

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
TUGAS, PERAN, DAN
FUNGSI KEPALA
SEKOLAH



Dosen Pengampu:
Dr. Edhy Susatya

Progran Pascasarja
Universitas Ahmad Dahlan

TUGAS, PERAN, DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH

Falsafah kepemimpinan Ki Hajar Dewantara
ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani.



Kepala sekolah adalah pemimpin bersenjatakan pena dan berperisai kertas.

(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

Secara umum, kehidupan manusia tidak dapat lepas dari pendidikan, karena akal manusia dimanfaatkan untuk terus belajar. Hewan dan tumbuhan yang tidak diberi akal hidup tanpa membutuhkan pendidikan, cukup menggunakan kebiasaan, insting, dan naluri. Secara umum, manusia melakukan pendidikan melalui tiga cara, yaitu pendidikan formal, pendidikan non-formal, dan pendidikan mandiri.

Pendidikan formal adalah proses peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui jalur sekolah resmi yang dikelola pemerintah, swasta, atau organisasi kemasyarakatan. Jenjang sekolah dimulai dari pendidikan usia dini, sekolah taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan pendidikan perguruan tinggi. Pendidikan non-formal antara lain pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, dan magang. Pendidikan non-formal dapat berjenjang, jenjang tunggal, atau diklat kompetensi tertentu. Pendidikan mandiri dilakukan secara mandiri dengan bantuan teknologi informasi, referensi, atau belajar bertahap dengan bantuan orang lain melalui media sosial.

Sekolah yang merupakan pendidikan formal membutuhkan berbagai persyaratan, misalnya ketersediaan fasilitas (gedung dan fasilitas penunjang), sarana-prasarana (peralatan, pemesinan, dan perabot), guru, tenaga kependidikan, siswa, kurikulum, dan kepala sekolah. Sekolah merupakan tempat siswa belajar, guru mengajar, dan interaksi semua komponen sekolah. Sekolah bukan hanya sekadar tempat siswa menuntut ilmu, melainkan juga tempat siswa dibina, dimatangkan, dan

didewasakan pola pikirnya. Kedewasaan siswa tidak diukur dari segi usia, melainkan dari kematangan berpikir, menggunakan akal dalam memecahkan masalah, serta menggunakan ilmu dan keterampilan untuk mengembangkan kehidupan (Mulyasa, 2011).

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berperan penting dalam sukses tidaknya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional atau guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin lembaga pendidikan atau sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas segala aktivitas dan manajemen sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai kelebihan dibanding guru lain, seperti kemampuan, keterampilan, kepribadian, dan kepemimpinan, sehingga kepala sekolah dapat menuntaskan tugas manajerial, tugas supervisi, dan tugas pemahaman kewirausahaan (Permendikbud no. 6/2018).

Kepala sekolah bertanggung jawab atas banyaknya siswa yang belum kompeten, guru berkualitas di bawah standar yang ditetapkan Kemdikbud, kurang cepatnya pelayanan tenaga kependidikan, dan rendahnya mutu aktivitas pembelajaran. Di samping itu, kepala sekolah harus mengelola administrasi sekolah, mengurus sarana prasarana, mengembangkan kurikulum, mengelola anggaran, memantau pembelajaran, serta menjalin hubungan dengan masyarakat dan instansi terkait. Akibat beratnya tugas kepala sekolah, dibutuhkan seorang guru yang memiliki kelebihan pemikiran, kompetensi, fisik kuat, dan kemampuan berhubungan dengan pihak lain.

Kemampuan lain yang dibutuhkan kepala sekolah adalah mampu membina, mengarahkan, membimbing, memotivasi, memberi nasehat, dan menciptakan keharmonisan sekolah dengan lingkungan.

Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab pada bidang pengajaran, kurikulum, kesiswaan, personalia staf, hubungan masyarakat, *school plant*, sarana prasarana, dan organisasi sekolah (Mulyasa, 2011). Kepala sekolah adalah kunci keberhasilan dalam menjalin hubungan masyarakat dan lingkungan, memperhatikan kebutuhan siswa, dan memfasilitasi kebutuhan orang tua dan masyarakat. Kinerja kepala sekolah dipengaruhi kompetensi, kepribadian, persiapan, pengalaman profesional, dan peran kepala sekolah di bidang pengajaran.

Tanggung jawab kepala sekolah dibedakan menjadi dua, yaitu pendidikan tingkat dasar (PP no. 28/1990) dan pendidikan tingkat menengah (PP. no 29/1990). Pendidikan tingkat dasar terdiri atas sekolah dasar dan sekolah tingkat pertama, termasuk madrasah dan sekolah keagamaan atau kelompok lain yang sederajat. Pendidikan tingkat menengah terdiri atas sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan, termasuk madrasah dan sekolah keagamaan atau kelompok lain yang sederajat.

Tanggung jawab kepala sekolah pada pendidikan dasar diatur Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar.

- Pasal 12: kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Berdasarkan pasal tersebut, tugas kepala sekolah sangat berat karena semua pengelolaan manajemen dan aktivitas sekolah menjadi tanggung jawabnya. Jika kepala sekolah hanya mempunyai kemampuan biasa dan kondisi fisik yang tidak prima, dapat dipastikan sekolah sulit berkembang dan kualitas tamatan rendah. Untuk itu, dibutuhkan seseorang yang memiliki visi kuat, berkeahlian lebih, berintegritas tinggi, dan sehat jasmani rohani.

- Pasal 13 ayat (1): kepala sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada Menteri.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah formal yang diangkat oleh pemerintah, negeri, dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

- Pasal 13 ayat (2): kepala sekolah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat bertanggung jawab tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada badan yang menyelenggarakan satuan pendidikan yang bersangkutan dan Menteri.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah dasar yang diangkat oleh organisasi pendidikan masyarakat harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada yayasan atau organisasi yang berbadan hukum sebagai pengelola lembaga pendidikan tersebut.

Contoh: semua sekolah dasar Muhammadiyah harus melaporkan pertanggungjawaban kepada Persyarikatan Muhammadiyah.

- Pasal 13 ayat (3): kepala sekolah dari madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan sarana dan prasarana kepada Menteri Agama.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah madrasah yang diangkat oleh pemerintah, negeri, dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas

pendidikannya kepada Kementerian Agama melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

- Pasal 13 ayat (4): kepala sekolah dasar yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan gedung serta pemeliharaan tanah kepada Gubernur/Kepala Daerah Tingkat I.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah dasar harus melaporkan, berkoordinasi, dan memperoleh persetujuan Gubernur sebagai Kepala Daerah Tingkat Provinsi untuk semua pemeliharaan, perawatan, perbaikan, dan pengadaan gedung sekolah beserta isinya.

- Pasal 13 ayat (5): kepala sekolah lanjutan tingkat pertama yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan gedung serta pemeliharaan tanah kepada Menteri.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah lanjutan tingkat pertama harus melaporkan, berkoordinasi, dan memperoleh persetujuan Kemdikbud untuk semua pemeliharaan, perawatan, perbaikan, dan pengadaan gedung sekolah beserta isinya.

Tanggung jawab kepala sekolah pendidikan tingkat menengah diatur Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah.

- Pasal 12: pimpinan sekolah menengah terdiri atas kepala sekolah dan seorang atau lebih wakil kepala sekolah berdasarkan kebutuhan.

Maksud pasal tersebut adalah sekolah menengah dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang boleh lebih dari satu, disesuaikan dengan kebutuhan dan kompleksitas aktivitas pendidikan.

Contoh: sekolah dengan sedikit siswa cukup dengan satu wakil kepala sekolah, sedangkan sekolah dengan lebih dari 1.000 siswa dapat mengangkat 3-4 wakil kepala sekolah.

- Pasal 14 ayat (1): Kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh Pemerintah bertanggung jawab kepada Menteri atau Menteri lain yang terkait atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah menengah yang diangkat oleh pemerintah, negeri, dan atau swasta yang kegiatannya diselenggarakan berdasarkan ketentuan pemerintah harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian terkait melalui Dinas Pendidikan Provinsi.

- Pasal 14 ayat (2): kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh masyarakat

bertanggung jawab kepada badan penyelenggara sekolah menengah yang bersangkutan atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana.

Maksud pasal tersebut adalah kepala sekolah menengah yang diangkat oleh lembaga pendidikan masyarakat harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pendidikan kepada yayasan atau organisasi yang berbadan hukum sebagai pengelola lembaga pendidikan tersebut.

Contoh: semua sekolah dasar Muhammadiyah harus melaporkan pertanggungjawaban kepada Persyarikatan Muhammadiyah.

- Pasal 14 ayat (3): pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur oleh Menteri atau Menteri lain yang bersangkutan.

Tugas Pokok Kepala Sekolah

Tugas pokok kepala sekolah diatur dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

- Pasal 1 ayat (1): kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas

(SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luarbiasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN).

- Pasal 1 ayat (4): pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah adalah penyiapan kompetensi calon kepala sekolah untuk memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.

Berdasarkan pasal tersebut, sangat jelas bahwa setiap calon kepala sekolah harus mengikuti diklat sejenis sebelum diangkat menjadi kepala sekolah. Namun, fakta menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah diangkat tanpa mengikuti diklat terlebih dahulu dengan berbagai alasan, misalnya faktor kekeluargaan, faktor kedekatan, faktor uang, dan faktor politis. Di samping itu, banyak calon yang sudah bersertifikat tidak pernah diangkat menjadi kepala sekolah karena faktor perbedaan identitas. Hal ini menjadi salah satu penyebab kualitas lulusan masih rendah.

Tugas pokok kepala sekolah diatur pada pasal 15, secara garis besar, tugas pokok kepala sekolah terdiri atas tugas manajerial, tugas kewirausahaan, dan tugas supervisi.

- Pasal 15 ayat (1): beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

- Pasal 15 ayat (2): beban kerja kepala sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.

Pasal tersebut mewajibkan kepala sekolah menerapkan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.

- Pasal 15 ayat (3): dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pasal tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah diberi kesempatan tetap mengajar untuk mewujudkan fungsi kepala sekolah menjadi *educator* atau guru. Kemampuan mengajar harus tetap diasah oleh seorang kepala sekolah, karena banyak yang tidak selamanya menjadi kepala sekolah. Jika suatu saat kembali menjadi guru, ia tidak canggung dan terkejut lagi.

- Pasal 15 ayat (4): kepala sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.

- Pasal 15 ayat (5): beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Jika dirinci, tugas pokok kepala sekolah berdasarkan PP no 29/1990 adalah:

1. Tugas pokok bidang manajerial
 - a. menyusun perencanaan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan
 - b. mengelola proses pembelajaran sesuai kurikulum
 - c. mengelola administrasi siswa menggunakan format atau aplikasi baku
 - d. mengelola fasilitas pembelajaran sesuai standar pemakaian
 - e. pengelolaan pegawai
 - f. pengelolaan anggaran
 - g. melakukan kerja sama sekolah dengan pihak eksternal
 - h. mengelola administrasi
 - i. mengelola sistem informasi
 - j. melakukan evaluasi program
 - k. memimpin penyelenggaraan pendidikan.
2. Tugas pokok bidang kewirausahaan
Kepala sekolah memiliki tugas mengembangkan kewirausahaan dan meningkatkan program kewirausahaan di sekolah melalui kegiatan:
 - a. identifikasi perilaku inovatif,

- b. meningkatkan perilaku kerja keras,
- c. pemberian motivasi kuat,
- d. penanaman semangat pantang menyerah, dan
- e. penanaman jiwa kewirausahaan.

3. Tugas pokok bidang supervisi

Kepala sekolah bertugas mengarahkan, memastikan, dan mengawasi semua kegiatan sekolah agar berjalan sesuai perencanaan dan aturan hukum yang berlaku. Pengendalian dan pengawasan merupakan alat paling ampuh untuk mencegah penyimpangan, penyelewengan, ketidakdisiplinan, dan ketidakteraturan. Subjek supervisi kepala sekolah adalah guru dan tenaga kependidikan, sedangkan objek supervisi meliputi manajerial, proses pembelajaran, dan penggunaan anggaran pendidikan. Tahap supervisi adalah pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut hasil supervisi.

Peran Kepala Sekolah

Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seseorang dalam situasi tertentu. Peran dan fungsi kadang rancu dan tumpang tindih, tergantung sudut pandang dan subjek yang berbicara, sehingga perlu hati-hati dalam pemahaman dan penerapannya. Penggunaan peran dan fungsi kadang sama, tetapi dapat berbeda makna. Berikut uraian tentang peran dan fungsi dari beberapa pakar kepemimpinan.

Menurut Stoop and Johnson (dalam Modul Diklatpim II, 2008), peran pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah) antara lain sebagai pimpinan, pengelola kantor, administrator, pemimpin, organisator, *motivator*, *supervisor*, konsultan, *educator*, psikolog, eksekutif, dan perantara.

1. Pimpinan (*bussines manager*)
Kepala sekolah berperan sebagai pimpinan segala urusan dan bertugas mengarahkan, memimpin, dan mengendalikan semua urusan dan kegiatan sekolah.
2. Pengelola kantor
Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi, keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya sekolah.
3. Administrator
Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran urusan administrasi sekolah.
4. Pemimpin
Kepala sekolah memimpin dan bertanggung jawab atas operasional kegiatan sekolah, masyarakat sekitar, dan lingkungan.
5. Organisator
Kepala sekolah mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan sekolah dan proses pembelajaran.

6. Motivator

Kepala sekolah harus membangkitkan semangat atau memotivasi bawahan dan mendorong pegawai bekerja optimal.

7. *Supervisor* (pengawas)

Kepala sekolah mengawasi kegiatan dan hubungan antaranggota untuk memastikan tidak terjadi gesekan atau masalah yang meretakkan hubungan pegawai.

8. Konsultan

Kepala sekolah membimbing, memberi nasihat, dan mencari solusi pemecahan masalah yang dihadapi anggota.

9. *Educator*

Kepala sekolah tetap harus mendidik dan mengajar siswa agar tidak kehilangan kemampuan dan keahlian mengajar yang dimilikinya.

10. Psikolog

Kepala sekolah menjadi tempat curahan hati dan permasalahan anggota serta memberikan nasihat dan saran solusi.

11. Eksekutif

Kepala sekolah melaksanakan program sekolah berdasarkan target yang sudah ditentukan, tidak boleh bertindak otoriter, memaksakan kehendak, dan tidak melanggar aturan.

12. Perantara

Kepala sekolah menjadi penghubung dan agen untuk aktivitas, kerja sama, dan hubungan dengan pihak eksternal.

Menjelaskan peran kepala sekolah menurut Purwanto (2010) antara lain sebagai pelaksana, perencana, ahli, pengawas, wakil kelompok, pemberi ganjaran, wasit, penanggung jawab, pencipta, dan sosok ayah.

1. Pelaksana (*eksekutif*)

Kepala sekolah melaksanakan program sekolah sesuai target yang sudah ditetapkan, tidak boleh bertindak otoriter, memaksakan kehendak, dan tidak melanggar aturan.

2. Perencana (*planner*)

Kepala sekolah harus menyusun rencana sekolah secara cermat dan cerdas dengan mempertimbangkan sumber daya sekolah. Rencana sekolah menjadi pedoman atau acuan pelaksanaan tugas.

3. Ahli (*expert*)

Kepala sekolah harus mempunyai kelebihan dan keahlian dibanding pegawai lain, serta intuisi kepemimpinan.

4. Pengawas (*controller*)

Kepala sekolah bertugas mengawasi kegiatan dan hubungan antaranggota untuk memastikan tidak terjadi gesekan atau masalah yang meretakkan hubungan pegawai.

5. Perwakilan kelompok (*group representative*)
Sebagai wakil kelompok, kepala sekolah harus memperhitungkan semua tindakan, karena semua tindakan tersebut akan mencerminkan kondisi kelompok.
6. Pemberi ganjaran (*rewarder & punisher*)
Kepala sekolah harus berlaku *fair*: pegawai berprestasi harus diberi hadiah dan pegawai bermasalah diberi sanksi.
7. Wasit atau penengah (*arbitrator or mediator*)
Kepala sekolah harus adil, tidak membela individu dan tidak memihak bila terjadi konflik antarpegawai.
8. Bagian dari kelompok (*exemplar*)
Kepala sekolah tidak boleh berdiri di luar kelompok, melainkan harus berada di dalam, dan semua kegiatan harus atas nama kelompok.
9. Lambang kelompok (*symbol of the group*)
Kepala sekolah harus menyadari bahwa baik dan buruk perilakunya mencerminkan kelompok.
10. Penanggung jawab kelompok (*surrogate for individual responsibility*)
Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas semua kegiatan, perbuatan anggota, dan dampak aktivitas organisasi.
11. Pencipta (*ideologis*)
Sebagai pencipta, kepala sekolah harus mempunyai konsep realistik untuk diwujudkan dalam bentuk kegiatan atau produk nyata.

12. Sosok ayah (*father figure*)

Sebagai sosok ayah, kepala sekolah harus dapat mengarahkan, membimbing, *ngayomi*, *ngayemi*, *ngemong*, dan melindungi anggota,

13. Kambing hitam (*scapegoat*)

Kepala sekolah harus mau menjadi *bumper* dan tempat sumpah serapah terhadap kesalahan, keburukan, dan dampak negatif lembaga.

Henry Mintzberg (dalam Indrawijaya, 2001) menyatakan peran kepala sekolah sebagai berikut.

1. Penghubung antarpersonal, seperti *figurehead* (simbol organisasi), *leader* (pemimpin), *liaison* (penghubung)
2. Pemberi informasi, seperti pemonitor, diseminator, *spokesman* atau jurubicara
3. Pengambil keputusan, seperti *entrepreneur*, *disturbance handler* atau penyedia segala sumber, *negosiator*.

Tinjauan peran kepala sekolah antara pakar atau pengamat pendidikan satu sama lain berbeda-beda. Untuk itu, kita tidak perlu mempertentangkan peran-peran itu. Bahkan, sebaiknya dijadikan referensi dan tambahan khasanah ilmu bagi kita.

Secara umum, kepala sekolah berperan memfasilitasi kebutuhan guru untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Di samping itu, kepala sekolah berkewajiban membentuk guru

profesional, seperti guru berdisiplin, memiliki hubungan baik dengan siswa, melaksanakan proses pembelajaran penuh gairah, dan memotivasi siswa. Selain itu, kepala sekolah berperan membenahi pendidikan, *me-monitoring* proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum, menyusun program kinerja guru, memperbaiki sistem pembelajaran, dan memberi *reward and punishment* bagi seluruh pegawai.

Pengelolaan pendidikan dengan pendekatan apa pun selalu menempatkan manusia sebagai pengendali utama, tetapi tidak seorang pun dapat bekerja optimal tanpa dukungan sumber daya lain. Sumber daya menjadi instrumen dalam menjalankan organisasi sekolah. Sumber daya sekolah dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu sumber daya manusia, bahan, dan sarana prasarana (Purwanto, 2010). Sumber daya manusia meliputi kompetensi, keterampilan (*skill*), kemampuan, perilaku, motivasi, dan komitmen.

Sumber daya manusia yang terdiri atas guru, tenaga kependidikan, dan teknisi merupakan syarat utama mencapai tujuan, maka perlu ditingkatkan secara terstruktur dan berkesinambungan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui pembinaan, pendidikan formal, pelatihan, dan program individu. Pembinaan dilakukan secara periodik oleh atasan ke bawahan; pendidikan diselenggarakan melalui pendidikan formal, pelatihan dilakukan dengan mengirimkan pegawai ke lembaga pelatihan seperti pra-jabatan (*pre-service training*) dan program dalam jabatan (*in service training*);

dan program individu dilaksanakan dengan mengikuti kursus, seminar, atau kegiatan ilmiah lain.

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas guru, staf, dan siswa, serta mengatur dan menentukan model pembelajaran. Dalam hal tersebut, kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan, dan penentu tujuan.

Tabel 4. Peran Kepala Sekolah

Peran Kepala Sekolah		
Stoop and Johnson	Purwanto	Cambell
1. <i>Bussines manager</i>	1. Pelaksana	Peran yang berhubungan dengan: 1. Personal (simbol organisasi, pemimpin, penghubung), 2. Informasi (pemonitor, diseminator, juru bicara) 3. Pengambilan keputusan (wirausahawan, negosiator)
2. Pengelola kantor	2. Perencana	
3. Administrator	3. Ahli	
4. Pemimpin	4. Pengawas	
5. Organisator	5. Perwakilan kelompok	
6. Pemimpin masyarakat	6. Pemberi ganjaran	
7. Motivator	7. Wasit atau penengah	
8. <i>Supervisor</i>	8. Bagian dari kelompok	
9. Konsultan	9. Lambang kelompok	
10. <i>Educator</i>	10. Penanggung jawab kelompok	
11. Psikolog	11. Pencipta	
12. Penguasa	12. Sosok ayah	
13. Eksekutif	13. Kambing hitam	
14. Perantara		

Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi adalah tugas atau tujuan lain dari sesuatu. Fungsi kepala sekolah menurut Mulyasa (2011) ialah menjadi

educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM).

1. *Educator*

Kepala sekolah berfungsi menjadi guru sesuai dengan Permendikbud no. 6 tahun 2018, yaitu apabila terdapat kekurangan guru, maka kepala sekolah dapat melaksanakan proses pembelajaran. Fungsi itu juga berguna untuk tetap mengasah dan meningkatkan profesionalisme kemampuan mengajar.

2. *Manager*

Kepala sekolah mengarahkan dan memberdayakan tenaga kependidikan dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

3. *Administrator*

Kepala sekolah memastikan semua aspek administrasi sekolah, seperti kurikulum, siswa, personalia, kearsipan, keuangan, sarana prasarana, dan dokumen sekolah tertata rapi sesuai prosedur, sehingga mudah diakses dan diperbaiki.

4. *Supervisor*

Kepala sekolah melihat, menilai, dan mengarahkan guru, tenaga kependidikan, dan teknisi dalam melaksanakan pekerjaan. Pengawasan dimulai dari bukti perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.

5. *Leader*

Kepala sekolah mengarahkan guru dan staf mengenai pekerjaan, memotivasi guru dan staf, mengawasi pekerjaan, dan memberi *reward and punishment*.

6. *Innovator*

Kepala sekolah menemukan sesuatu yang baru berdasarkan fakta saat ini untuk mengembangkan sekolah dengan menggunakan rasio, kreativitas, dan analisis potensi.

7. *Motivator*

Kepala sekolah mendorong atau menguatkan semangat guru dan staf. Bentuk motivasi berupa perkataan, sanjungan, tindakan, atau penghargaan.

Kimbrough and Burket (1990) menguraikan fungsi kepala sekolah seperti yang diutarakan Mulyasa ditambah *entrepreneur* yang dapat disingkat menjadi EMASLIME. Fungsi kepala sekolah menjadi *entrepreneur* adalah mendidik, mengarahkan, dan memastikan bahwa guru, tenaga pendidikan, dan siswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter kewirausahaan, sehingga kegiatan di sekolah beraroma produktif dan siswa dapat mandiri atau berwirausaha setelah tamat belajar.

Soewadji (dalam Modul Diklatpim II, 2008) menyatakan fungsi kepala sekolah menjadi administrator pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan fasilitas pendidikan, mutu pendidikan, serta sumber daya manusia dan organisasi.

Tabel 5. Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi Kepala Sekolah		
Mulyasa	Kimbrough & Burket	Soewadji
1. <i>Educator</i>	1. <i>Educator</i>	Administrator pendidikan dengan tujuan: 1. Peningkatan fasilitas pendidikan, 2. Peningkatan mutu pendidikan, 3. Peningkatan sumber daya manusia dan organisasi.
2. <i>Manager</i>	2. <i>Manager</i>	
3. <i>Administrator</i>	3. <i>Administrator</i>	
4. <i>Supervisor</i>	4. <i>Supervisor</i>	
5. <i>Leader</i>	5. <i>Leader</i>	
6. <i>Inovator</i>	6. <i>Inovator</i>	
7. <i>Motivator</i>	7. <i>Motivator</i>	
	8. <i>Entrepreneur.</i>	

Sekolah sebagai Sistem

Sekolah sebagai sistem mengandung arti bahwa komponen sekolah terikat dalam satu sistem, saling mengisi dan menutup, membentuk satu kesatuan dan bersinergi (Mulyasa, 2011). Komponen tersebut antara lain pengelola pendidikan, gedung, peralatan, dan perangkat pembelajaran. Pemimpin bertugas menjaga situasi dan kondisi sekolah dalam iklim nyaman, aman, efektif, efisien, dan menyenangkan bagi seluruh pengelola dan masyarakat.

Sistem merupakan suatu rangkaian komponen sekolah yang saling mengisi dan menutup. Contohnya, kepala sekolah, guru, dan teknisi berkualitas dapat menutupi kekurangan peralatan pembelajaran dengan mengembangkan metode dan media pembelajaran; peralatan berkualitas dan kuantitas cukup dapat mengatasi program magang industri yang kekurangan tempat magang dengan mendirikan *teaching factory*; hubungan dengan

industri yang baik dapat digunakan untuk magang guru dan mendatangkan guru tamu sebagai realisasi implementasi kurikulum.

Kepala sekolah harus menguasai konsep ilmu manajemen pendidikan jika ingin tugas dan tanggung jawab terealisasi dengan baik. Dengan memahami konsep ilmu manajemen pendidikan, berarti pemimpin mempunyai nilai lebih, memenuhi syarat untuk memimpin lembaga pendidikan, dan mengoptimalkan kemampuan pegawai. Intinya, sekolah sebagai sistem berarti sekolah harus memberdayakan semua komponen sekolah agar bekerja maksimal, saling menutupi kekurangan, dan bersinergi untuk mewujudkan pembelajaran menyenangkan, iklim nyaman, aman, efektif dan efisien, serta menyenangkan bagi pengguna sekolah.

Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Desentralisasi pemerintahan, termasuk bidang pendidikan, berhasil baik apabila pemberdayaan kepala sekolah optimal dan cara memimpin kepala sekolah atraktif dan inovatif (Modul Diklatpim II, 2008). Pemberdayaan adalah peningkatan kemampuan fungsional kepala sekolah, sehingga mempunyai keterampilan dan keahlian *mumpuni* untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah bertugas sebagai manajer dan pemimpin. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mengelola seluruh potensi sekolah secara optimal. Hal ini tercapai apabila kepala sekolah dapat mengelola perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan

baik. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menerapkan kepemimpinan dengan tepat, supaya tujuan sekolah sebagai sistem berputar dengan baik. Kepemimpinan transformasional mungkin cocok untuk kepala sekolah dalam mengelola sekolah, karena gaya ini memberi kesempatan dan motivasi komponen sekolah bekerja berdasarkan sistem, sehingga keterlibatan semua komponen sekolah tidak ada paksaan dan ancaman.

Kepala sekolah bertugas mengantisipasi pembaharuan (Mulyasa, 2011). Keberhasilan pendidikan tertumpu pada moral, kemampuan, dan keahlian kepala sekolah. Harapan masyarakat dan orang tua agar anaknya cerdas dengan memberikan kepercayaan penuh kepada sekolah merupakan fenomena menggantungkan cita-cita pada kepala sekolah. Orang tua bersedia mengeluarkan biaya berapa pun dengan satu tujuan: anaknya sukses. Siswa melaksanakan proses pembelajaran dengan memanfaatkan fasilitas yang disediakan kepala sekolah. Guru melaksanakan peraturan, kebijakan, dan kurikulum berdasarkan pendekatan, koordinasi, dan otoritas kepala sekolah.

Secara umum, kepala sekolah diibaratkan sebagai lokomotif pendidikan yang menarik dan membawa komponen sekolah (guru, tenaga pendidikan, dan teknisi) bergerak maju menuju stasiun tujuan pendidikan. Jika ada salah satu gerbong yang mengalami kerusakan, lokomotif berhenti sejenak untuk memperbaiki. Sama dengan kepala sekolah, jika ada salah satu komponen yang tidak bekerja dengan baik, maka kepala sekolah wajib membina,

memotivasi, dan memperbaiki agar berkinerja baik lagi. Dengan kata lain, kepala sekolah wajib melihat semua komponen: apabila ada yang salah atau tidak disiplin, kepala sekolah harus segera bertindak, jangan sampai merembet ke komponen lain. Namun, jika ada komponen yang berprestasi, kepala sekolah perlu memberikan penghargaan sebagai pemicu atau penyemangat komponen lain.

Pola Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Sebaiknya kepala sekolah mengambil keputusan tidak hanya berdasarkan pengetahuan, tetapi harus mempertimbangkan pengalaman dan masukan pihak lain. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, pimpinan, dan guru wajib menerapkan pembaharuan berdasarkan realita, sehingga pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan data faktual, saran dan masukan komite sekolah, berdiskusi dengan guru, dan berpedoman pada aturan hukum.

Aktivitas sekolah adalah dampak dari penetapan keputusan kepala sekolah, artinya semua kegiatan sekolah bersumber pada kebijakan kepala sekolah. Keberhasilan atau kegagalan pendidikan memang tergantung pada kualitas kompetensi guru, tetapi dalam melaksanakan proses pembelajaran, guru sangat tergantung pada kebijakan yang ditetapkan kepala sekolah. Agar keputusan yang diambil kepala sekolah cepat, akurat, dan relevan, ia perlu menerapkan manajemen berbasis sekolah, mengelola sistem informasi dengan baik, dan

mengedepankan musyawarah. Kepala sekolah harus *melek* teknologi informasi, karena pengelolaan sistem informasi yang handal dapat mengkompilasi semua data pendidikan sebagai bahan pengambilan keputusan. Di samping itu, seluruh aktivitas sekolah dapat dipantau, direkam, dan dikendalikan dengan teknologi informasi. Sistem informasi dengan mudah memantau ketertiban pengelolaan administrasi sekolah, penggunaan anggaran, proses pembelajaran, dan supervisi pendidikan.

Kepala Sekolah harus sering melakukan supervisi untuk memotivasi guru mengajar dan menjalin hubungan sosial emosional (Purwanto, 2010). Jangan sampai kepala sekolah salah mengambil keputusan akibat laporan sepihak. Contohnya, seorang guru sering menghadap kepala sekolah. Walaupun sembrono dalam mengajar, guru tersebut dianggap baik dan loyal, sehingga memperoleh penilaian tinggi dalam kinerja. Sementara itu, guru pendiam dan sangat bertanggung jawab pada pelaksanaan tugas yang tidak pernah menghadap kepala sekolah diberi nilai kinerja rendah. Tipe guru berbeda-beda, ada guru yang suka menolak gagasan kepala sekolah, ada guru yang kurang disiplin, ada guru yang senang cari muka, ada guru yang suka '*nrimo*', ada guru yang berwatak *yes-man*, dan ada pula guru berkarakter.

Kepala sekolah harus menjaga wibawa dan bertindak profesional (Mulyasa, 2011). Jangan sampai mengorbankan kewibawaan supaya dikatakan dekat dengan bawahan. Kepala sekolah bertipe *leadership* tetap mempunyai wibawa walau dekat dengan bawahan,

sedangkan kepala sekolah yang tidak berpotensi dan berbakat *leadership* dianggap angin lalu oleh bawahan. Kepala sekolah dituntut memiliki karakteristik pribadi yang tercermin pada sikap dan tindakan, kecakapan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui diklat, dan memiliki keunggulan pemikiran untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah. Untuk itu, dibutuhkan seseorang yang memiliki pengalaman dan keahlian terutama mengelola pembelajaran. Kepala sekolah merupakan jenjang peningkatan jabatan yang biasanya berasal dari seorang guru. Untuk itu, dipilih guru yang berpotensi dan berprestasi untuk menjadi kepala sekolah agar dapat mewujudkan pendidikan berkualitas. Pemberlakuan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan memberikan kewenangan kepada daerah dan dinas pendidikan untuk menyeleksi dan mengangkat kepala sekolah sesuai kebutuhan agar dapat merencanakan, menyeleksi, dan mengangkat kepala sekolah berkualitas, sesuai kebutuhan lokal, dan tidak tergantung pemerintah pusat.

Kepala Sekolah Efektif

Lembaga pendidikan (sekolah) dapat kreatif apabila pemimpin atau kepala sekolah menghargai perubahan dan pembaharuan (Modul Diklatpim II, 2008). Perubahan adalah hal pasti dan terjadi sepanjang hidup. Sekolah harus berubah dan berkembang ke arah lebih baik, nyaman, aman, menyenangkan, dan mempunyai lingkungan segar.

Pembaharuan kondisi sekolah membutuhkan keterlibatan guru, staf, teknisi, siswa, dan masyarakat. Tugas kepala sekolah sebagai agen perubahan memberdayakan seluruh komponen sekolah agar berperan aktif dalam pembaharuan.

Ciri pemimpin efektif antara lain motivator, tenang, fleksibel, pemutus yang cepat dan tepat, pendengar yang baik, cepat bertindak, dan suka bekerja.

1. Motivator

- a. dapat mengobarkan semangat bawahan dengan cerdas dan tepat,
- b. menegakkan bawahan yang loyo,
- c. mendorong kreativitas,
- d. memberikan kebebasan kepada bawahan,
- e. siap menanggung risiko kesalahan,
- f. sanggup menanggung kegagalan.

2. Tenang

Pemimpin seperti ini sudah mempunyai landasan kuat dalam IQ, EQ, dan SQ.

- a. tetap kalem dalam menghadapi situasi apa pun, termasuk kegagalan,
- b. tidak cepat panik melihat kondisi yang tidak menentu dan kritis,
- c. tidak cepat marah walau memperoleh kritikan dan hujatan.

3. Fleksibel

- a. tidak kaku dalam melaksanakan kebijakan organisasi,

- b. bijaksana mengambil keputusan berbeda, tetapi tetap menjaga aturan pokok,
 - c. bersedia mengubah formasi kepegawaian setelah memperoleh masukan,
 - d. tidak mudah melanggar hukum walau kesempatan ada.
4. Pemutus yang cepat dan tepat
- a. ahli memutuskan masalah,
 - b. cepat mengambil sikap,
 - c. mempunyai ketepatan dalam mengantisipasi tantangan secara tepat untuk melakukan pembaharuan

Pemimpin yang lemah dan lambat terlalu lama memikirkan masalah, tidak tahu hal yang harus diperbuat, dan membawa masalah ke rapat sekolah untuk memutuskan.

5. Pendengar yang baik
- a. mendengarkan masukan orang lain tanpa memotong pembicaraan,
 - b. mengompilasi masukan menjadi bahan pembaharuan,
 - c. menyusun rencana pembaharuan berdasarkan masukan bawahan dan masyarakat.
6. Cepat bertindak
- a. tidak terlalu lama berhenti di satu tempat jika memperoleh kegagalan,

- b. cepat melakukan pembenahan jika terjadi sesuatu yang menghalangi organisasi,
- c. sigap melakukan perubahan berdasarkan tantangan dan kesempatan.

7. Suka bekerja

- a. tidak malas dan tidak mengeluh dengan pekerjaan apa pun,
- b. semua pekerjaan dilakukan dengan senang hati dan semangat,
- c. tidak terbebani walaupun jumlah dan jenis pekerjaan
- d. mendelegasikan tugas kepada bawahan dengan ikhlas.

Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.

Sekolah merupakan pusat pendidikan, tempat proses pembelajaran, tempat siswa menimba ilmu, tempat melakukan silaturahmi warga sekolah, dan tempat menjalin hubungan sosial. Guru berperan penting dalam proses belajar. Tingkat penguasaan kompetensi guru memengaruhi kualitas pembelajaran, dan kinerja guru berdampak pada tingkat kualitas tamatan dan sekolah (Purwanto, 2010). Dengan kata lain, kualitas guru memengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran. Guru yang tidak disiplin, tidak cerdas, dan tidak profesional mengakibatkan proses pembelajaran kurang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama terhadap kualitas kinerja guru dan staf, karena kepala

sekolah mempunyai tugas pengawasan yang hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan kompetensi guru dan staf.

Secara umum, kepemimpinan adalah bentuk penciptaan suasana organisasi. Penerapan kepemimpinan yang tidak cocok menciptakan suasana tidak kondusif. Jika sudah demikian, kegagalan seseorang dan organisasi tidak dapat dihindari. Kegagalan tidak berawal dari individu, melainkan kebanyakan diakibatkan oleh sistem yang kacau atau kepemimpinan berkualitas rendah. Untuk menghindari kegagalan, kepala sekolah harus berkualitas dan memenuhi persyaratan pokok yang sudah ditentukan instansi induk. Kepala sekolah yang gagal kebanyakan dimulai dari tidak terpenuhinya persyaratan, seperti syarat tingkat pendidikan, syarat sertifikat pelatihan, masa kerja, dan kompetensi khusus; serta kesalahan proses rekrutmen, antara lain faktor keluarga, kedekatan, kepentingan terselubung, dan jual beli jabatan.

Tanggung jawab, jenjang pendidikan, dan persyaratan rekrutmen kepala sekolah di mana pun sama, hanya terdapat perbedaan pada sekolah tertentu. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah seperti tertera pada Peraturan Pemerintah nomor 28 Tahun tentang Pendidikan Dasar, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah terdiri atas pengelolaan manajemen, supervisi, dan kewirausahaan. Perbedaan keberhasilan dan kegagalan

kepala sekolah tergantung pada penerapan kepemimpinan. Jika kepala sekolah mampu membangun kerja sama yang baik dengan guru dan seluruh pemangku kepentingan sekolah, mengelola sumber daya sekolah secara profesional, serta bermoral baik, niscaya keberhasilan tercapai.

Cara membangun kerja sama kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah merupakan cerminan sikap kepala sekolah terhadap kemanusiaan. Kepala sekolah yang memandang rendah guru dan staf pastilah orang yang sombong dan angkuh, sehingga menganggap dirinya paling penting dan paling berguna. Kepala sekolah seperti ini tidak layak memimpin sekolah karena sekolah adalah tempat penanaman nilai dan karakter siswa. Sebaliknya, kepala sekolah yang menghargai kemampuan orang lain, ramah, dan mendelegasikan kewenangan berdasarkan kepercayaan, pasti memperoleh dukungan warga sekolah untuk sukses.

Kepemimpinan kepala sekolah, keharmonisan hubungan warga sekolah, dan kompetensi guru dapat meningkatkan kinerja guru. Seharusnya, kinerja baik berdampak terhadap kenaikan kesejahteraan, tetapi kita tidak menutup mata bahwa terdapat aspek lain yang memengaruhi kesejahteraan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru: kepemimpinan semakin baik, kinerja guru semakin tinggi. Kesimpulannya, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh pada

keharmonisan hubungan dengan warga sekolah, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja guru.