perhatian dan diskusi panjang para peneliti dan para praktisi. Menurut Pawar dan Eastman (1997), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional. Penelitian di bidang ini telah dilakukan baik dalam rangka mencari konsepsi yang tepat terhadap gaya kepemimpinan yang paling efektif (di antaranya: Bycio, *et al.*, 1995; Kirkpatrick dan

Locke, 1996; Bass dan Avolio, 1993; Podsakoff, *et al.*, 1996; Sosik dan Godshalk, 2000; Connelly, *et al.*, 2000; Gofee dan Jones, 2000), maupun prasyarat-prasyarat kontekstual yang harus diciptakan agar proses kepemimpinan tersebut efektif (Fahrudin Js Pareke, 2004. Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian. Vol.. 3 – No. 2 – Agustus 2004)

Desentralisasi dan otonomi pendidikan akan berhasil dengan baik, jika diiringi pemberdayaan pola kepemimpinan kepala sekolah yang optimal. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan. Segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsure yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Pertama, kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasan cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.

Kedua, sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada

kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masingnya demi efektivitas dan efiseiensi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager yang mengelola sekolah. Sayang sekali kalau kedua peran itu yakni sebagai tokoh sentral dan manajer dalam sekolah diharubirukan oleh ketakmampuan mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah dinyatakan dalam Jurnal Benarkah Wajah Sekolah Ada Pada Kepala Sekolah (Xaviery, 2007.).

Ada beberapa pendapat tentang kepemimpinan. Menurut (Mulyasa, 2002:107) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan (Dharma, 2000: 42) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat Siagian menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Anwar, 2003: 66). Transformasi sekolah bermutu terpadu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru, dan komunitas (Arcaro, 2006: 10).

Disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin seharusnya dapat memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik, sehingga mampu membawa para bawahan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Menurut Kartono dalam (Anwar, 2003: 67) menyatakan bahwa pada setiap kepemimpinan minimal mencakup tiga unsur, yakni: 1) ada seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan, 2) ada bawahan yang dikendalikan, 3) ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan. Menurut Ki Hajar Dewantara (dalam Moeljono.2003:54) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan sebagai berikut: *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Maksudnya, seorang pemimpin hendaknya dapat membentuk,

memperhatikan, memelihara, dan menjaga kehendak dan keperluan atasan kepada bawahan dengan baik, mampu bekerja sama, mencapai tujuan bersama (keberhasilan tim). Jadi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan merupakan proses mengubah sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga terjadi peningkatan dan produktivitas kerjanya lebih baik dan ada peningkatan. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di suatu sekolah. Setiap pemimpin mempunyai pola yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinannya. Cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya berbeda-beda. Perbedaan pola kepemimpinan itulah yang sering disebut sebagai tipe kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan dapat dibagi menjadi lima tipe, yaitu 1) otokratik, 2) paternalistik, 3) kharismatik, 4) Laissez Faire, dan 5) demokratis (Djarmiko, 2002: 52-54)

1. Tipe otokratik, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan; hubungannya dengan bawahan menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan, dan status; berorientasi pada kekuasaan.
2. Tipe paternalistic, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan hubungannya dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak. Pemimpin menganggap bawahan sebagai orang yang belum dewasa sehingga pemimpin bersikap terlalu melindungi bawahan.
3. Tipe kharismatik, menekankan pada dua hal, yakni pemimpin berusaha agar tugas-tugas dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya dan memberikan kesan bahwa hubungan dengan bawahan didasarkan pada relasional, bukan kekuasaan. Pemimpin yang kharismatik memiliki kekuatan dan daya tarik yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak dan pengawal-pengawal yang dapat dipercaya, terutama dalam menjalankan amanat dan kepentingan pemimpin dan dapat dinikmati juga oleh bawahan.
4. Tipe laissez faire, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan sendiri oleh bawahan. Pemimpin hanya merupakan simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis. Situasi kerja bawahan tidak dipimpin, tidak terkontrol, dan tanpa disiplin kerja.
5. Tipe demokratis, tipe ini dipandang paling ideal. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin mengikut sertakan bawahan. Pemimpin cenderung memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja, menjaga keseimbangan antara hubungan formal dan informal, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

### C. Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Risyanto (2006:1) penelitiannya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan Kepala SLTP negeri (Studi Deskriptif Analitik pada SLTP Negeri di Kec. Ciamis Kabupaten Ciamis), menyatakan bahwa kemampuan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh adanya pengalaman kerja kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut (Jurnal MBE *Peran Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 2007).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan akan sistem seperti itu semakin dirasakan ketika kita dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini. Dukungan berbagai perangkat telekomunikasi dan teknologi informasi (*hardware* maupun *software*) sangat besar artinya dalam mengembangkan sistem informasi yang handal, rapi, dan fungsional. Satu hal lagi yang perlu dikemukakan kaitannya dengan pengambilan keputusan ialah, bahwa tingkat partisipasi anggota dalam pelaksanaan setiap keputusan yang diambil akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran keputusan yang bersangkutan. Oleh karena itu sangat bijaksana apabila pimpinan berusaha untuk sejauh mungkin mengambil keputusan yang bersifat kelompok dengan cara melibatkan bawahan sehingga tanggungjawab bawahan dalam mengimplementasikan keputusan tersebut semakin besar dalam interaksi antara kepala dengan guru-guru sebagai bawahan lebih terlihat sikap subjektif.

Guru yang sering menemui kepala, walau sembrono dalam mengajar, maka itulah yang dianggap baik dan loyal sehingga bisa tinggi dalam penilaian DP. 3-nya. Sedangkan guru yang biasa biasa saja, pada hal sangat bertanggung jawab dalam pelaksanaan KBM, karena kurang ngomong maka dinilai biasa-biasa saja. Jadi inilah

akibat Kepala Sekolah yang malas mengadakan turba (turun ke bawah) untuk meninjau guru-guru dan sekaligus menjalin hubungan sosial dan emosional. Seperti yang kita kenal tentang tipe guru secara umum yaitu guru yang suka menolak gagasan kepala, yang karena dianggap kurang tepat, dan guru yang suka 'nrimo' atau guru yang berwatak 'yes-man'.

Guru yang pertama selalu menghadapi kesukaran karena adanya benturan-benturan pendapat dengan sang kepala. Dan sebetulnya tentang pendekatan ada mereka yang melakukan tapi caranya kerap kurang mengena. Seorang guru wanita mengatakan bahwa ada kepala yang dekat dengan bawahan tetapi tetap mempunyai wibawa. Sebenarnya inilah kepala yang mempunyai tipe 'leadership' & ini adalah tipe kepala yang dapat dijadikan kepala unggulan. Dan ada pula kepala yang dekat dengan bawahan tetapi dibawa lalu saja, ini terjadi karena ia tidak punya potensi dan bakat dan berhak untuk dimutasikan sebagai guru biasa saja (Marjohan, 2007. Artikel Tanggung Jawab Kepala Sekolah atas Mutu Pendidikan.)

Kepala sekolah dituntut memiliki beberapa kompetensi dasar yang diisyaratkan, oleh (Anwar 2003:77) bahwa kompetensi yang dimiliki kepala sekolah mengacu pada tiga hal, yakni menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya, mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, dan menunjuk pada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas. Untuk mendeskripsikan tingkat kinerja seorang karyawan atau pegawai perlu adanya komponen-komponen yang jelas sebagai aspek penilaian. Sebagaimana diungkapkan Umar bahwa komponen-komponen aspek kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu (Umar, 2002: 104). Dalam pendapat lain dinyatakan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, etika kerja, kreatifitas kerja, pengetahuan kerja, kemandirian, dan tanggung jawab (Sugiyono, 2003: 235). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai.

Menurut (Siagian, 2002: 286) bahwa kinerja karyawan menyangkut motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling dan sanksi disiplin, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi. Riastuti (2005:1) penelitiannya tentang Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan Seleksi Pengangkatan Calon Kepala Sekolah SMP/SMA Negeri pada Dinas Pendidikan dan Olahraga Daerah menyatakan bahwa kemajuan suatu sekolah tidak lepas dari

pengaruh bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada pada sekolah tersebut.

Jabatan Kepala sekolah merupakan pengembangan karier bagi seorang guru. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini guru-guru yang memiliki potensi dan prestasi untuk menjadi kepala sekolah agar dapat diwujudkan pendidikan yang berkualitas. Dengan diberlakukannya otonomi daerah maka pengangkatan kepala sekolah negeri tersebut menjadi wewenang Dinas Pendidikan dan Olahraga masing-masing daerah/kabupaten di Indonesia. Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

#### 1. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

#### 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

#### 3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

#### 4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

#### 5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

#### 6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan

mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

### **D. Peran Kepala Sekolah**

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : "Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah. Penjabarannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Sebagai pelaksana (executive)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

2. Sebagai perencana (planner)  
Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.
3. Sebagai seorang ahli (expert)  
Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya
4. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship).
5. Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis.
6. Mewakili kelompok (group representative)  
Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.
7. Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.  
Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
8. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator)  
Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
9. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya  
Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
10. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (idiologist)  
Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.
11. Bertindak sebagai ayah (father figur)  
Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

#### **E. Kepala sekolah yang efektif**

Agar suatu lembaga pendidikan dapat kreatif, orang-orang yang memimpinya atau para kepala sekolah atau manjer harus menghargai pembaharuan-pembaharuan yang muncul. Bahwa perubahan yang terjadi sepanjang hidup. Sekolah berkembang,

artinya berubah menjadi lebih baik misalnya sekolah berubah menjadi lebih baik memiliki disiplin tinggi. Perubahan di sekolah selalu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orangtua dan masyarakat sekitar. Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Di bawah ini akan disajikan ciri-ciri kepala sekolah atau pemimpin yang mampu menciptakan organisasi yang kreatif, yaitu sebagai berikut:

1. Mau menanggung resiko Kepala sekolah (pemimpin) yang mendorong kreativitas memberikan kebebasan luas kepada orang-orangnya. Dan siap kalau terjadi kesalahan dan sanggup menanggung kegagalan yang tak terelakan. Sebaliknya kepala sekolah (pemimpin) yang takut gagal akan membatasi kebebasan orang-orangnya dan tidak mengambil resiko.
2. Mau menanggung resiko Kepala sekolah (pemimpin) yang mendorong kreativitas memberikan kebebasan luas kepada orang-orangnya. Dan siap kalau terjadi kesalahan
3. Tenang dengan Ide yang Setengah Masak  
Kepala sekolah yang kreatif terbuka terhadap ide-ide, gagasan, atau pemikiran baru, juga belum masak betul. Mereka mau mendengarkan, menerima dan mendukung gagasan, usul, impian orang-orangnya agar dikembangkan sampai masak untuk kemudian diolah bersama.
4. Mau Memperlonggar Kebijakan Organisasi  
Kepala sekolah kreatif memiliki rasa untuk itu. Dia tidak mudah tidak memperdulikan aturan dan kebijakan organisasi, tetapi tahu kapan aturan itu dapat diperlonggarkan demi kebaikan organisasi yang besar.
5. Mampu Membantu Keputusan Cepat dan Tepat  
Kalau kepada sekolah kreatif diajukan suatu ide atau gagasan baru dia mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat. Kalau kepala sekolah yang tidak kreatif akan lama mempelajari dan baru membawa ide atau gagasan itu dalam rapat sekolah, dengan hasil: tidak tahu apa yang harus dibuat dengannya.
6. Pendengaran yang baik Kepala sekolah yang kreatif mendengarkan orang-orang dan mengembangkan usul-usul mereka. Dia tidak akan mencoba prosedur kerja atau mengambil kebijakan baru tanpa mendengar dahulu pendapat orang-orangnya.
7. Tidak terpaku pada kesalahan Kepala sekolah yang kreatif lebih berorientasi ke masa depan daripada ke masa lampau. Dia tidak tenggelam, terpaku, terus

teringat, atau terus mengisi kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi baik kesalahan sendiri maupun kesalahan orang lain.

8. Menyukai pekerjaan Kepala sekolah kreatif mempunyai pekerjaan mereka. Dia tidak merasa terjepit dalam tugas. Dia dapat menyerahkan tugas kepada orang-orangnya dengan penuh. Pada umumnya, kepala sekolah yang kreatif adalah orang yang penuh gairah, memberi semangat kepada orang-orangnya dan memberi hidup kepada lingkungannya. Dari pada mengurangi, dia menambah kekuatan di medan kerjanya. Setiap kepala sekolah dalam memimpin lembaga harus mempunyai sifat-sifat kreatif di atas, karena salah satu yang sangat berperan untuk memajukan sekolah adalah kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus kreatif demi merealisasikan tujuan, visi dan misinya.

Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Sekolah sebagai sebuah organisasi, dimana menjadi tempat untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama yaitu kepala sekolah, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok siswa atau peserta didik, dan kelompok orang tua siswa. Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan outputnya yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar mengajar. Guru kurang disiplin, datang terlambat, tidak mampu menjalankan perannya dengan baik, akan mengakibatkan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi kurang berkualitas. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru atau karyawan.

Wallach dan Jackson yang dikutip oleh Timpe (1987: 181) mengatakan bahwa, "kepemimpinan merupakan tingkat dimana karyawan merasakan bahwa manajemen mendorong partisipasi dan responsif serta reseptif terhadap masukan, gagasan, dan saran-saran karyawan". 55 Kepemimpinan merupakan salah satu bentuk penciptaan suasana organisasi. Jika suasana organisasi yang tercipta berasal dari gaya kepemimpinan yang tidak reseptif dan responsif maka kegagalan karyawan organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Menurut Hiller bahwa: "kegagalan seseorang di dalam suatu organisasi jarang diakibatkan oleh orang itu sendiri. Sering kali terjadi akibat kepemimpinan, yang dapat dicegah. Untuk mencegah kegagalan, kepemimpinan setiap organisasi harus menerima tanggung jawab penuh, dan terikat

pada tindakan positif yang penting bagi manajemen sumber daya manusia agar berhasil” (Timpe, 1987: 21) Hiller tiba pada simpulan bahwa karena banyak dijumpai faktor kepemimpinan sering sekali menjadi penyebab kegagalan organisasi. Kepemimpinan yang baik, mampu menggerakkan karyawannya, memberikan garis besar rencana organisasi, serta tidak mengabaikan potensi dan keterampilan karyawan dalam organisasi. Seorang bawahan akan merasa termotivasi bekerja jika didengar, diakui, dan dilibatkan secara penuh oleh pemimpinnya dalam kegiatan organisasi.

Lebih lanjut Hiller yang dikutip oleh Timpe (1987: 23) mengatakan bahwa: ”tanggungjawab yang paling penting dari setiap manager pada dasarnya sama, apapun tingkat mereka di dalam organisasi, apapun ukuran organisasi, apakah dalam sektor publik atau sektor swasta, apakah lembaga pencari keuntungan atau tidak. Tanggung jawab tersebut yakni menciptakan suatu lingkungan atau suasana yang akan mendorong setiap individu untuk menyumbang secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi tersebut” 56 Pemimpin yang mampu memberikan sapaan, pujian, dan ucapan terima kasih kepada karyawannya merupakan pemimpin yang tidak saja diakui karyawan tetapi ia telah berhasil menciptakan iklim organisasi yang baik, sikap atau gaya kepemimpinan tersebut perlu dilandasi oleh asumsi yang positif dari karyawan. Sebab prasangka yang negatif dapat menjadikannya bersikap buruk terhadap karyawannya. Sebagaimana dikatakan oleh Hiller bahwa: ”pandangan seorang manager mempengaruhi bagaimana cara ia berhubungan dengan orang lain dan reaksinya dalam keadaan tertentu. Pandangan terhadap kemanusiaan ini dilandaskan pada pengalaman, latihan, dan lingkungan kebudayaan dimana seseorang dibesarkan, dan sebagainya. Jika manager memandang orang lain sebagai malas, tidak kompeten, enggan menerima resiko, dan hanya berminat menerima gaji saja, maka ia sering akan memperlakukan bawahan dengan sikap tidak percaya, curiga, dan tidak hormat. Ia akan mempraktikkan semacam pengawasan dimana mencari dan melimpahkan kesalahan serta memarahi. Jika manager memandang orang pada umumnya kreatif, mencari kepuasan dalam pekerjaan, menginginkan tanggung jawab dan komitmen pada pekerjaan, maka besar kemungkinan ia akan mempercayai bawahan, mendelegasikan tugas menantang dan penuh tanggung jawab kepada mereka, serta mengawasi mereka dari kejauhan. Ia tidak lupa akan mengucapkan selamat tetapi juga terdapat kritik konstruktif pada staffnya” (timpe, 1987: 21) Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi banyak faktor diantaranya kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah seperti memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu

melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerja sama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru. 57 Hal ini di dukung oleh penelitian Imam Erfendi (2005:2) yang berjudul “Pengaruh Pengalaman guru, Motivasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Tenggaraeng Kabupaten Kutai Kartanegara”. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal sama dikemukakan oleh Sri Kustilah (2005: 2) dalam penelitiannya yang berjudul “Kontribusi Kesejahteraan Guru, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru IPS SMP di Kota Yogyakarta”. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya sumbangan efektif antara kesejahteraan guru, iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan Andi Ardhyansyah (2009: 83) dengan judul ” Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Rappocini Kota Makassar”. Hasil penelitian mengungkapkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, memberi petunjuk bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mempunyai hubungan dengan kinerja guru sehingga dengan penemuan ini maka seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dengan situasi bawahan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi pembinaan hubunganhubungan antar individu dalam kelompok dan merupakan bantuan bagi peningkatan kualitas dan kegiatan kerja dalam lembaga yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin juga harus mempunyai kemampuan manajemen kepemimpinan tidak hanya hubungan dengan bawahannya, melainkan bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi pengendali bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya yaitu kemampuan memimpin dalam mengadakan pengawasan terhadap bawahan serta mampu memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerja guru sendiri. Hal yang sama dilakukan oleh Fredikus Djelahu Maigahoaku (2010: 135) dengan judul “Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai”.

Berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu variabel bebas penelitian memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru. Semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja guru, namun sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah

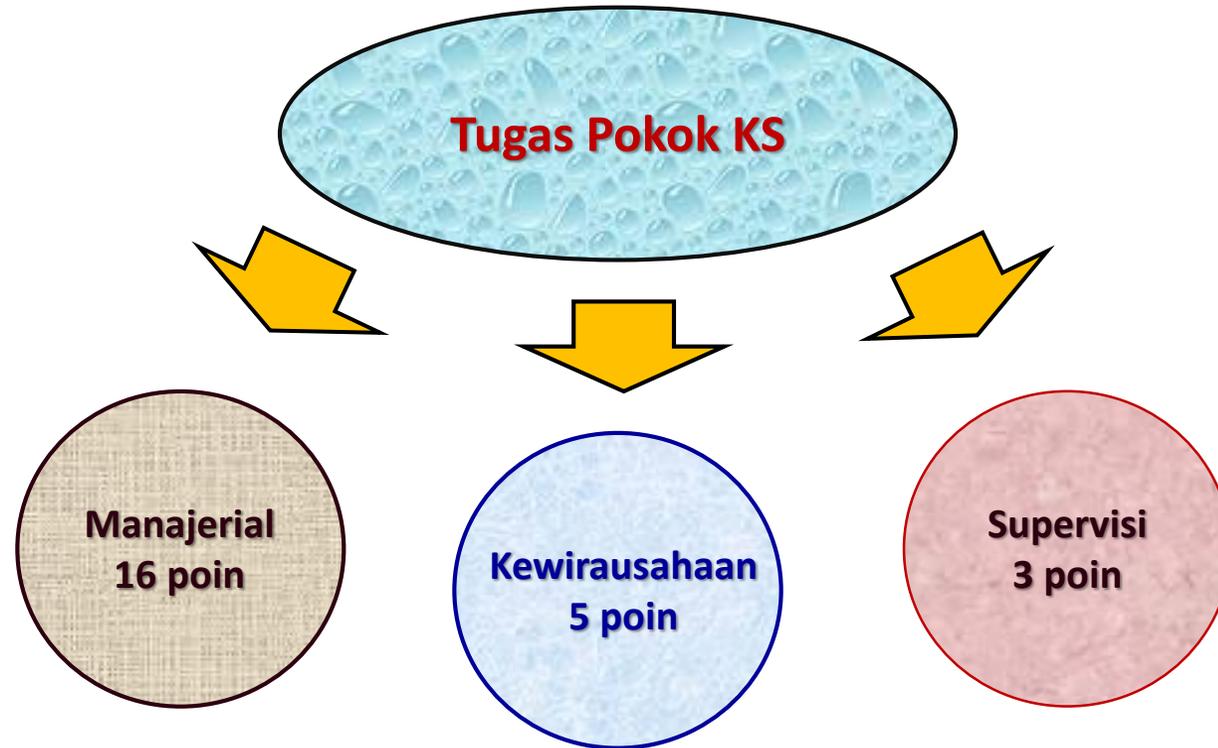
mengakibatkan kinerja guru menjadi rendah. Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan tinggi rendahnya kinerja guru yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah seperti memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerjasama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar mengajar, dan kepemimpinan kepala 59 sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan pengajaran di sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik.

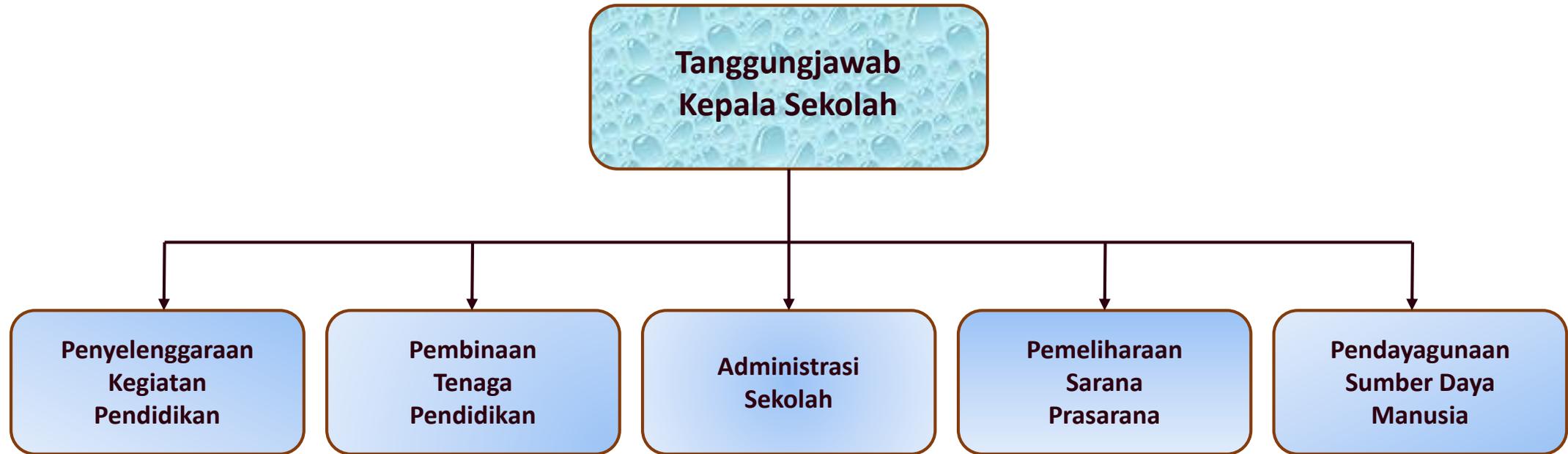
## **TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB PEMIMPIN LEMBAGA PENDIDIKAN (KEPALA SEKOLAH)**

- **Tugas Pokok Kepala Sekolah diatur dengan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.**
- **Tanggungjawab Kepala Sekolah diatur Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990.**
- **Kepala sekolah adalah guru yang memimpin lembaga pendidikan/sekolah.**
- **Terminologi: Kepala sekolah adalah tenaga fungsional/guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin lembaga pendidikan/sekolah.**

# Permendikbud No. 6 Th. 2018



# PP No. 28 Th. 1990



**Silahkan *browsing* Permendikbud No. 6 Th. 2018  
dan PP No. 28 Th. 1990  
Pelajari dan cermati!**

# PERAN DAN FUNGSI PEMIMPIN LEMBAGA PENDIDIKAN (KEPALA SEKOLAH)

- Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seseorang dalam situasi tertentu, biasanya diawali dengan kata **SEBAGAI**.
- Fungsi adalah tugas atau tujuan lain dari sesuatu, biasanya diawali dengan **MENJADI**.
- Peran dan fungsi kadang rancu dan tumpang tindih, sehingga perlu hati-hati dalam penerapan.
- Peran dan fungsi kadang sama dalam menggunakan, tetapi bisa berbeda makna.

# PERAN KEPALA SEKOLAH

Stoop & Johnson

Peran  
KS

*Bussines Manager*

Pengelola Kantor

*Administrator*

Pemimpin

Organisator

Pemimpin Masyarakat

Motivator

Supervisor

Konsultan

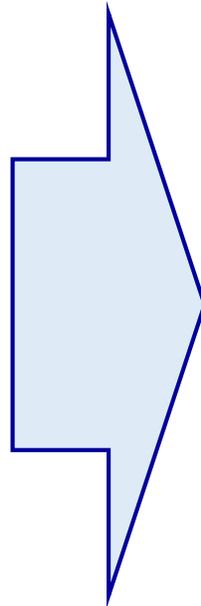
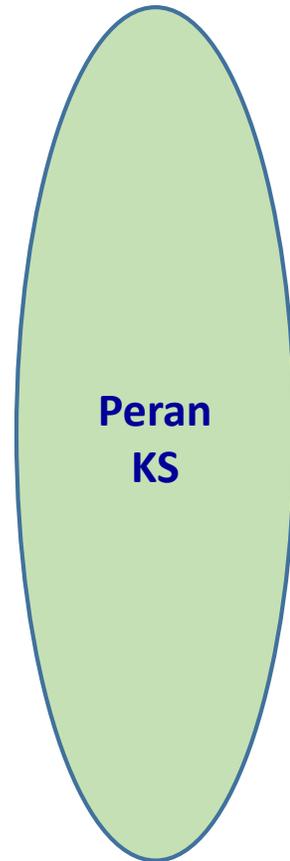
*Educator*

Psikolog

Penguasa

Eksekutif

Perantara



**Pelaksana (Eksekutif)**

**Perencana (*Planner*)**

**Seorang Ahli (*Expert*)**

**Pengawas (*Controller*)**

**Perwakilan Kelompok (*Group Representative*)**

**Pemberi Ganjaran (*Rewarder & Punisher*)**

**Wasit/Penengah (*Arbitrator & Mediator*)**

**Penanggungjawab**

**Pencipta (*Idiologis*)**

**Ayah (*Father Figure*)**

## Campbell



### Peran KS



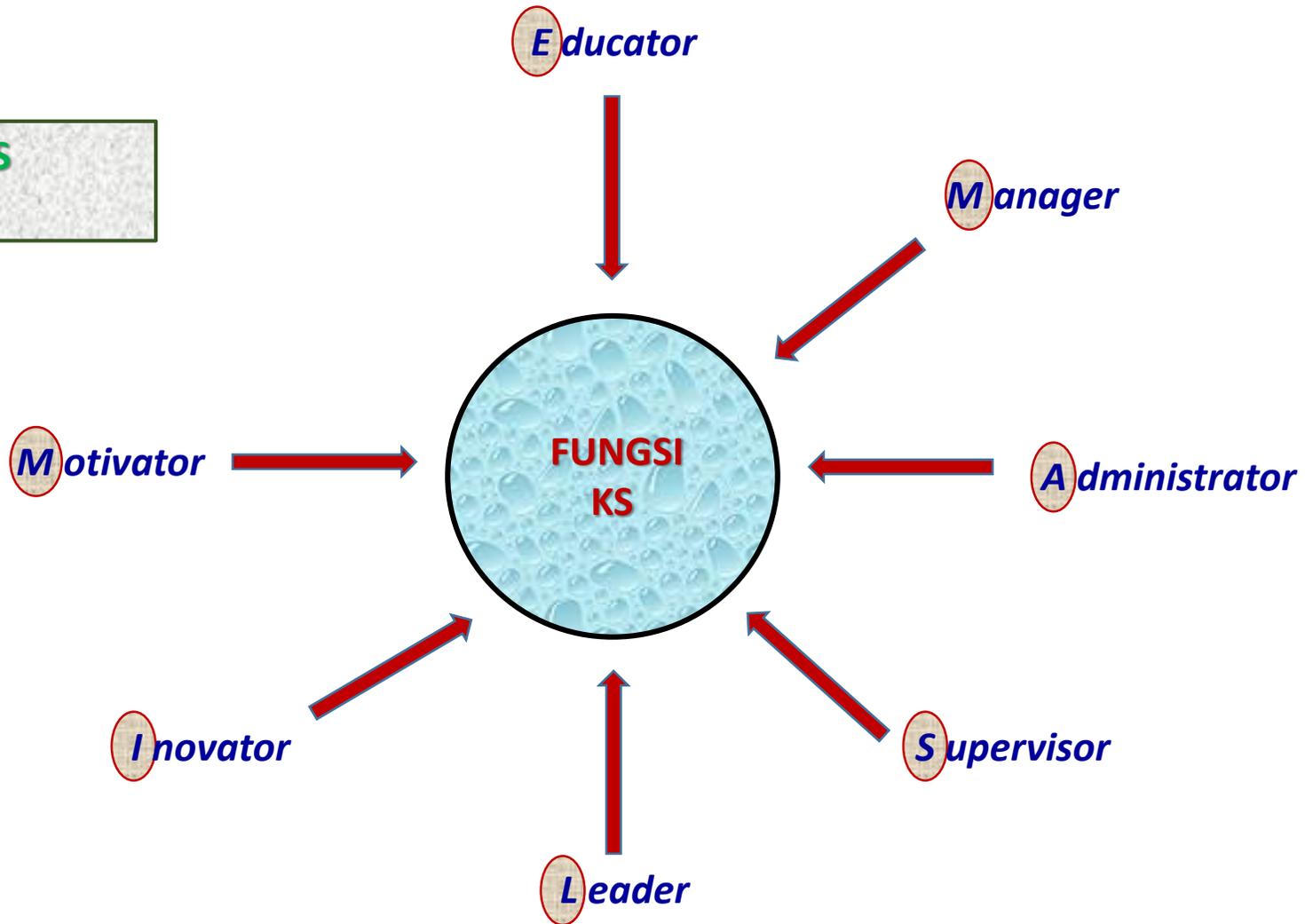
Peran yang berhubungan dengan personal (*figurehead/symbol* organisasi, *leader/pemimpin*, *liaison/penghubung*).

Peran yang berhubungan dengan informasi (*pemonitor*, *diseminator*, *spokesman/jurubicara*).

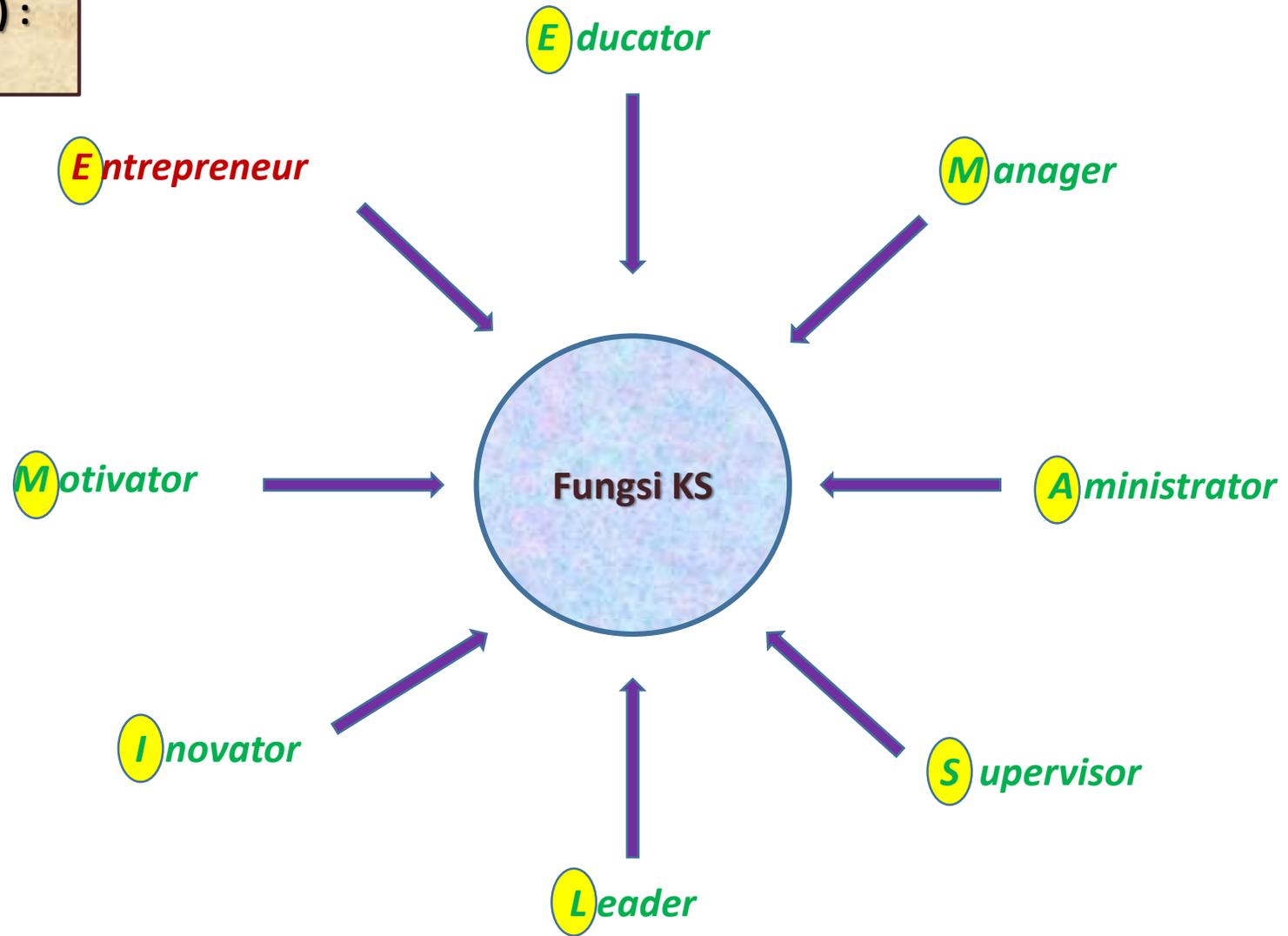
Peran yang berkaitan dengan pengambilan keputusan (*entrepreneur*, *disturbance handler/penyedia segala sumber*, *negosiator*).

# FUNGSI KEPALA SEKOLAH

Mulyasa = Fungsi KS EMASLIM.



Kimbrough & Burket (1990) :  
Fungsi KS EMASLIME



**Soewadji:**

**Fungsi  
KS**



Administrator Pendidikan



Peningkatan Fasilitas Pendidikan

Administrator Pendidikan



Peningkatan Mutu Pendidikan

Administrator Pendidikan



Peningkatan SDM dan Organisasi

**Silahkan *browsing* atau cari referensi yang sesuai  
dengan materi di atas.  
Pelajari dan cermati!**