

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan sarana yang paling penting dalam mengembangkan sumber daya manusia dan watak bangsa, harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya. Pendidikan yang dikelola dengan tertib, teratur, dan efisien dapat menghasilkan sesuatu yang mampu mempercepat jalannya proses pembudayaan bangsa sesuai tujuan dari pendidikan nasional, definisi pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.¹

Oleh karena itu, pendidikan harus terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, memerlukan perubahan dan mengalami tantangan dimasa yang akan datang. Adapun fungsi dan tujuan pendidikan bagi bangsa Indonesia telah dijelaskan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pada Bab II Pasal 3 yaitu:

¹Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional

“Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”²

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, salah satunya bergantung pada kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah.³ Kepala sekolah memiliki kedudukan tertinggi yaitu sebagai *leader* (pemimpin) mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, dan menggerakkan sumber daya pendidikan yang tersedia dan juga merupakan faktor yang dapat memacu sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Keberhasilan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab semua pihak, namun yang terpenting adalah bagaimana kepala sekolah dapat mengelola dan meningkatkan kemajuan serta pengembangan sekolah secara efektif dan efisien, dan mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan seluruh potensi sumber daya yang ada disekolahnya. Kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah di tetapkan.

²Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional

³Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*, (Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), h. 19

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peran pokok kepala sekolah yaitu sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*.⁴ Berdasarkan fungsi dan perannya penulis memfokuskan penelitian di SMP Negeri 1 Kendari yaitu kepala sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* karena sangat menentukan terwujudnya visi, misi, dan tujuan yang telah direncanakan dalam suatu pendidikan.

Apabila kepala sekolah dapat memposisikan dirinya sebagai *leader* dan *manager*, maka dapat dipastikan sekolah dapat semakin maju. Kepala sekolah sebagai *manager* maksudnya kepala sekolah harus memiliki sikap tegas, bertanggungjawab, dan mampu melakukan supervisi untuk memastikan apa yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan yang ditentukan.

Pada penelitian Sari yang dilakukan di SMA Negeri 1 Tambang Kabupaten Kampar, diketahui bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai *leader* (pemimpin). Namun masih terdapat beberapa point yang belum terlaksana dengan baik, seperti kepala sekolah tidak memperhatikan kualitas sumber daya manusia

⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h.98

yang ada di sekolah serta kepala sekolah jarang memberikan teguran kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang disiplin.⁵ Maka dari itu, kepala sekolah harus berperan aktif dan bertanggung jawab dalam meningkatkan sekolah yang dipimpinnya agar menciptakan mutu yang berkualitas.

Kota Kendari menjadi salah satu penyelenggara sistem pendidikan di ibukota Provinsi Sulawesi Tenggara dengan pemenuhan kebutuhan belajar mengajar yang cukup baik. Sebagai ibukota, Kendari memiliki sarana pendidikan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan masyarakat mulai dari tingkat taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta.⁶

Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kendari merupakan lembaga pendidikan yang diakui kredibilitasnya oleh masyarakat Kota Kendari dan juga salah satu sekolah yang lulusan peserta didiknya rata-rata melanjutkan pendidikannya di sekolah unggulan yang ada di Kota Kendari. Sekolah ini memiliki banyak prestasi yang diraih oleh para siswanya maupun guru, sekolah yang memiliki visi “Unggul dalam prestasi, menguasai iptek, berlandaskan imtaq, berwawasan lingkungan, dan

⁵Herlina Permata Sari, Skripsi: *Kepala Sekolah sebagai Leader di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tambang Kabupaten Kampar*, (Pekanbaru: UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2018), h. 5

⁶Abd. Kadir M, *Pemberdayaan Santri di Pondok Pesantren Attarbiyatussakilah Kota Kendari*, Jurnal Al-Qallam Vol. 21 No. 2 Desember 2015, h. 226

bersaing global”, nampaknya kepala sekolah memang benar-benar berupaya mewujudkan visi dari sekolah.

Perwujudan visi tersebut, tidak lepas dari upaya yang dilakukan oleh semua warga sekolah, terutama kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*). Dalam proses kepemimpinannya, kepala SMPN 1 Kendari selalu memberikan motivasi dan inovasi-inovasi yang berguna untuk perbaikan mutu lembaga dan selalu berusaha untuk mencapai visi yang dimiliki oleh sekolah.

SMPN 1 Kendari merupakan sekolah yang telah terakreditasi A, hal ini berdasarkan hasil pengumuman oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) menyatakan bahwa SMPN 1 Kendari sukses memperoleh nilai tertinggi se-Sulawesi Tenggara dengan memperoleh nilai 97. Nilai yang diperoleh berdasarkan syarat dari delapan standar penilaian yang menjadi syarat yang harus dipenuhi sekolah dalam mengikuti reakreditasi.⁷

SMP Negeri 1 Kendari pada tahun 2019 meraih nilai Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) tertinggi se-Sulawesi Tenggara dengan nilai rata-rata 73.2 pada pelajaran Bahasa Indonesia, 44.1 pada pelajaran Matematika, 52.0 pada pelajaran IPA, dan 60.9 pada pelajaran Bahasa Inggris dan juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Prestasi

⁷SMPN 1 Kendari Raih Nilai Tertinggi Akreditasi Se-Sultra,
<https://beritakotakendari.com/2019/10/smpn-1-kendari-raih-nilai-tertinggi-akreditasi-se-sultra/>
Diakses pada tanggal 24 Maret 2021 Pukul 12.03 WITA

bergengsi selanjutnya yang diraih SMP Negeri 1 Kendari adalah memperoleh 8 medali dalam ajang *I-Smart Competition Season II*, yaitu meraih medali emas dalam lomba Olimpiade IPA, medali emas lomba debat Bahasa Indonesia, medali emas lomba Menulis Esai, medali perak Olimpiade Matematika, medali perak LCT IPA, medali perak LCT Matematika, medali perak lomba Menulis Esai, dan perunggu lomba debat Bahasa Indonesia dimana lomba ini diikuti oleh 14 SMP/MTS di daerah Sulawesi Tenggara, diselenggarakan di MAN Insan Cendekia Kendari yang diselenggarakan pada tanggal 11-15 Februari 2020.⁸

Pada tahun 2018 SMPN 1 Kendari memperoleh juara 1 lomba kuis Anugerah Kihajar tingkat nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Jakarta.⁹ Dan juga SMPN 1 Kendari memperoleh juara umum dalam ajang lomba *English Expo 2019* lomba yang digelar oleh mahasiswa Program Studi Bahasa Inggris Universitas Haluoleo, lomba yang dimenangkan dalam event ini adalah juara 1 *Speech*, Juara 3 *Speech*, Juara 1 *Word Challenge*, Juara 3 *Word Challenge*, dan Juara 3 *Story Telling*.¹⁰

⁸SMPN 1 Kendari Raih 8 Medali dalam I-Smart Competition Season II, <https://www.smpn1kendari.sch.id/2020/02/smpnegeri-1-kendari-raih-delapan-medali.html?m=1>, Diakses pada tanggal 24 Maret 2021 Pukul 12.19 WITA

⁹Jumriati, Siswa SMPN 1 Kendari Raih Juara 1 Anugerah Kihajar, <https://zonasultra.com/siswa-smpn-1-kendari-raih-juara-satu-anugerah-kihajar.html>, Diakses pada tanggal 24 Maret 2021 Pukul 12.30 WITA

¹⁰SMPN 1 Kendari Kembali Juara Umum English EXPO 2019, <https://www.smpn1kendari.sch.id/2019/09/smpn-1-kendari-kembali-juara-umum.html>, Diakses pada tanggal 24 Maret 2021 Pukul 12.40 WITA

Kemudian prestasi bergengsi selanjutnya SMPN 1 Kendari menjuarai tingkat pertama lomba cabang karate tingkat daerah di kelas pemula pada tahun 2017, kemudian SMPN 1 Kendari memperoleh juara 1 lomba *fashion show* se-Kota Kendari dan lomba *fashion show ethnic* carnival yang diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Tenggara. Selain itu SMPN 1 Kendari berhasil menjuarai peringkat pertama pada lomba top model Indonesia tingkat nasional dan juara 1 lomba pidato Bahasa Inggris pada event *English Expo*.¹¹

Berbagai prestasi yang diraih oleh SMP Negeri 1 Kendari tersebut disebabkan karena adanya peran kepemimpinan kepala sekolah dengan bantuan guru dalam setiap kegiatan yang terus berupaya mendukung dan mendorong terhadap peningkatan kualitas sekolah. Dengan kemampuan kepala sekolah yang professional dan kemampuan manajerial yang baik maka SMPN 1 Kendari mampu memperoleh prestasi yang membanggakan.

Dari pemaparan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari**”.

¹¹Siswa SMPN 1 Kendari Menorehkan Prestasi Gemilang, <https://tegas.co/2017/10/11/siswa-smpn-1-kendari-kembali-menorehkan-prestasi-gemilang/?noamp=available>, Diakses pada tanggal 24 Maret 2021 Pukul 12.47 WITA

B. Fokus dan Subfokus

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini difokuskan pada peran kepala sekolah sebagai *leader* dan *manager* di SMP Negeri 1 Kendari. Dari fokus tersebut maka dapat dijabarkan dengan sub fokus yaitu peran kepala sekolah sebagai *leader*, dan peran kepala sekolah sebagai *manager*.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan sub fokus diatas, maka dapat dijabarkan dalam pertanyaan penelitian di halaman berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *leader* di SMP Negeri 1 Kendari?
2. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *manager* di SMP Negeri 1 Kendari?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari.

E. Manfaat Penelitian

1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi serta memperkaya teori, konsep-konsep, dan

mengembangkan ilmu pengetahuan di sekolah khususnya yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari.

2. Segi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari. Sedangkan secara praktis peneliti mengharapkan penelitian ini dapat berguna seperti berikut:

a. Sekolah

Sebagai bahan masukan dan informasi yang lengkap bagi SMP Negeri 1 Kendari khususnya dan sekolah lainnya pada umumnya mengenai Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari.

b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman peneliti setelah melaksanakan pengamatan langsung terkait dengan Peran Kepala Sekolah sebagai *Leader* dan *Manager* di SMP Negeri 1 Kendari. Serta dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti setelah membandingkan hasil pengamatan tersebut dengan teori-teori yang diperoleh dari sumber-sumber yang relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam organisasi pendidikan maka seorang kepemimpinan ada pada kepala sekolah. Secara etimologis kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah merupakan lembaga tempat peserta didik untuk mendapatkan pendidikan formal. Dengan demikian kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru dan peserta didik.¹²

Menurut Husnaini yang dikutip oleh Priansa mendefinisikan kepala sekolah sebagai manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip *teamwork* yaitu rasa kebersamaan, pandai merasakan, saling membantu, saling teratur,

¹² Doni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, (Bandung: CV Pustaka Seria, 2017). h. 36

saling menghormati, dan saling berbaik hati.¹³ Menurut Law dkk, yang dikutip oleh Suharsaputra mendefinisikan kepemimpinan dalam konteks sekolah sebagai berikut:

“Leadership in the context of school, help bring meaning and a sense of purpose to the relationship between the leader, the staff, the students, the parent and the wider school community. Leadership is not only a metter of what a leader does, but how a leader makes people fell abort themselves in the work situation and about the organization itself”.¹⁴

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat memberikan makna dan kesatuan antara pemimpin, staf, siswa, orang tua siswa serta masyarakat secara keseluruhan. Kepemimpinan tidak hanya berbicara apa yang dilakukan pemimpin namun juga bagaimana pemimpin membuat nyaman orang dalam bekerja dan dalam organisasi itu sendiri.

Sementara menurut McCall yang dikutip oleh Suharsaputra mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan pendidikan (sekolah) sebagai berikut:

“Leadership: providing purpose and direction for individuals and groups; shaping school culture and values, facilitating the development of shared strategic vision for the school; formulating goals and planning change efforts with staff and setting priorities for one’s school in the context of community and district priorities and student and staff needs”.¹⁵

¹³ Doni Juni Priansa, *Ibid*, h. 36

¹⁴ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*, (Bandung: PT Refika Aditama. 2013). h. 147

¹⁵ Uhar Suharsaputra, *Ibid*,

Kepemimpinan sekolah sebagai penyedia tujuan dan arah bagi anggota organisasi dan kelompok membentuk budaya dan nilai, mengembangkan visi sekolah yang didukung bersama, serta merencanakan perubahan dalam menghadapi tantangan kehidupan masyarakat yang terus berubah menjadikan pemimpin pendidikan memegang peranan yang menentukan dalam mempertahankan dan mengembangkan sekolah dalam kehidupan masyarakat.

Dari paparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sekolah sebab kepala sekolah harus mampu merencanakan tujuan sekolah kemudian mengembangkan sekolah lalu mendorong seluruh guru, staf untuk mencapai tujuan sekolah dan mengembangkan kemampuan guru dan staf yang ada di sekolah.

2. Fungsi Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah memiliki fungsi, fungsi kepala sekolah menurut Adair yang dikutip oleh Priansa dan Setiana, adalah sebagai perencana, pemrakarsa, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi.¹⁶

a. Perencanaan

¹⁶Doni Juni Priansa & Sonny Suntani Setiana, *Manajemen & Supervisi Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2018). h. 192

- 1) Mencari semua informasi yang tersedia untuk kepentingan sekolah;
- 2) Mendefinisikan tugas yang harus dilakukan guru, staf, dan pegawai lainnya;
- 3) Merencanakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh guru, staf, dan pegawai lainnya;
- 4) Merencanakan keputusan yang tepat.

b. Pemrakarsa

- 1) Memberikan pengarahan kepada warga sekolah mengenai sasaran dan warga sekolah;
- 2) Menjelaskan alasan sekolah menetapkan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai;
- 3) Membagi tugas kepada guru dan staf yang ada di sekolah;
- 4) Menetapkan standar kinerja guru dan staf yang ada di sekolah.

c. Pengendalian

- 1) Memelihara hubungan antara guru dan staf yang ada di sekolah;
- 2) Menentukan waktu pelaksanaan berbagai program dan kegiatan yang ada di sekolah;
- 3) Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan sekolah;
- 4) Menjaga relevansi mengenai pengembangan sekolah;
- 5) Mendorong guru dan staf untuk memberikan saran yang berkaitan langsung dalam pengembangan sekolah.

d. Pendukung

- 1) Mengungkapkan dukungan terhadap guru dan staf untuk mengembangkan sekolah;
- 2) Memberikan semangat untuk guru dan staf yang ada di sekolah;
- 3) Menciptakan tim unggulan yang berasal dari guru dan staf yang ada di sekolah, yang mampu bekerja secara cepat dan tepat;
- 4) Meredakan ketegangan yang terjadi di lingkungan sekolah dengan humor;
- 5) Menyelesaikan perselisihan atau meminta pihak lain dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul di sekolah.

e. Penginformasi

- 1) Memperjelas tugas dan rencana sekolah kepada guru dan staf yang ada di sekolah;
- 2) Memberikan informasi yang tepat kepada guru dan staf lainnya yang ada di sekolah;

- 3) Menerima informasi dari guru dan staf lainnya yang ada di sekolah;
 - 4) Membuat ringkasan atas usulan dan gagasan berupa informasi rasional.
- f. Pengevaluasi
- 1) Mengevaluasi kelayakan gagasan yang dikemukakan guru dan staf lainnya;
 - 2) Menguji konsekuensi dari solusi yang diusulkan;
 - 3) Mengevaluasi kinerja guru dan staf lainnya yang ada di sekolah;
 - 4) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri kinerja berdasarkan standar yang berlaku.

Menurut Andang dalam bukunya berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, maka kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, dan juga supervisor atau yang disingkat dengan EMAS.¹⁷ Sedangkan menurut Mulyasa yang dikutip oleh Andang, tugas dan fungsi kepala sekolah telah berkembang menjadi *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan juga *motivator* atau yang disingkat dengan EMASLIM.¹⁸ Selain itu juga kepala sekolah dapat ditempatkan sebagai figure dan mediator dalam melaksanakan tugas serta fungsinya di sekolah.

¹⁷Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2014), h.56

¹⁸*Ibid*,

Menurut Siagian yang dikutip oleh Djafri, fungsi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya: Penentu arah, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, integrator.¹⁹

Fungsi kepemimpinan sebagai penentu arah berarti pemimpin harus mampu menentukan program, menggali gagasan, dan mengambil keputusan yang tepat agar dapat dijadikan sebagai pedoman oleh bawahannya. Keputusan yang diambil akan menjadi arah yang akan dicapai oleh setiap komponen pada sekolah.

Tidak ada satu pun organisasi yang dapat melepaskan dari situasi sosial di mana organisasi tersebut berada. Dengan demikian setiap organisasi harus memelihara hubungan baik dengan lingkungan sosialnya. Proses ini dapat berjalan jika pemimpin organisasi tersebut mampu mewakili aspirasi dan kebutuhan bawahannya sehingga tidak bertentangan dengan perubahan lingkungan eksternal tersebut. Dalam situasi yang demikian pimpinan harus berfungsi harus menjadi wakil dan juru bicara organisasi.

Fungsi komunikator diperlihatkan dalam membina hubungan baik organisasi yang dipimpinnya ke luar maupun ke dalam melalui proses komunikasi yang baik. Proses komunikasi tersebut merupakan

¹⁹Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing, dan Kecerdasan Emosi)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h.11-12

salah satu wahana yang dapat meminimalkan konflik. Fungsi mediator menisyaratkan bahwa pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya, mengatasi masalah yang dihadapi bawahan, memecahkan masalah maupun menyelesaikan setiap konflik yang terjadi dengan pihak luar atau dalam organisasi itu sendiri. Terakhir integrator yaitu pemimpin harus mampu mengintegrasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin akan memberi kesempatan mengembangkannya, serta berupaya untuk melibatkan setiap bawahan atau *stakeholder* sebagai bentuk pembinaan serta pengembangan potensi mereka.

Dari paparan fungsi kepala sekolah diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah mengkondisikan suatu upaya untuk menggerakkan dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi untuk terlibat langsung dalam proses pelaksanaan sehingga mewujudkan tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

3. Peran Kepala Sekolah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Kompri terdapat tujuh peran utama kepala

sekolah yang dikenal dengan EMASLIM yaitu: *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator*.²⁰

Kepala sekolah sebagai *educator* yaitu kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatif dan berprestasi.

Kepala sekolah sebagai manajer, mempunyai fungsi menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, serta keuangan. Kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan

²⁰Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017). h. 61-63

untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial. Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: a) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama; b) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; dan c) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan yang menunjang program sekolah. Karena jika merujuk pada pandangan manajemen modern, kerjasama merupakan hal yang amat mendasar dalam sebuah organisasi.

Kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Kepala sekolah sebagai kategori administrasi pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk kebijakan pendidikan. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan

prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Kepala sekolah sebagai supervisor, supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah benar dan hal mana yang belum benar dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan.

Kepala sekolah sebagai *leader*, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Karena itu kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, penciptaan iklim sekolah, dan sebagainya.

Kepala sekolah sebagai inovator, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, 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 di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara kepala sekolah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula. Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikolaborasikan dengan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah dengan melakukan motivasi kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sehingga dapat menciptakan mutu yang berkualitas.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai penentu kualitas pendidikan memiliki hak untuk menjalankan peran sebagai pemimpin sekolah. Peran kepala sekolah yaitu kepala sekolah sebagai educator, manager,

administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator sangat penting untuk tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah. Dengan adanya peran kepala sekolah diharapkan dapat membantu untuk menyelenggarakan proses pendidikan agar dapat tercapainya tujuan pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala sekolah perlu memiliki beberapa strategi yang akan digunakannya untuk kemajuan sekolahnya. Dengan memperhatikan strategi yang digunakan, maka seorang kepala sekolah akan dapat terbantu untuk melakukan beberapa langkah yang tepat demi kepentingan sekolah. Selain itu strategi juga dapat berguna sebagai cara untuk mengarahkan bawahannya. Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, maka pendekatan yang tepat kepada bawahan sangat diperlukan agar segala macam informasi yang akan diberikan dapat tersampaikan dengan baik.

Beberapa strategi kepemimpinan yang harus diperhatikan menurut Andang adalah mengomunikasikan visi secara utuh, memberdayakan staf, mengembangkan peserta didik, melibatkan orang tua dan masyarakat, memberikan penghargaan dan insentif, mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan

dan pembiayaan, pendayagunaan sarana dan prasarana.²¹ Berikut penjelasan, mengenai strategi kepemimpinan:

1. Mengomunikasikan Visi Sekolah Secara Utuh

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melihat masa depan serta berusaha dengan sekuat tenaga untuk meraihnya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki visi kependidikan dan juga pembelajaran sebagai suatu tujuan yang akan dicapai. Visi menjadi sesuatu yang penting karena dapat membawa sekolah ke arah kemajuan dan juga kemandirian. Hal ini berarti bahwa semua program serta kebijakan yang ditentukan diarahkan sepenuhnya kepada pencapaian visi yang dimiliki. Dengan alasan tersebut, maka kepala sekolah harus memiliki wawasan yang luas dan kompetensi yang cukup untuk dapat merumuskan serta membawa sekolah sesuai dengan apa yang telah menjadi visi pada sekolah tersebut. Beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: dinyatakan secara jelas, menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan juga lugas, visi harus dapat dilaksanakan oleh semua pihak dan bersifat instruktif. Maksudnya adalah visi yang ditentukan dapat memberikan dorongan kepada semua *stakeholder* untuk mencapainya.

²¹Andang, *Op.cit.*, h.79-92

Setelah selesai dirumuskan, maka berikutnya visi harus dikomunikasikan kepada semua warga sekolah termasuk orang tua siswa dan juga masyarakat yang ada. Dalam mengkomunikasikan visi, maka kepala sekolah akan mensosialisasikan mengenai cita-cita yang ingin diwujudkan di masa depan oleh sekolah. Hal ini berguna agar semua *stakeholder* yang ada memiliki pemahaman yang sama dan ingin melibatkan diri serta bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Dengan begitu, kepala sekolah tidak hanya bekerja sendiri untuk mencapai visinya tetapi juga ada kerjasama dari setiap orang yang ada pada sekolah tersebut.

2. Memberdayakan Staf

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat mengoptimalkan semua potensi yang ada termasuk staf sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah dapat memberikan kepercayaan atau wewenang dalam pekerjaan kepada para stafnya untuk melakukan serta memutuskan sesuatu. Bentuk pemberdayaan staf tersebut akan dirasakan oleh para staf sebagai bentuk perhatian yang membanggakan dan menjadi langkah strategis dalam memperbaiki kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan adanya dorongan keterlibatan para pegawai dalam mengambil keputusan serta tanggung jawab.

Beberapa bentuk yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam pemberdayaan staf seperti perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, serta kompensasi dan penilaian. Beberapa bentuk pemberdayaan tersebut dilakukan dengan tujuan agar dapat menentukan pengelolaan personel, memperbaiki, menjaga, serta meningkatkan kinerja sehingga tujuan dan juga visi sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pemberdayaan staf juga dilakukan oleh kepala sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu lembaga.

3. Mengembangkan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik mencakup segala penataan dan juga pengaturan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh peserta didik, mulai dari masuk sampai dengan keluar sekolah. Segala fasilitas yang ada pada sekolah harus di arahkan pada pengembangan peserta didik dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah juga harus dapat memberikan pengertian kepada guru agar dapat memaksimalkan sumberdaya yang ada baik sarana maupun prasarana sekolah dalam proses pembelajaran. Seperti penggunaan kelas laboratorium untuk praktik, penggunaan media pembelajaran, dan fasilitas lainnya. Hal ini bertujuan agar prestasi siswa dalam bidang akademik maupun non akademik dapat tercapai

dengan baik. Karena prestasi menjadi tolak ukur keberhasilan pengembangan yang dilakukan kepada peserta didik yang diukur dari hasil nilai ujian, lomba, penulisan karya ilmiah, dan prestasi-prestasi lainnya.

4. Melibatkan Orang Tua dan Masyarakat

Orang tua dan masyarakat sebagai bagian dari komponen pendidikan lainnya harus selalu dilibatkan dalam proses pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus dapat mengajak partisipasi dari luar untuk bersama-sama memikirkan dan juga berupaya mengembangkan sekolah. Keterlibatan tersebut dapat berupa bentuk fisik seperti sumbangan dana pendidikan, pemberian beasiswa, sumbangan buku, atau bentuk bantuan fisik lainnya. Selain itu juga dapat berupa bentuk nonfisik seperti keikutsertaan dalam menentukan arah atau prospek sekolah ke depan dalam mengambil keputusan.

Beberapa langkah yang dapat diambil agar mendorong partisipasi orang tua dan juga masyarakat adalah sebagai berikut:

- a) Reorientasi ke arah hubungan yang lebih efektif dengan masyarakat melalui pembangunan koalisi dan juga jaringan komunikasi

- b) Peningkatan rasa tanggung jawab masyarakat untuk pembangunan dan peningkatan kesadaran mereka akan kebutuhannya, masalah, kemampuan, dan juga potensi mereka
- c) Memperlancar komunikasi antar berbagai potensi lokal sehingga masing-masing dapat lebih menyadari perspektif partisipasi lain
- d) Penerapan prinsip tertentu, yaitu mengenai hidup, belajar merencanakan, dan bekerja bersama-sama dengan yang lainnya.

Dengan beberapa langkah yang telah diterapkan tersebut, maka akan timbul kesadaran untuk ikut bertanggung jawab dalam mengembangkan sekolah baik dari orang tua ataupun masyarakat. Keinginan untuk mengambil bagian dalam pengembangan sekolah serta melaksanakan program-program yang telah diterapkan menjadi tolak ukur dari keterlibatan orang tua dan masyarakat.

5. Memberikan Penghargaan dan Insentif

Pemberian penghargaan dan juga insentif tersebut menjadi suatu bentuk kebanggaan terhadap prestasi yang telah diraih. Dengan melakukan strategi ini, maka akan semakin menambah semangat guru dalam meningkatkan etos kerja, menambah kompetensi, profesionalitas, dan juga menumbuhkan minat serta semangat peserta didik dalam menempuh pendidikan.

6. Mengembangkan Kurikulum dan Pembelajaran

Dengan adanya desentralisasi pendidikan, maka sekolah mendapatkan wewenang untuk mengembangkan kurikulum serta pembelajaran yang tepat dengan mengacu pada standar yang telah dikeluarkan oleh pemerintah, terutama standar kompetensi lulusan, isi, proses, dan penilaian. Proses pengembangan kurikulum yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dapat lebih efektif karena dapat disesuaikan dengan keadaan lembaganya masing-masing.

Kurikulum menjadi salah satu indikator dalam menentukan keberhasilan kinerja suatu pendidikan. Dengan begitu, maka pengembangan kurikulum harus dikelola dengan baik oleh kepala sekolah sehingga dapat terjadi perubahan sekolah yang diinginkan. Semakin baik kurikulum yang dikembangkan serta dilaksanakan, maka akan semakin meningkatkan keberhasilan sekolah dan juga prestasi yang akan diraih oleh peserta didik.

7. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen pembiayaan mencakup beberapa kegiatan seperti merencanakan, menerima, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan keuangan yang digunakan dalam menunjang kelancaran kegiatan pendidikan di suatu sekolah. Ketika manajemen keuangan dan pembiayaan telah dilakukan dengan baik sesuai dengan tingkat kebutuhan sekolah, maka akan

menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Kepala sekolah harus dapat melakukan manajemen keuangan dengan baik, sehingga program yang dirancang untuk mewujudkan visi sekolah dapat terlaksana dengan baik juga.

8. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang digunakan dalam menunjang kelancaran proses pendidikan meliputi gedung sekolah, ruang kelas, meja, kursi, laboratorium, perpustakaan, ataupun media pembelajaran lainnya. Kemudian, taman sekolah, halaman, kebun, dan fasilitas lainnya juga dapat digunakan sebagai penunjang kelancaran proses pendidikan di suatu sekolah. Sarana dan prasarana tersebut harus dalam keadaan dan kondisi yang layak untuk dipakai. Semakin baik sarana dan prasarana yang dimiliki, maka proses pendidikan yang berlangsung akan semakin memadai.

Kepala sekolah dalam hal ini bertanggung jawab untuk melakukan manajemen sarana dan prasarana yang baik di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana mencakup beberapa kegiatan seperti perencanaan kebutuhan, pengadaan barang, penyimpanan, penginventarisasian, pemeliharaan, perbaikan, pendayagunaan, serta juga penghapusan sarana dan prasarana pendidikan yang sudah tidak diperlukan. Mulai dari perencanaan sampai dengan proses

pengawasan harus dapat dilakukan dengan baik agar sekolah dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan juga efisien.

B. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Menurut Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mulyasa, kepala sekolah sebagai *leader* merupakan seorang yang memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.²²

Sementara itu, menurut Purwanto kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan seorang yang dapat menjalankan peran untuk menjadi teladan dan mampu menentukan keputusan dengan cepat, tepat, dan bijaksana.²³ Berdasarkan pendapat tersebut dikatakan bahwa kepala sekolah memberikan teladan yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan mereka sendiri. Kepala sekolah memiliki tujuan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan, serta juga bertanggungjawab atas kegagalan dari pencapaian hasil tersebut.

Hal tersebut dikatakan pula oleh Kowalski yang berpendapat bahwa “*principals functioning as leaders make decisions about what needs to be done to improve schools*”.²⁴ Artinya kepala sekolah sebagai pemimpin yang

²²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 115

²³Nurtanio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Interlude, 2019), h. 27

²⁴Nurtanio Agus Purwanto, *Ibid*, h. 27

dapat membuat keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan sekolah.

Hasibuan yang dikutip oleh Juarman dkk mengelompokan istilah *leader* kedalam dua point. Pertama, leader adalah seseorang yang menggunakan kewenangannya dan mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai suatu organisasi tertentu. Kedua, leader adalah orang yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dan memiliki kewibawaan (*personality authority*). Dengan demikian, pendapat di atas dapat ditarik benang merah bahwa leader merupakan orang yang memiliki sifat kepemimpinan yang menggunakan kewenangannya untuk mengarahkan para bawahan melakukan suatu pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi.²⁵

Disisi lain, *leader* diartikan sebagai seseorang yang memiliki sebuah kecakapan dan keterampilan tertentu untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai *leader* juga dituntut untuk memiliki banyak kelebihan dan kecakapan dibandingkan anggota lainnya seperti kelebihan moral, semangat kerja, kecerdasan, keuletan, skill, dan

²⁵Juarman dkk, "Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Meningkatkan Disiplin Kinerja Guru di SDN 02 Josenan Kota Madiun", Jurnal Publikasi Pendidikan. Vol. 10 No.2, Juni 2020. Hal. 108

sebagainya.²⁶ Dengan demikian, adanya keterampilan dan kecakapan yang dimiliki, maka akan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih baik, berkompeten dan berdampak positif terhadap pelaksanaan proses pendidikan yang ada di sekolah.

Law *et al* yang dikutip oleh Purwanto, menyatakan bahwa terdapat empat kriteria untuk mengevaluasi kepala sekolah sebagai pemimpin atau *leader*, yaitu: *empathy, warmth, authenticity, concreteness*.²⁷ Maka, dapat dijelaskan bahwa empati yaitu kemampuan untuk melihat permasalahan orang lain sebagai permasalahannya, kehangatan yaitu kemampuan menyampaikan permasalahan, keaslian yaitu kemampuan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif, dan kekonkretan yaitu kemampuan mengenali kenyataan dari permasalahan atau isu.

Indikator kepala sekolah sebagai *leader* yaitu: (1) mampu menjadi *entrepreneur* dan teladan dalam kepemimpinan pembelajaran atau supervisor; (2) kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas; (3) mampu memotivasi warga sekolah untuk memajukan sekolah; (4) mampu membuat keputusan dengan tepat; (5) mampu mengelola perubahan serta mengembangkan budaya sekolah dengan perkembangan lingkungannya;

²⁶Muhammad Ali Hanafiah, “Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dan Supervisor”. Jurnal Al-Hikmah, Vol, 15 No. 1, 2018, Hal. 87

²⁷Nurtanio Agus Purwanto, *Ibid*, h. 30

(6) kepala sekolah harus mau belajar untuk pengembangan diri serta berkomunikasi dengan efektif.²⁸

1. Mampu menjadi *entrepreneur* dan teladan dalam kepemimpinan pembelajaran atau supervisor

Dari indikator tersebut dapat ditinjau dari aspek keteladanan sebagai *entrepreneur* dan kepemimpinan pembelajaran. Kewirausahaan dalam pendidikan yaitu sebuah proses yang sistematis dalam menerjemahkan ide kreatif dan inovatif ke dalam proses pendidikan secara berkelanjutan, bersifat produktif dan mampu merespon setiap perubahan yang terjadi.²⁹ Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat dijadikan teladan atau memberikan contoh karena hal tersebut dapat mempengaruhi bawahan dan juga rekan-rekannya. Jika hal tersebut dapat dilakukan secara konsisten, maka visi dan misi akan tercapai.

2. Kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas

Yaitu ditinjau dari aspek kejelasan visi sekolah dan sosialisasi tentang cara mencapai visi sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas untuk mencapai tujuan sekolah, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan organisasi secara menyeluruh. Dalam

²⁸ Nurtanio Agus Purwanto, *Ibid*, h. 36

²⁹Safroni Isrososiawan, *Peran Kewirausahaan Dalam Pendidikan*, Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi, Edisi ix, April 2013, h. 48

membuat visi, kepala sekolah harus memiliki kemampuan berpikir analitis, dapat berpikir secara luas, dan mampu mengumpulkan informasi.

3. Mampu memotivasi warga sekolah untuk memajukan sekolah

Motivasi dapat didefinisikan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Tingkah laku atau tindakan seseorang akan muncul dan bereaksi bilamana ada sesuatu yang akan merangsang seseorang untuk berbuat dan bertingkah laku.³⁰ Berdasarkan sumbernya motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu: (1) motivasi intrinsik, yaitu jenis motivasi yang sumbernya datang dari dalam diri orang yang bersangkutan, dan (2) motivasi ekstrinsik ialah jenis motivasi yang apabila sumbernya datang dari lingkungan di luar diri orang yang bersangkutan.

Menurut Duncan yang dikutip oleh Rahmat dkk, motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.³¹ Jadi, motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, bawahan/seseorang dengan lingkungan.

³⁰Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), H. 41

³¹Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *ibid*, H. 43

4. Mampu membuat keputusan dengan tepat

Yaitu ditinjau dari aspek kemampuan membuat keputusan dan kemampuan dalam mengelola perubahan. Perubahan dapat terjadi kapanpun, sehingga memerlukan adanya pengambilan keputusan untuk dapat membawa sekolah ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai *leader* harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

5. Mampu mengelola perubahan serta mengembangkan budaya sekolah dengan perkembangan lingkungannya

Yaitu ditinjau dari aspek kemampuan mengembangkan budaya sekolah dan mengembangkan diri dalam kapasitasnya sebagai kepala sekolah. Suasana kerja yang kondusif di sekolah dapat memudahkan dalam pencapaian visi dan misi sekolah.

6. Kepala sekolah harus mau belajar untuk pengembangan diri serta berkomunikasi dengan efektif

Hal ini menjadi sangat penting karena kompleksitas dinamika organisasi, dinamika sosial, dan kemajuan teknologi yang sangat cepat, menyebabkan kepala sekolah juga harus berpartisipasi dan mengambil keputusan yang benar. Selain itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disintesis bahwa, peran kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin merupakan suatu

sikap atau perilaku yang dijalankan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memimpin, memberikan bimbingan, memahami kondisi sekolah, menyusun program sekolah, dan dapat menentukan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan sekolah.

C. Peran Kepala Sekolah sebagai *Manager*

Kepala sekolah adalah pimpinan pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Dalam hal ini peranan kepala sekolah harus digerakkan sedemikian rupa sesuai dengan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu sebagai manajer sehingga dapat mempengaruhi bawahannya, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Di samping itu, kepala sekolah juga mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.³²

Seorang manajer atau kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi atau lembaga sekolah sangat diperlukan, sebab manajer sebagai alat mencapai tujuan organisasi, yang mana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta

³²Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo: CV Nata Karya, 2021), h.100

organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³³

Lipham menyatakan manajer yaitu orang yang menggunakan struktur atau prosedur yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, *concern* utamanya adalah memelihara, ketimbang merubah, oleh karena itu manajer dipandang sebagai kekuatan penyetabil.³⁴ Kepala sekolah sebagai manajer pada intinya adalah melaksanakan fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Terry yang dikutip oleh Rosyadi dkk yang menjelaskan bahwa manajemen adalah:

*"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actualizing, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources. Manajemen adalah proses yang jelas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan potensi manusia dan sumberdaya lainnya."*³⁵

Perencanaan adalah sebuah proses dalam penyusunan tujuan dan menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk menyelesaikannya.

Melalui perencanaan, seorang manager dapat mengidentifikasi hasil yang

³³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), h. 95-96

³⁴Uhar Suharsaputra, *Op.,Cit*, h. 152

³⁵Yogi Irfan Rosyadi dan Pardjono, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3 No. 1 April 2015, h. 127

diinginkan dan cara untuk mendapatkannya.³⁶ Albanese yang dikutip oleh Chaniago mengemukakan perencanaan merupakan suatu proses atau aktivitas yang akan dilakukan, untuk mencapai tujuan tertentu, bagaimana cara melakukannya, kapan dan di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.³⁷ Jadi perencanaan yaitu proses penyusunan dan penentuan tujuan serta cara-cara yang harus dilakukan. Demikian dengan perencanaan dalam bidang pendidikan. Pada tahap perencanaan, sekolah merencanakan kegiatan-kegiatan dan cara-cara apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian merupakan suatu proses dalam mengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sehingga secara bersama-sama dapat berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan sebelumnya. Pengorganisasian ini sebaiknya dirancang secara dinamis dengan memperhatikan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dari organisasi tersebut.³⁸ Berkaitan dengan bidang pendidikan di sekolah, pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan kerja antara personil sekolah dan hubungan antara

³⁶Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Op.Cit*, h.84

³⁷Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017), h. 11

³⁸Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jambi: PUSAKA, 2014), h.6

sumber daya sekolah lainnya sehingga terbentuk suatu kesatuan kerja untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam hal ini Suryobroto mendefinisikan pengorganisasian di sekolah sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang (guru dan personil sekolah lainnya) serta mengalokasikan sarana prasarana untuk tugas, tanggung jawab, wewenang dan mekanisme kerja sehingga menjamin tercapainya tujuan sekolah.³⁹

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penggerakan menurut The Liang Gie yang dikutip oleh Sagala merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan dan personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁰ Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi yaitu dengan pemberian komando dan tanggungjawab utama para bawahan terletak pada pelaksanaan perintah yang diberikan. Jadi penggerakkan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada para bawahannya

³⁹Yogi Irfan Rosyadi dan Pardjono, *Op.Cit*, h.127

⁴⁰Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2011), h. 64

dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

Pengontrolan atau pengawasan merupakan suatu proses untuk mengamati pelaksanaan kegiatan organisasi agar dapat menjamin bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dapat atau telah dilaksanakan dengan baik dan di sisi lain, dapat mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tersebut secara dini. Manullang menjelaskan pengawasan atau disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen berupa pengadaan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan dengan benar kearah tercapainya tujuan yang telah digariskan.⁴¹ Dalam pengawasan atasan memeriksa, mencocokkan, mengusahakan agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana.

Dari penjelasan di atas, maka kepala sekolah sebagai manajer sekolah adalah seorang yang mengatur dan mengelola segenap potensi sekolah melalui tahapan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi semua sumber daya yang ada baik bersifat *human* (manusia) maupun *non human* (bukan manusia) guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

⁴¹Yogi Irfan Rosyadi dan Pardjono, *Op.Cit*, h. 128

Stoner yang dikutip oleh Sidiq dkk. mengemukakan ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: 1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain; 2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; 3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; 4. Berpikir secara realistis dan konseptual; 5. Sebagai juru penengah; 6. Sebagai juru politisi; 7. Sebagai seorang diplomat; 8. Pengambil keputusan yang sulit.⁴²

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka dituntut memiliki keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan itu dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efisien dan efektif. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sehingga harus ada usaha-usaha manajer untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu. Untuk itulah keterampilan manajemen diperlukan. Berikut keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu:

1. *Technical skills*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.

⁴²Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Op.Cit*, h. 102

- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut

2. *Human skills*

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain.
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
- e) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

3. *Conceptual skills*

- a) Kemampuan analisis.
- b) Kemampuan berpikir rasional.
- c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- e) Mampu mengantisipasi perintah.

- f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.⁴³

D. Hasil Penelitian Relevan

Berikut ini disajikan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan judul peneliti, di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ulfi Amali Mufidah dengan judul “Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* Di Sekolah Menengah Pertama 08 Ma’arif Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018, menggunakan jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya kepala sekolah di SMP Ma’arif 08 Sendang Agung melaksanakan perannya sebagai *leader*, dengan memberikan hasil berupa pencapaian visi misi, kegiatan yang bersiap membantu kinerja guru serta dorongan motivasi untuk seluruh warga sekolah dengan meningkatkan prestasi dan eksistensi lembaga pendidikan, penambahan sarana dan prasarana sekolah serta menjadi teladan bagi

⁴³Rusydi Ananda, Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, (Medan: LPPPI, 2018), h. 103

seluruh warga sekolah dengan menerapkan disiplin waktu dan dalam berpakaian maupun bersikap.⁴⁴

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rifal Ifama dengan judul “Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer bagi Tenaga Pendidik Di Sma Muhammadiyah 1 Way Jepara Lampung Timur”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif diskriptif yang bertujuan untuk membuat diskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa: (1) Usaha kepala sekolah sebagai manajer di SMA Muhammadiyah 1 Way Jepara Kabupaten Lampung Timur sudah dilaksanakan dengan baik adapun usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah diantaranya yaitu: (a) Kepala sekolah selalu melakukan kerjasama yang baik dengan guru dalam penyusunan kurikulum, silabus dan RPP dan proses pembelajaran, (b) Mendorong guru untuk melakukan perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya dalam hal ini kepala sekolah menerapkan reward dan punishment, (c) Meningkatkan skill dan profesionalisme guru dengan memberikan dan mengikutsertakan

⁴⁴Ulfi Amali Muflidah, Skripsi: *Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Di Sekolah Menengah Pertama 08 Ma'arif Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah*, (Lampung: UIN Raden Inten Lampung, 2018)

guru dalam pelatihan dan pendidikan, (d) Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dengan memberikan suasana belajar yang aman dan nyaman sehingga proses belajar mengajar menjadi kondusif, (e) Memberdayakan guru dan stafnya dengan memberikan izin kepada guru untuk melakukan studi lanjut maupun pengembangan profesi. (2) Faktor pendukung manajerial kepala sekolah faktor guru dan peran orang tua/wali murid, sedangkan faktor penghambat adalah faktor siswa, sarana dan prasarana, dan faktor ekonomi orang tua.⁴⁵

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zainuri Fadjri Fahmi judul “Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SDN Pakamban Laok Pragaan Sumenep”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan 1) Kepala sekolah melakukan pembinaan didalam sekolah serta diluar sekolah. Pembinaan yang dilakukan didalam sekolah adalah rapat rutin, diskusi secara individu, penilaian, dan kunjungan kelas, pembinaan yang dilakukan diluar sekolah adalah mengikut sertakan guru dalam pelatihan workshop dan kelompok kerja guru. 2) pendukung dan

⁴⁵Rifal Ifama, Skripsi: *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer bagi Tenaga Pendidik Di Sma Muhammadiyah 1 Way Jepara Lampung Timur*, (Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2018)

penghambat yang mempengaruhi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru adalah sebagai berikut: a) faktor pendukung, terpenuhinya saran dan prasarana, antusias guru ikut serta dalam pelatihan, b) faktor penghambat, sulit memahami tentang teknologi bagi beberapa guru sepuh dikarenakan faktor usia.⁴⁶

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sabar Lamhot Tua Simatupang, dkk dengan judul "*The Role of Principal's Managerial Leadership through Management Based on School in Improving Quality of Students at Dwi Warna Senior High School Medan*". Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019, Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi di lapangan dengan melibatkan kepala sekolah dan warga sekolah lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Proses perencanaan penerapan manajemen berbasis sekolah di SMA Dwi Warna berjalan cukup baik dan dilaksanakan dengan melibatkan komite dan seluruh komponen sekolah lainnya untuk meningkatkan kualitas dalam kerangka pendidikan yang diharapkan (b) Strategi implementasi kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah

⁴⁶Ahmad Zainuri Fadjri Fahmi, Skripsi: *Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SDN Pakamban Laok Pragaan Sumenep*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim), 2017.

dilaksanakan dengan cukup baik, hal ini dibuktikan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah, dan (c) Bentuk supervisi dan evaluasi penerapan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri Dwi Warna berjalan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan dua teknik supervisi yang dilakukan secara rutin oleh kepala sekolah. Evaluasi tidak hanya menekankan pada proses kegiatan belajar mengajar, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek lain yang diperlukan, misalnya: kompetensi pendidik, peserta didik, dan sarana prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat. Kepala sekolah menerapkan model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi langsung warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan yang berlaku.⁴⁷

5. Penelitian yang dilakukan oleh Mulugeta Wende Geleta dengan judul "*The Role of School Principal as Instructional Leader: The Case of Shambu Primary School*". Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi praktik peran kepala sekolah dasar sebagai pemimpin instruksional kasus SD

⁴⁷Sabar Lamhot Tua Simatupang, Rosma Nababan dan Sanhedrin Giting, *The Role of Principal's Managerial Leadership through Management Based on School in Improving Quality of Students at Dwi Warna Senior High School Medan*, *BIRLE Journal*, Vol. 2, No. 4, November 2019

Shambu. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur, diskusi kelompok terfokus, observasi dan analisis dokumen. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa tugas-tugas administrasi mengambil banyak waktu kepala sekolah daripada kegiatan instruksional. Selain itu, ditemukan bahwa kepala sekolah kurang memberikan penekanan untuk: supervisi pembelajaran, kegiatan ekstra kurikuler, pelatihan dan pengembangan guru, penyediaan bahan ajar dan perlindungan waktu mengajar. Agar sekolah berhasil, kepala sekolah harus menyeimbangkan tugas administrasi dan tugas instruksional. Akhirnya, direkomendasikan bahwa kepala sekolah perlu dilatih dalam manajemen dan kepemimpinan sekolah agar kompeten sebagai pemimpin instruksional bersama dengan saran untuk penyelidikan empiris lebih lanjut.⁴⁸

⁴⁸Mulugeta Wende Geleta, *The Role of School Principal as Instructional Leader: The Case of Shambu Primary School*, *Open Access Library Journal*, Vol.2, No.8, 2015