

## KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN DAN PENDIDIK DI SEKOLAH DASAR

Sutrisno

Universitas PGRI Palembang  
e-mail: Sutresgaul2@gmail.com

**Abstrak-** Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dan sebagai guru di Sekolah Dasar di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan makna daripada generalisasi. Subjek penelitian terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 4 orang guru dan 1 orang staf tata usaha. Data diperoleh dengan cara wawancara, observasi, dan dokumen. Analisis data menggunakan 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Hasil analisis data menunjukkan; (1) Pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai guru di SD Negeri 29 Pulau Rimau telah dilaksanakan dengan baik terutama dalam mengelola waktu untuk melaksanakan tugas akademik sebagai guru adalah dengan pemilihan hari mengajar yang dianggap tidak terlalu banyak kegiatan kepala sekolah yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan yaitu pada hari Jum'at dan Sabtu; (2) Pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri 29 Pulau Rimau meliputi transformasi Visi dan Misi dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan sumber daya sekolah (sarana, prasarana, guru dan staf).

**Kata Kunci-** Pendidik, Pemimpin, Sumber daya sekolah

**Abstract-** *The purpose of this study was to obtain information about the management of school principals' duties as leaders and as teachers in elementary schools in 29 Public Elementary Schools in Rimau Island, Banyuasin District. This study uses a qualitative approach that emphasizes more meaning than generalization. The research subjects consisted of 1 principal, 4 teachers and 1 administrative staff member. Data is obtained by means of interviews, observations, and documents. In analyzing the data using 3 activity lines, namely data reduction, data presentation, and verification. The results of data analysis show; (1) The management of the principal's job as a teacher in Elementary School 29 Pulau Rimau has been well implemented, especially in managing the time to carry out academic assignments as a teacher by selecting teaching days which are considered not too many school principals' activities Friday and Saturday; (2) Management of school principals' tasks as leaders carried out by the principal of the Elementary School 29 Pulau Rimau includes the transformation of Vision and Mission by carrying out management functions in the management of school resources (facilities, infrastructure, teachers and staff).*

**Keywords-** *Educator, Leader, School resources*

---

### PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia terlebih seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, merupakan suatu tuntutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam konteks otonomi daerah dan

desentralisasi pendidikan, kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini karena ada hubungannya antara keberhasilan mutu pendidikan di sekolah dengan mutu kepala sekolah. Maka dari

itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan suatu sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (*effective leaders*). Wahjosumidjo (2011) menyatakan bahwa pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas. Dari pendapat tersebut, betapa pentingnya kualitas kepemimpinan kepala sekolah di dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah.

Perilaku kepala sekolah terletak pada melakukan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan kepala sekolah pada hakikatnya adalah usaha kepala sekolah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk berperan serta guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan kepemimpinannya dituntut untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai hal yang meliputi keberhasilan dalam mengelola sekolah, keberhasilan dalam kegiatan pembelajaran, mengelola ketenagaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola keuangan, mengelola lingkungan sekolah, serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Pengertian kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2011) adalah "Seorang tenaga fungsional guru yang

diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru dengan siswa. Dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pada Bab I, pasal 1 bahwa Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah/madrasah dengan syarat sekolah tersebut bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Dengan demikian, tugas sebagai kepala sekolah adalah tugas tambahan disamping tugas pokok sebagai guru yang harus mengajar sebanyak 6 jam pelajaran per minggu dan pengelola dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

Tugas kepala sekolah diantaranya adalah sebagai pendidik dan pemimpin. Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Sedangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan mempunyai posisi sentral dan strategis, khususnya dalam menjadikan tujuan pendidikan nasional sebagai prioritas utama yang harus dijangkau secara optimal. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan

pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah mempunyai peranan penting dan tanggung jawab yang berat, sehingga memerlukan suatu kecakapan yang tinggi dalam berbagai bidang terutama pada profesi yang diembannya selaku pemimpin.

Berdasarkan pengamatan awal pada Sekolah Dasar Negeri 29 di Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin yang menjadi lokasi dari penelitian ini selama empat tahun terakhir minat siswa untuk masuk ke SD Negeri 29 mengalami pergerakan yang cukup bervariasi. Pada tahun 2015 jumlah pendaftar sebanyak 17 siswa. Selanjutnya pada tahun 2016 jumlah pendaftar mengalami peningkatan sebanyak 23 siswa. Sedangkan pada tahun 2017 jumlah pendaftar mengalami penurunan yaitu hanya 21 siswa dan pada tahun 2018 kembali terjadi penurunan dimana jumlah pendaftar hanya 20 siswa. Hal ini merupakan tantangan bagi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan manajer, bagaimana hal ini bisa diatasi dan dapat menarik minat masyarakat di lingkungan sekitar sekolah untuk mendaftarkan anaknya di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau.

Hal lain yang menarik dan menjadi perhatian utama terutama Dinas Pendidikan setempat adalah jumlah personil guru di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau hanya sebanyak 9 orang dengan 7 orang guru PNS dan 2 orang guru tidak tetap (honor) serta 1 orang

tenaga honorer Tata Usaha. Jumlah siswa pada tahun pelajaran 2015/2016 sebanyak 110 siswa dengan 6 rombongan belajar. Sekolah ini hanya memiliki satu orang tenaga administrasi atau ketatausahaan merangkap Operator Sekolah. Meskipun kepala sekolah harus merangkap beberapa pekerjaan, namun kepala sekolah pada kenyataannya cukup baik mengelola waktu antara melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah dan tugas akademiknya. Tugas mengajar kepala sekolah adalah pada mata pelajaran matematika bagi siswa kelas IV dan kelas V. Hal ini menuntut kehadiran kepala sekolah dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Meskipun jumlah personil guru dan staf tata usaha di sekolah minim, namun kepala sekolah tidak menemui kesulitan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di sekolah dan mengatur waktu antara melaksanakan tugas sebagai pendidik sekaligus tugas sebagai pemimpin di sekolah. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 disebutkan bahwa pendidikan dasar bertujuan untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan umat manusia, dan mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah.

Menurut Dharma (2007) sekolah dasar sebagai lembaga pendidikan dasar diharapkan bisa berfungsi sebagai; (1)

peletak dasar perkembangan pribadi anak untuk menjadi warga negara yang baik; (2) peletak dasar kemampuan dasar anak; dan (3) penyelenggara pendidikan dasar untuk persiapan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Tugas pokok seorang kepala sekolah dasar meliputi; (1) memimpin dan membina Sekolah Dasar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam meningkatkan kualitas kinerja sekolah; (2) membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan pihak terkait; (3) membagi habis tugas-tugas Kepala Sekolah kepada guru dan Staf Tata Usaha (TU), sesuai dengan tuntutan kurikulum; (4) melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, pengayoman kepada guru dan staf TU dalam pelaksanaan pembelajaran serta menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan sekolah; (5) mendorong pendayagunaan sarana dan prasarana Sekolah Dasar; dan (6) merencanakan dan melaksanakan penerimaan siswa baru serta menyusun kegiatan ekstrakurikuler siswa.

Kepala sekolah dasar sebagai pengelola sekolah dituntut juga memiliki kemampuan untuk mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Perlu diketahui bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional,

Mulyasa (2006) mengemukakan tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

Wahjosumidjo (2011) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Demi kepentingan itu kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental terkait dengan membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional. Pembinaan moral merupakan pembinaan terhadap tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Pembinaan fisik merupakan pembinaan tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik berarti membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang

berhubungan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai edukator, kepala sekolah juga harus melaksanakan kewajiban mengajar. Hal ini ditegaskan pula melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 39 Tahun 2009 Pasal 1 ayat 2 yang berbunyi; Beban mengajar guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan adalah paling sedikit 6 (enam) jam per minggu. Menurut Usman (2001) sama halnya dengan guru, kepala sekolah sebagai pendidik dalam melaksanakan tugasnya perlu menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, serta melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar. Tugas kepala sekolah selain sebagai pendidik juga sebagai seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin (*leader*), kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah harus mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga ia dapat melakukan kerja sama yang baik dan membuka komunikasi dua arah serta mendelegasikan tugas apabila dipandang perlu untuk di delegasikan.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain baik secara individu maupun suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, hal ini sejalan dengan pendapat Bush (2006) yaitu *Leadership involves developing and articulating a vision for the organisation* artinya bahwa kepemimpinan adalah

kemampuan membangun dan menempatkan visi bagi organisasi. Achua (2007) menyatakan *Leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*. Kepemimpinan secara umum yakni meliputi; proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Wahyudi (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan dalam menentukan dan mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama dengan menggerakkan dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan sesuatu pekerjaan secara profesional.

Kepemimpinan pendidikan diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan makna kepemimpinan pendidikan yaitu proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada

dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Samsudin (2010) menyatakan bahwa beberapa sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu; (1) sifat keinginan untuk menerima tanggung jawab; (2) kemampuan untuk *percervite*; (3) kemampuan untuk bersikap objektif; (4) kemampuan untuk memberikan prioritas; dan (5) kemampuan untuk berkomunikasi. Keinginan untuk menerima tanggung jawab berarti seorang pemimpin harus bersedia menerima kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya, bersedia juga bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dilakukan bawahan, dan bersedia untuk mendapat tekanan-tekanan baik dari dalam maupun yang datang dari luar. Kemampuan untuk *percervite* artinya seorang pemimpin harus mampu untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari lingkungan organisasi yang dipimpinnya, misalnya mengetahui kekuatan, kelemahan, tujuan organisasi, serta dapat memahami bawahannya.

Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas, yaitu dapat menentukan mana hal yang penting dan mana yang tidak penting untuk diselesaikan. Kemampuan ini wajib karena pada kenyataannya masalah yang harus diselesaikan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan lainnya. Selanjutnya kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan informasi kepada orang lain juga dianggap

penting, misalnya kepala sekolah memimpin rapat kenaikan kelas dengan dewan guru maka kemampuan untuk menyampaikan hal-hal pokok yang berkaitan dengan kenaikan kelas itu sangat diperlukan. Jangan sampai dalam rapat tersebut kepala sekolah menyampaikan hal lain sehingga hal pokok justru tidak dibicarakan. Sesuai dengan konsep dasar pengelolaan sekolah, Dharma (2007) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah dasar sebagai pemimpin, yaitu; (1) mengelola pengajaran dan kurikulum; (2) mengelola siswa; (3) mengelola personalia; (4) mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah; (5) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; serta (6) organisasi dan struktur sekolah.

Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Menurut Mulyasa (2006), Manajemen tenaga kependidikan di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, pengelolaan personalia sekolah harus dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi kegiatan perekrutan, pengembangan, menggaji, dan memotivasi tenaga

kependidikan sekolah guna mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga harus melakukan pengelolaan personalia untuk memaksimalkan pengembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Manajer personalia yang baik akan memperhitungkan setiap tindakannya terhadap para personalia agar ada keseimbangan antara kewajiban dan hak mereka. Pada umumnya yang dipandang berkaitan dengan hak para personalia adalah gaji, honorarium, dan macam-macam kesejahteraan lainnya, penghargaan, dan promosi/kenaikan pangkat.

Diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan sekolah dan masyarakat. Sagala (2010) menyatakan bahwa sekolah dan masyarakat merupakan dua komunitas yang saling melengkapi antara satu dengan lainnya, bahkan ikut memberikan warna terhadap perumusan model pembelajaran tertentu di sekolah oleh suatu lingkungan masyarakat tertentu pula. Sekolah berperan dalam melestarikan dan memindahkan nilai-nilai kultur pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan agama kepada generasi penerus serta untuk menjamin kemajuan ilmu pengetahuan dan kemajuan sosial dengan pelaku aktif dalam perbaikan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode kualitatif. Sugiyono (2012) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan pengamatan semua objek yang diteliti dengan mengungkapkan semua fakta yang ada.

Penelitian ini menggunakan jenis desain studi kasus. Penelitian kualitatif menggunakan desain studi kasus dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan ingin dipahami. Sedangkan Mulyana (2006) berpendapat bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai tugas kepala sekolah sebagai pendidik dan pemimpin.

Penelitian kualitatif menekankan pada hasil pengamatan peneliti sehingga peran manusia sebagai instrumen penelitian menjadi suatu keharusan. Pada penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik umum yaitu; pertama, penelitian kualitatif memiliki latar alamiah sebagai sumber data langsung serta peneliti menjadi instrumen kunci atau instrumen utama. Artinya peneliti kualitatif akan menuju pada latar khusus penelitiannya, karena mereka memiliki perhatian dengan konteks keseluruhannya. Kedua, data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka sebagaimana dalam penelitian kuantitatif. Dengan demikian hasil analisisnya akan berupa uraian yang kaya akan deskripsi dan penjelasan tentang aspek-aspek masalah yang menjadi fokus penelitian. Ketiga, penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada hasil. Dalam penelitian ini data dan informasi yang dikumpulkan lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan, bukan dari hasil semata. Keempat, analisis yang digunakan oleh peneliti akan berupaya mengungkapkan makna dari keadaan yang diamatinya.

Lokasi penelitian adalah SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin yang terletak di jalan Trans Air Senda, Desa Banjarsari, Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten

Banyuasin. Proses belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hari mulai pukul 07.00 pagi sampai pukul 12.00 siang. Saat ini SD Negeri 29 Pulau Rimau saat ini memiliki akreditasi B. Keadaan siswa pada tahun pelajaran 2015/2016 berjumlah 110 siswa dengan 6 rombongan belajar.

Sumber data utama pada penelitian kualitatif adalah kata-kata. Sedangkan tindakan dan dokumen lainnya merupakan sumber data tambahan. Sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai serta sumber tertulis dari dokumen yang dapat memberikan informasi dan data mengenai tugas kepala sekolah sebagai pendidik dan pemimpin di SD Negeri 29 Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin. Peneliti menentukan sumber data penelitian yang terdiri dari Kepala sekolah 1 orang dan guru PNS, serta objek-objek lain yang bisa dijadikan sumber untuk melengkapi proses penelitian ini. Jumlah sumber data tidak dibatasi sedemikian rupa atau ditentukan sebelumnya tetapi tergantung pada pertimbangan kelengkapan data dan informasi yang dikumpulkan.

Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian yang utama dengan melakukan observasi, wawancara mendalam. Pada proses wawancara mendalam peneliti melakukan tanya jawab langsung (tatap muka) dengan subjek penelitian untuk



pengumpulan data yang meliputi aspek-aspek yang akan diteliti. Saat melakukan wawancara peneliti membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Observasi dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan sekolah.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan Sugiyono (2009) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data, meliputi kegiatan seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dengan cara mendeskripsikan data atau informasi hasil penelitian sesuai dengan apa adanya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut; 1) mencatat semua temuan di lapangan baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan; 2) menelaah kembali catatan wawancara, observasi, dan dokumen untuk memisahkan data yang dianggap relevan dan data yang tidak relevan dengan fokus penelitian; 3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian; dan 4) membuat analisis akhir untuk keperluan penulisan laporan.

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga cara yaitu triangulasi, *member check*, dan melakukan uraian rinci. Triangulasi dilakukan dengan cara, sebagai berikut; 1) membandingkan hasil wawancara antar subjek penelitian; 2) membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang diperoleh. *Member check* yaitu suatu proses pengecekan data yang didapatkan peneliti dari pemberi data. *Member check* dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jika data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Uraian rinci dilakukan oleh peneliti agar proses pelaporan hasil penelitian lebih cermat dan memenuhi semua data yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar gambaran tugas kepala sekolah sebagai pendidik dan pemimpin di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin lebih tergambar dengan jelas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah sebagai *leader* semestinya dapat memberikan petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2010) berpendapat kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian-

profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Sebagai seorang guru yang diamanahkan untuk menjadi kepala sekolah, maka kepala SD Negeri 29 Pulau Rimau dipandang cukup baik dalam pengelolaan waktu. Ini dilihat dari temuan penelitian yang menunjukkan adanya pengelolaan waktu yang efektif dilakukan oleh kepala sekolah seperti pemilihan hari mengajar pada hari Jum'at dan Sabtu dimana pemilihan hari ini sudah memperhitungkan bahwa kegiatan di kantor Dinas Pendidikan libur kerja pada hari Sabtu sehingga hal-hal yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan pada hari tersebut tidak ada. Ini berarti waktu kepala sekolah sepenuhnya berada di sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga mengatur waktu menerima tamu dari luar sekolah yaitu dilayani setelah kegiatan belajar mengajar kepala sekolah selesai pada pukul 08.45 atau jam 09.00 pagi. Sedangkan penyusunan program pembelajaran tidak mengalami masalah dan disusun pada saat libur awal tahun pelajaran sehingga tidak mengganggu waktu mengajar.

Dalam kaitannya dengan perencanaan sekolah, maka tugas kepemimpinan kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan,

maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Selain itu, kepala sekolah dengan dibantu oleh seluruh warga sekolah harus menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategi yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategi yang baik. Menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah, menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS). Kemampuan lainnya yang tidak kalah penting dalam kaitan dengan tugas pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah adalah menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang baik.

Kepala sekolah sebagai pengelola berusaha merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah semestinya mampu merencanakan, mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti; MGMP/MGMPS (tingkat sekolah),

*workshop, in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Mulyasa (2006) mengatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, dan memberi nasehat kepada warga sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah mempunyai peranan penting dan tanggungjawab yang berat, sehingga memerlukan suatu kecakapan yang tinggi dalam berbagai bidang terutama pada profesi yang diembannya selaku manajer dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

Kelemahan dalam bidang administrasi pendidikan disebabkan oleh kemampuan aparat pembina sekolah untuk menjalankan fungsinya, ketidakmampuan ini sebagian besar bersumber dari kurangnya orientasi pembinaan tentang tugas-tugas pembaharuan yang harus dikerjakan, kurangnya penguasaan proses-proses administratif dan ketrampilan teknik manajerial, serta tidak efektifnya pelaksanaan supervisi pembelajaran.

Menyikapi berbagai masalah yang muncul menuntut para kepala sekolah untuk meningkatkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dalam mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah di SD Negeri 29 Pulau Rimau selaku manajer mempunyai peranan penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Negeri 29 Pulau Rimau. Sebagai manajer, kepala sekolah telah mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia membina bawahan agar memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis.

Dalam pelaksanaan program-program sekolah harus didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan dewan guru sebagai tenaga pelaksanaan inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas professional. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah, kepala sekolah SD Negeri 29 Pulau Rimau telah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menserasikan segala sumber daya yang ada pada satuan pendidikan.

Pada dasarnya kemampuan manajerial sangat terkait dengan bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen atau proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan tingkat sekolah dan ujung tombak utama dalam mengelolapendidikan level sekolah. Tanggung jawab yang harus diembannya adalah kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan penyusunan program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara maksimal.

Salah satu aspek penting dari tujuh komponen kepala sekolah sebagai edukator adalah melaksanakan tugas mengajar di kelas. Demikian pula kepala SD Negeri 29 Pulau Rimau, selain melaksanakan tugas kepemimpinan dan manajerial sebagai kepala sekolah, dituntut pula untuk tetap melaksanakan tugas akademiknya yaitu mengajar sebanyak 6 jam pelajaran per minggu. Masalah yang muncul adalah pembagian waktu antara melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah dan melaksanakan tugas akademiknya yaitu mengajar 6 jam pelajaran per minggu. Kepala sekolah SD Negeri 29 Pulau Rimau mengajar 6 jam pelajaran per minggu untuk mata pelajaran matematika.

Memang harus diakui bahwa seringkali kepala sekolah meninggalkan tugas mengajar karena harus melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, misalnya ada rapat di Dinas Pendidikan yang waktunya bertepatan dengan jadwal mengajar. Pertimbangannya karena kegiatan di dinas Pendidikan untuk hari Jum'at setengah hari dan pada hari Sabtu kantor tutup, sehingga pada hari Jum'at dan Sabtu dapat melaksanakan tugas mengajar secara penuh. Adanya upaya kepala sekolah untuk menyusun jadwal mengajar pada hari Jum'at dan Sabtu merupakan langkah yang menurut penulis tepat karena pada hari Jum'at biasanya kegiatan di kantor Dinas Pendidikan tidak terlalu padat dan pada hari Sabtu kantor libur. Selain itu, adanya aturan jam menerima tamu menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup baik dalam mengelola waktu melaksanakan tugas akademik dan tugas sebagai kepala sekolah.

Terkait dengan penyusunan perencanaan sekolah, kepala sekolah berusaha melibatkan seluruh guru dan komite dalam menyusun perencanaan sekolah. Upaya ini terlihat dari hasil pengamatan dimana kepala sekolah menyampaikan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dalam rapat dinas bersama dewan guru. Draft RKAS diajukan dan dibahas bersama dengan guru dalam rapat dinas. Kepala sekolah berusaha menampung masukan-masukan yang disampaikan guru mengenai

kegiatan dan anggaran sekolah yang akan disusun dan disepakati bersama.

Dalam melaksanakan pengelolaan tugas kepemimpinan untuk mencapai tujuan sekolah, kepala sekolah dituntut mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Penyediaan sarana bagi staf tata usaha seperti laptop untuk memudahkan pekerjaan administrasi staf tata usaha cukup diperhatikan oleh kepala sekolah. Sedangkan dalam melaksanakan tugas pengelolaan sumber daya sekolah, peneliti melihat kepala sekolah SD Negeri 29 Pulau Rimau masih belum melakukan upaya maksimal dalam mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan. Hal ini terlihat dari belum adanya guru yang ditunjuk sebagai wakil kepala sekolah untuk mendampingi kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, kepala SD Negeri 29 Pulau Rimau telah menunjukkan upaya yang cukup baik. Hal

ini dibuktikan dengan adanya perencanaan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai pendidik dan pemimpin di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin tidak mengalami hambatan yang berarti dan dapat dikelola dengan baik. Selanjutnya dapat dipaparkan beberapa kesimpulan khusus, sebagai berikut; (1) Pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai guru di SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau telah dilaksanakan dengan baik terutama dalam mengelola waktu untuk melaksanakan tugas akademik sebagai guru adalah dengan pemilihan hari mengajar yang dianggap tidak terlalu banyak kegiatan kepala sekolah yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan yaitu pada hari Jum'at dan Sabtu; (2) Pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau meliputi transformasi Visi dan Misi serta tujuan sekolah, penyusunan perencanaan sekolah dilaksanakan dengan baik yang didukung adanya pemahaman seluruh warga

sekolah akan Visi, Misi dan tujuan sekolah serta perencanaan sekolah. Selain itu, pelaksanaan tugas pengelolaan sumber daya sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Negeri 29 Kecamatan Pulau Rimau meliputi pengelolaan sarana prasarana serta membina guru dan mengelola segala sumber daya yang ada dalam lingkungan sekolah telah dilaksanakan dengan baik yang didukung dengan adanya pembagian tugas khusus kepada guru serta kegiatan perawatan sarana prasarana sekolah.

9. Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
10. Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
11. Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
12. Usman, M. U. (2001). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
13. Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.
14. Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Achua, C. F. (2007). *Effective Leadership*. Canada: Cengage Learning.
2. Bush, T. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: SAGE Publication.
3. Dharma, S. (2007). *Pedoman Penyusunan Karya Tulis Ilmiah*. Jakarta: Dirjen PMPTK Depdiknas.
4. Mulyana, D. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
5. Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
6. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
7. Permendiknas Nomor 39 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat 2 tentang Beban Mengajar Guru.
8. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar bertujuan Memberi Bekal Kemampuan Dasar kepada Peserta Didik.