

**PERAN KEPALA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 3 KLUET UTARA  
KABUPATEN ACEH SELATAN**

**Samsul Bahri & Fitri Nurlia<sup>1</sup>**

Email: [samsul\\_bahri@yahoo.com](mailto:samsul_bahri@yahoo.com) & [fitria\\_nurlia@gmail.com](mailto:fitria_nurlia@gmail.com)

**Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Dipublikasi Januari  
2017

**Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan, karena kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya ke arah tujuan yang telah ditetapkan, dan kepala sekolah harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Peran kepala sekolah adalah sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* atau disingkat dengan (EMASLIM). Namun realita di lapangan SMP Negeri 3 Kluet Utara terlihat bahwa peran kepala sekolah belum seluruhnya berjalan secara optimal. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai EMASLIM di SMP 3 Kluet Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumen. Teknik analisis data berupa teknik analisis interaktif yaitu redaksi data, penyajian data, verifikasi data yang saling berinteraksi. Hasil penelitian peran kepala sekolah sebagai *edukator, manajer, motivator*, sudah dijalankan dengan baik sesuai dengan teori yang dijelaskan. Dan peran kepala sekolah sebagai *administrator, supervisor, leader, dan inovator*, sudah juga dijalankan yang namun belum secara baik dan optimal dijalankannya. Kepala sekolah sudah melakukan perannya masing-masing sebagai, tetapi ada juga peran tersebut belum sesuai dikerjakan oleh sebagian kepala sekolah. Penelitian ini disarankan kepada SMP Negeri 3 Kluet Utara untuk dapat menjalankan perannya sesuai dengan tupoksi yang telah digariskan, sehingga terciptakan hubungan silaturahmi dan rasa kekompakan sesama personil guru, sehingga kepala sekolah dapat mengaturnya dengan baik.

**Kata Kunci :** *Peran & Kepala Sekolah*

• p-ISSN 2442-725X • e-2621-7201

**Alamat Korespondensi:**

Kampus STAI Tapaktuan, Jalan T. Ben Mahmud, Lhok Keutapang, Aceh Selatan,  
Email: [jurnal.staitapaktuan@gmail.com](mailto:jurnal.staitapaktuan@gmail.com)

<sup>1</sup> Samsul Bahri, M. Si, merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Tapaktuan, Aceh Selatan. Fitri Nurlia, S. Pd, merupakan alumni Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) di STAI Tapaktuan, Aceh Selatan.

## PENDAHULUAN

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik.<sup>2</sup> Sekolah sebagai birokrasi yang mana di dalamnya terdapat adanya pimpinan lembaga, yaitu kepala sekolah serta badan pembantu seperti wakil kepala sekolah, staf-staf dan para guru yang kesemuanya itu menunjukkan adanya hirarki. Semuanya saling berhubungan dan mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama.

Seiring dengan tuntutan mengenai pentingnya pendidikan yang berkualitas, akhir-akhir ini berkembang konsep sekolah modern, misalnya sekolah favorit, sekolah unggulan, sekolah model, sekolah percontohan, dan seterusnya. Konsep-konsep sekolah modern tersebut merupakan gambaran betapa kebutuhan pendidikan merupakan salah satu kebutuhan yang utama. Sekolah merupakan institusi yang spesifik dari perangkat fungsi-fungsi yang mendasar dalam melayani masyarakat. Keberhasilan dalam menciptakan sekolah yang berkualitas akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pendidikan, yang selanjutnya akan meningkatkan profil sumber daya manusia yang akan menjadi modal utama untuk berdaya saing era globalisasi.<sup>3</sup>

Adapun faktor-faktor distorsi yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang ada dalam sekolah tersebut, di antaranya kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab dalam mengembangkan pendidikan.<sup>4</sup> Di samping itu, kepala sekolah juga merupakan agen perubahan, yaitu kepala sekolah harus siap untuk berperan melaksanakan fungsinya di dalam situasi kerja yang kemungkinan akan mengalami suatu perubahan. Selain itu, kepala sekolah merupakan orang yang melakukan proses perubahan siswa yang semula tidak tahu menjadi tahu. Dengan peranannya sebagai agen perubahan, diharapkan kepala sekolah mampu mewujudkan nilai-nilai sikap, pola pikir, prilaku intelektual, keterampilan dan

wawasan para siswa sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Bila kita cermati hal tersebut menunjukkan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah tidak sedikit, karena dia merupakan orang yang paling berpengaruh dalam mencapai suatu tujuan organisasi (lembaga pendidikan). Menurut Euis Karwati dan Doni Juni Priansa bahwa “ tugas profesional kepala sekolah adalah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.<sup>5</sup> Atau, sering juga disingkat dengan EMASLIM.

Namun realitas di lapangan, ternyata masih ada kepala sekolah yang tidak menjalankan dan petugasnya secara baik, sesuai dengan Tupoksi yang telah digariskan, sehingga kualitas pendidikan tidak tercapai sebagaimana yang diharapkan, dan sebagian kecil menjalankan tugasnya dengan baik. Tulisan ini hanya memfokuskan pada peran kepala sekolah di SMP Negeri 3 Kluet Utara Kabupaten Aceh Selatan sebagai obyek kajiannya. Apakah kepala sekolah sudah menjalankan perannya sesuai dengan tupoksi yang digariskan. Pertanyaan ini yang perlu dianalisis lewat tulisan ini.

## LANDASAN TEORI

Dalam paradigma baru Manajemen Pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi *sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*.<sup>6</sup>

### 1. Educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Sebagai *educator* kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

### 2. Manajer

Manajer adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2010), hal. 81.

<sup>3</sup>*Ibid.*, hal. 46.

<sup>4</sup>Darmaningtyas, *Pendidikan Pada Sekolah Krisis, Evaluasi Pendidikan di Masa Krisis*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 1994), hal. 61.

<sup>5</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*, (Jakarta: Alfabeta, 2013), hal. 116.

<sup>6</sup>Lihat, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 98.

mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai *manajer* yaitu kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

### 3. Administrator

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumen seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

### 4. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di sekolah rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

### 5. *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

### 6. Inovator

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara *konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif*,

<sup>7</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 94.

pragmatis, keteladanan, disiplin, dan fleksibel

### 7. Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugasnya dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Dorongan, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif artinya mencatat secara teliti segala gejala (fenomena) yang dilihat dan didengar serta dibacanya (via wawancara atau bukan, catatan lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dokumen resmi atau bukan, dan lain-lain).<sup>8</sup> Pendekatan kualitatif yang berkarakter deskriptif dalam penelitian ini dilakukan bahwa dalam kegiatan ini peneliti tidak menggunakan angka dalam mengumpulkan data dan dalam memberikan penafsiran terhadap hasilnya.<sup>9</sup> Adapun yang dijadikan subjek dalam penelitian ini adalah guru MAN 1 Tapaktuan, sedangkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sementara teknik analisis data dengan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan verification/*conclusion drawing*.

<sup>8</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 93.

<sup>9</sup>Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Kencana, 2011), hal. 34-35.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian, bahwa pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi yang disertai dengan reduksi, penyajian data dan verifikasi data.

### 1. Kepala sekolah sebagai *edukator*

Hasil observasi terhadap perannya sebagai pendidik ternyata sudah berjalan, walaupun tugasnya sangat sibuk, namun tugas mengajar tetap dilaksanakan. Menurut kepala sekolah tugas sebagai guru dapat dilaksanakan secara optimal bila kepala sekolah dapat mengatur waktu dengan baik, sekalipun tugas lainnya masih ada. Hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan keterangan bahwa: "Tugas sebagai guru dapat saya laksanakan sebab tugas mengajar sudah terjadwal, sekalipun saya harus mengikuti rapat sebagai kepala sekolah, sekalipun ada rapat mendadak saya akan usahakan menggantikan dengan waktu yang lainnya atau saya memberikan tugas saya kepada guru lain, sehingga proses pembelajaran tidak terganggu."<sup>10</sup>

Keterangan di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah pada SMP Negeri 3 Kluet Utara sebagai pendidik sudah berjalan. Kepala sekolah berusaha menjalankan tugasnya sebagai guru seperti guru biasanya, walaupun ada waktu yang mendadak kepala sekolah menggantikannya dengan guru lainnya, sebab kepala sekolah sering mengikuti kegiatan dinas seperti pertemuan atau rapat-rapat di Dinas Pendidikan, bahkan tidak jarang kepala sekolah harus bertugas di luar daerah untuk beberapa hari, sehingga tugas sebagai guru terpaksa ditinggalkan dan diganti oleh guru lain yang ditunjuk.

Untuk dapat menunjukkan peran yang baik sebagai *edukator*, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan yang mapan dalam bidang mengajar. Hal ini sesuai dengan pandangan Sutisna yang mengatakan bahwa "Keberhasilan dari setiap usaha manusia berkaitan erat dengan kualitas personel yang melaksanakan pekerjaan itu sendiri."<sup>11</sup>

Jika pandangan di atas dihubungkan dengan data, maka keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di SMP Negeri 3 Kluet Timur sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah, ia harus memiliki peran yang baik, kemampuan dan motivasi yang dapat berlangsung secara rutin dan sinergis ke arah pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Dalam hal kemampuan memberi contoh cara mengajar yang baik, hasil penelitian memberikan informasi bahwa kepala sekolah mampu memberikan contoh cara mengajar yang baik walaupun bukan bidang studinya. Secara terbuka kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur mengakui bahwa ia dapat mendemonstrasikan cara mengajar, terutama untuk bidang studi yang bukan keahliannya dengan menggunakan prinsip-prinsip umum pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut: "Saya sering menunjukkan kepada guru-guru tentang cara mengajar yang baik, karena saya sendiri menguasai secara profesional tentang cara mengajar yang baik. Lebih-lebih dalam mata pelajaran yang saya sendiri menguasainya, namun pada mata pelajaran lainnya saya memberikan bimbingan kepada guru tentang prinsip-prinsip umum mengajar yang berlaku untuk semua mata pelajaran."<sup>12</sup>

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai *edukator* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari tugas yang dilaksanakannya sebagai seorang pendidik. Pendidik adalah orang yang melakukan pekerjaan mendidik, artinya memberikan latihan tentang nilai-nilai, akhlak, dan kecerdasan, sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan perilaku individu atau kelompok menuju kedewasaan secara optimal. Sehubungan dengan pendidik, Wahyusumidjo, menjelaskan bahwa "Kepala sekolah sebagai *edukator* (pendidik) dituntut memiliki beberapa aspek yaitu: prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh cara mengajar."<sup>13</sup> Keberhasilan seorang kepala

<sup>10</sup>Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 22 Juli 2017.

<sup>11</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Aksara, 1993), hal. 172.

<sup>12</sup>Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 22 Juli 2017.

<sup>13</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 113.

sekolah dalam melaksanakan peranannya sebagai pendidik, akan terlihat pada sejauh mana nilai-nilai moral (disiplin saling menghargai, saling menghormati, toleransi sesama guru) yang dilaksanakan dalam kehidupan sekolah, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kualitas lulusan, sebab lulusan suatu sekolah menjadi tolak ukur keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang *edukator* (pendidik).

## 2. Kepala sekolah sebagai manajerial

Kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur sudah menyusun rancangan anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) pada awal setiap tahun pelajaran dan juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program kerja secara sistematis dan periodik. Penyusunan program kerja sekolah dalam bidang akademik dan administrasi menjadi tugas utama bagi seorang kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Dalam hal penyusunan organisasi sekolah ia juga menunjukkan peran yang menggembirakan. Hal ini terlihat bahwa sekolah telah mempunyai struktur organisasi yang permanen dan memiliki susunan organisasi pendukung lainnya seperti organisasi siswa madrasah (OSIM), struktur organisasi perpustakaan, laboratorium bimbingan konseling, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Di samping itu, kepala sekolah juga menyusun organisasi dan kepanitiaan untuk berbagai kegiatan temporer, seperti PHBI, panitia UAN, ujian semester dan kepanitiaan lainnya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh salah seorang guru yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagai berikut: "Sekolah kami telah ada struktur organisasi yang permanen sehingga masing-masing guru yang mendapat tugas tambahan sudah jelas posisi dan tugasnya. Demikian juga masing-masing unit seperti perpustakaan, laboratorium, dan bimbingan konseling. Bahkan untuk kegiatan-kegiatan khusus kepala sekolah membentuk panitia seperti panitia ujian nasional, panitia EBTA, bahkan untuk ujian semester pun kepala sekolah membentuk walaupun sifatnya temporer."<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Hasil Wawancara dengan Salah Seorang Guru SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 23 Juli 2017.

Keterangan di atas memberikan keterangan bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer pendidikan telah memperlihatkan peran yang baik. Membentuk organisasi yang permanen dan membentuk panitia untuk setiap kegiatan di sekolah berarti kepala sekolah telah melaksanakan pendelegasian wewenang yang sangat baik sehingga semua personel di sekolah mendapat kesempatan untuk menjadi pimpinan suatu kegiatan.

Demikian juga hal ini tentang menggerakkan staf (guru dan karyawan) agar mereka menjalankan tugas sesuai dengan posisinya masing-masing kepala sekolah juga menunjukkan peran yang cukup baik. Upaya yang dilakukan kepala sekolah antara lain memberikan arahan dan bimbingan secara persuasif dan menghindari sikap otoriter, mengkoordinasikan staf pada semua baik yang terkait untuk pelaksanaan suatu kegiatan, memberikan *reward* dan *punishment* kepada staf berdasarkan pada prestasi kerja atau peran mereka.

Untuk kelancaran pelaksanaan suatu kegiatan kepala sekolah mengkoordinasikan antara guru dan staf, misalnya seorang guru akan mempergunakan perpustakaan pada sore hari untuk praktikum siswa. Kepala sekolah memberitahukan kegiatan tersebut kepada pihak laboran akan mempersiapkan semua kebutuhan praktikum walaupun dilaksanakan pada sore hari sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Demikian juga jika ada guru yang membutuhkan penggunaan perpustakaan kepala sekolah mengkoordinasi dengan kepala perpustakaan atau yang mewakilinya sehingga tidak ada kegiatan yang terhambat.

Kepala sekolah juga memberikan insentif tambahan kepada pegawai administrasi yang menunjukkan peran dan motivasi kerja tinggi dengan menghitung jam kerja lembur atau insentif khusus. Hal ini dikemukakan oleh salah seorang pegawai tata usaha sebagai berikut: "Kalau ada kegiatan sore hari kami dihitung jam lembur atau kadang-kadang kepala sekolah memberikan uang langsung kepada pegawai yang diminta untuk bekerja atau membantu guru yang melaksanakan kegiatan praktikum atau kegiatan-kegiatan lain. Dan pada akhir tahun biasanya kepala sekolah memberikan hadiah kepada pegawai yang rajin bekerja dan sering

diminta bantuan oleh kepala sekolah atau guru-guru yang membutuhkan bantuan.<sup>15</sup>

Keterangan di atas memberikan ketegasan bahwa kepala sekolah pada SMP Negeri 3 Kluet Timur mempunyai peran yang baik dalam menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan yang diberikannya. Mereka umumnya telah melaksanakan peranannya sebagai manajer pendidikan secara menggembirakan.

Dalam hal pengoptimalan sumber daya sekolah, hasil wawancara dengan kepala sekolah mengungkapkan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana/prasarana yang ada di sekolah belum optimal. Kenyataan ini dapat dilihat dari masih adanya sarana dan prasarana milik sekolah yang kurang di berdayakan dan dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan. Misalnya sarana perpustakaan belum dimanfaatkan secara maksimal oleh siswa sehingga banyak buku yang belum pernah dibaca dan tersimpan rapi di perpustakaan. Hampir semua SMP Negeri 3 Kluet Timur belum melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana yang tersedia secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer sudah dilaksanakan. Kepala sekolah ada menyusun program kerja untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek dengan melibatkan guru-guru dan komite sekolah. Kepala sekolah telah bertindak sebagai manajer sekolahnya dan untuk melaksanakan semua kegiatan mereka telah membuat dalam semua bidang yang menjadi tugasnya seperti program kerja bidang akademik dan program kerja bidang administratif.

Dalam bidang pengelolaan keuangan sekolah telah disusun RAPBS pada awal setiap tahun pelajaran bersama guru dan komite sekolah dengan menetapkan mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja secara sistematis dan periodik. Penyusunan program kerja sekolah sebagai pegangan untuk mengelola sekolah termasuk memberikan tugas kepada guru-guru merupakan tugas utama seorang kepala

sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Sekolah juga telah mempunyai struktur organisasi yang permanen dan organisasi pendukung lainnya seperti organisasi siswa (OSIM), struktur organisasi perpustakaan, laboratorium bimbingan konseling, musyawarah guru pembimbing (NGP), dan komite sekolah.

### 3. Kepala sekolah sebagai administrator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala telah menjalankan tugasnya sebagai administrator di SMP Negeri 3 Kluet Timur. Hal ini dapat dilihat dari peran yang dilaksanakan seperti menyusun dan memiliki kelengkapan data administrasi proses pembelajaran, bimbingan konseling, praktikum dan administrasi mengenai kegiatan belajar siswa di perpustakaan. Kepala sekolah juga memiliki kelengkapan administrasi kesiswaan, ekstra kurikuler dan data tentang hubungan sekolah dengan orang tua siswa.

Kepala sekolah menyusun data yang lengkap tentang administrasi tenaga guru, dan karyawan. Bahkan ada kepala sekolah mempunyai catatan lengkap tentang identitas guru termasuk kapan kenaikan pangkat berikutnya. Kepala sekolah melaksanakan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan komite sekolah dan administrasi sumber keuangan lain (DBO, *block grant*, beasiswa prestasi dan bantuan fakir dan miskin). Kepala sekolah menyusun dan memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ ruang, administrasi mobiler, alat-alat praktikum di laboratorium, administrasi buku perpustakaan dan kelengkapan data perangkat komputer di kantor tata usaha.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai administrator kepala sekolah telah menghabiskan sebagian besar waktu untuk itu terutama yang berkaitan dengan melaksanakan administrasi keuangan. Dalam kaitan ini, kepala sekolah memberikan keterangan sebagai berikut: "Pengalaman saya selama ini, untuk menyelesaikan administrasi sekolah termasuk administrasi keuangan telah menyita sebagian besar waktu kerja kita terutama masalah dana khusus seperti dana BOM, dana *block grand*, dan dana masyarakat yang diperoleh dari masyarakat melalui komite sekolah. Kesibukan kita untuk mendapat dana ini mulai dari penyusunan program atau proposal, pengaturan

<sup>15</sup>Hasil Wawancara dengan Salah Seorang Staf Administrasi SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 23 Juli 2017.

pengeluaran dan membuat laporan akhir. Yang paling menyita waktu dan pikiran kita adalah untuk mengatur hal-hal yang di luar kebiasaan sekolah.”<sup>16</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah administrasi sekolah telah dilaksanakan dengan baik mulai dari administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Menurut kepala sekolah masalah administrasi merupakan kegiatan rutin setiap hari dan harus dilaksanakan dengan baik karena tuntutan setiap saat untuk memberikan pelayanan kepada siswa dan guru-guru dalam rangka pelaksanaan pembelajaran yang baik.

Hal lain yang turut mendorong peran kepala sekolah sebagai administrator adalah adanya pemeriksaan yang dilakukan oleh pengawas dan pihak lain yang berkaitan dengan masalah keuangan. Kepala sekolah dituntut untuk bekerja teliti dalam mengatur pemasukan, penggunaan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Para pengawas yang datang ke sekolah juga memberikan perhatian yang cukup besar terhadap kondisi administrasi sekolah. Kelengkapan administrasi sekolah yang dilaksanakan oleh kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur erat kaitannya dengan pelaksanaan supervisi oleh para pengawas yang sangat menekankan pada aspek administrasi sekolah dan administrasi kelas. Hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan ketegasan bahwa masalah administrasi merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan dengan baik tiap hari karena harus memberikan pelayanan kepada siswa dan guru-guru dalam rangka pelaksanaan pembelajaran yang baik.

#### 4. Kepala sekolah sebagai *leader*

Hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan informasi kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai pemimpin di SMP Negeri 3 Kluet Timur. Hal ini dapat dilihat telah bertindak sebagai pemimpin terhadap guru-guru di sekolahnya, misalnya, kepala sekolah memiliki sikap percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai kepala sekolah, ia bertanggungjawab terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan

dan umumnya mereka berani dalam pengambilan keputusan.

Kepala sekolah juga memperlihatkan dirinya sebagai orang yang berjiwa besar dan dapat mengendalikan emosi ketika menghadapi masalah-masalah di sekolah. Mereka tidak mudah marah dan selalu siap menerima saran dan bahkan kritikan dari pihak guru dalam berbagai pertemuan. Kepala sekolah dapat memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan memiliki program yang mengarah kepada perbaikan kesejahteraan guru dan staf sekolah sesuai kemampuan yang sekolah.

Kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur sudah menjalankan tugas sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan melaksanakan visi dan misi sekolah dengan baik. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah sudah menunjukkan sistem pembuatan keputusan yang demokratis dengan melibatkan seluruh warga sekolah, baik yang berkaitan dengan masalah internal maupun masalah eksternal sekolah.

Dilihat dari kemampuan berkomunikasi dengan bawahan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu berkomunikasi dengan baik dengan guru staf administrasi, siswa dan masyarakat serta orang tua siswa secara baik dan mampu merumuskan gagasan baru untuk pengembangan sekolah. Kemampuan berkomunikasi dengan semua pihak yang terkait merupakan salah satu modal utama bagi seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin.

Kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak baik yang ada di lingkungan sekolah maupun yang berada di luar sekolah dikemukakan oleh salah seorang guru sebagai berikut: “Sejauh pengamatan saya kepala sekolah mampu menumbuhkan hubungan baik dengan semua pihak seperti dengan guru-guru, dengan pegawai, dengan siswa dan juga dengan masyarakat sekitar sekolah. Dalam berbagai kesempatan kepala sekolah memperlihatkan sikap ramah dan terbuka dengan semua orang termasuk dengan siswa. Dalam berbagai pertemuan kepala sekolah memberi kesempatan secara bebas kepada semua peserta untuk memberi pendapat dan saran-saran untuk pengembangan sekolah menuju sekolah yang lebih baik.”

<sup>16</sup>Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 22 Juli 2017.

Ungkapan di atas menjadi petunjuk bahwa kepala sekolah dapat mengembangkan hubungan baik dengan semua pihak terutama dengan masyarakat sekitar sekolah. Sifat demokratis dan keterbukaan serta siap menerima saran dan kritik dari semua pihak merupakan ciri pemimpin pendidikan yang berperan tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai *leader* sudah cukup baik. Ia dapat menciptakan situasi sehingga guru-guru bersedia melaksanakan semua tugas dengan baik. Keberhasilan sesuatu sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, yaitu keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo bahwa “Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin.”<sup>17</sup> Kepala sekolah selaku pemimpin tidak dapat mencapai hasil yang optimal dukungan bawahan. Dukungan bawahan dapat diperoleh jika kepala sekolah dapat menggerakkan mereka kepada suatu kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan.

Para kepala sekolah pada SMP Negeri 3 Kluet Timur sudah mempunyai kemampuan untuk memimpin guru-guru, sehingga guru dapat bergerak secara serentak untuk melaksanakan semua tugas kependidikan. Karena itu, seorang pemimpin dituntut agar memiliki kepribadian dan perilaku yang dapat menjadi panutan bagi bawahan, dapat mendorong timbulnya kemauan yang kuat dari bawahan untuk bekerja guna mencapai tujuan. Hal ini yang menyebabkan kepala SMP Negeri 3 Kluet Timur dapat melaksanakan peranannya sebagai *leader* adalah mereka umumnya mempunyai visi dan wawasan yang luas tentang kepemimpinan. Mereka telah dilatih dalam berbagai penataran dan kondisi konflik yang melanda Aceh juga membuat mereka menjadi matang dalam memimpin guru-guru di sekolahnya.

#### 5. Kepala sekolah sebagai motivator

Hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan informasi kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai

motivator. Peranan kepala sekolah sangat penting untuk memberikan dorongan dan semangat kerja kepada guru-guru di bawah pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar dan pendidik serta pelatih, sehingga guru bersemangat dalam pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah yang melaksanakan tugas sebagai motivator, terutama dalam memberikan dorongan kepada guru-guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan meningkatkan kemampuan profesionalnya secara terus menerus melalui berbagai cara. Misalnya, kepala sekolah selalu menganjurkan guru untuk mengikuti kegiatan MGMP, jika ada penataran kepala sekolah selalu memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk mengikutinya. Bahkan dalam berbagai pertemuan kepala sekolah selalu memberikan dorongan dan bahkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang program pascasarjana. Hal ini diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut: “Saya selalu berusaha untuk memberikan dorongan kepada guru-guru untuk selalu melaksanakan tugas dengan baik dan berusaha untuk mengembangkan diri melalui kegiatan MGMP dan penataran-penataran. Bahwa bagi mereka yang berkeinginan untuk melanjutkan pendidikan ke program pascasarjana kita memberi kesempatan yang seluas-luasnya. Namun, dalam kenyataan masih banyak guru yang kurang peduli untuk mengembangkan diri karena berbagai alasan.”<sup>18</sup>

Keterangan di atas memperkuat keyakinan kita bahwa kepala sekolah pada SMP Negeri 3 Kluet Timur telah melaksanakan fungsinya sebagai motivator. Hal ini didukung oleh kepedulian dan kemauan guru untuk mengembangkan diri motivasi yang diberikan kepala sekolah berhasil secara optimal. Hasil wawancara dengan kepala sekolah tentang kemauan untuk mengatur kondisi lingkungan sekolah yang dapat menumbuhkan semangat dan motivasi kerja guru sudah dilakukan secara optimal, sehingga kondisi lingkungan di SMP Negeri 3 Kluet Timur kurang sudah sangat teratur dan indah. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang guru sebagai berikut: “Soal

<sup>17</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 104.

<sup>18</sup>Hasil Wawancara dengan Salah Seorang Staf Administrasi SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 23 Juli 2017.

kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah sudah mendapat perhatian yang serius dari pihak guru-guru, karena sehingga kondisi keamanan dan kebersihan sekolah sudah terjaga dengan baik. Pagar sekolah yang sudah dibuat dijaga dengan baik oleh penduduk sekitar sehingga tidak ada pencuri yang baik.”

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah sudah memberikan motivasi kepada guru untuk menjaga kebersihan dan keindahan sekolah. Misalnya, halaman sekolah pada umumnya sudah ditata secara estetik (seni) di mana halaman sekolah umumnya terawat dan pagar sekolah juga dirawat akibatnya halamannya terjaga dengan rapi.

Menyangkut dengan komponen yang berkaitan dengan akademik terlihat bahwa kepala sekolah telah berusaha untuk memotivasi siswa dan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran melalui pemberdayaan perpustakaan dan laboratorium. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara diperoleh informasi bahwa kepala sekolah telah berusaha untuk memberdayakan perpustakaan sekolah dan laboratorium sesuai kemampuan yang ada. Akan tetapi, jika diperhatikan persentase pengunjung, persentase peminjam dan penambahan koleksi buku menunjukkan gejala kurang efektif dan belum optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 3 Kluet Timur menunjukkan peran dalam mendorong guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Namun hasilnya belum optimal, tetapi kepala sekolah sudah berusaha keras ke arah itu. Hal ini adalah indikasi kepemimpinan pendidikan yang sangat mendukung peningkatan kemampuan profesional guru sehingga dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang akhirnya bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

#### 6. Kepala sekolah sebagai inovator

Sebagai inovator, kepala sekolah perlu memperhatikan hal-hal yang terkait dengan efektivitas kepemimpinannya dalam mengembangkan keterampilan dan melakukan perubahan yaitu: sumber-sumber inovasi, motivasi untuk berubah, waktu yang diperlukan, sumber-sumber keuangan, dukungan masyarakat, pendidikan dan pelatihan para guru/staf serta kualitas

program perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya sebagai inovator.

Sebagai inovator, kepala sekolah dalam sikap mentalnya akan terjadi suatu proses yang mengacu kepada lahirnya sesuatu yang baru dan lebih baik hasilnya, selanjutnya akan diaplikasikan dalam pekerjaan yang sebenarnya. Dalam pelaksanaannya perlu mengumpulkan sejumlah informasi yang berkembang, kemudian dilakukan evaluasi dengan tetap berorientasi manfaat, dan dampak yang mungkin menyertainya. Pada langkah ini akan diputuskan apakah perlu dilakukan upaya inovatif (menerima) atau tidak (menolak). Jika keputusan yang diambil adalah menolak, maka proses kerja akan tetap dilakukan dengan cara-cara lama, akan tetapi jika diterima maka perlu kajian lebih lanjut dengan cara uji coba.

Seorang kepala sekolah dituntut kesiapannya untuk selalu berperan dalam setiap perubahan, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai media dalam rangka pemecahan masalah guna menciptakan kondisi yang lebih baik. Pembaharuan dapat terjadi dalam bentuk yang direncanakan secara matang sebagai gagasan dan rekayasa khusus yang dilakukan pemimpin. Di sisi lain, ada pembaharuan yang terjadi tanpa direncanakan terlebih dahulu, tapi muncul secara tiba-tiba akibat ketidakpuasan dari anggota organisasi terhadap situasi. Karena itu, kepala sekolah sebagai inovator dapat berperan dalam mewujudkan perubahan nilai-nilai, sikap, pola pikir, perilaku intelektual, keterampilan dan wawasan siswa sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

#### KESIMPULAN

Penelitian ini mengindikasikan bahwa Kepala SMP Negeri 3 Kluet Utara telah menjalankan peran sebagai *edukator, administrator, supervisor, leader, motivator* dan *inovator* (EMASLIM) dengan baik, walaupun masih ada yang belum terlaksana dengan optimal. Dalam hal ini, perlu dilakukan peningkatan dan pembaharuan, sehingga kepala sekolah dapat memimpin organisasi tersebut dengan baik berdasarkan indikator-indikator yang digariskan, seperti melakukan penyesuaian penempatan jabatan, menerima kritik dan saran dari semua pihak terkait

dengan perkembangan sekolah, mengadakan program kegiatan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan pengawasan yang berkelanjutan dan menyeluruh, melakukan evaluasi melalui penilaian kinerja guru, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.

#### **SARAN-SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa saran yang dapat diajukan sebagai tindak lanjut penelitian ini, yaitu:

1. Diharapkan kepada pihak sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang

sempurna dengan menjalankan peran sebagai (EMASLIM).

2. Diharapkan kepada para guru bidang studi agar melakukan kerjasama yang baik, guna untuk mempererat hubungan antara guru dan kepala sekolah. Di samping itu, perlu ditingkatkan ketertiban di dalam sekolah agar terciptanya kekompakan dan untuk lebih mudah mengatur seluruh personil sekolah.
3. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan, pengetahuan dan bahan tambahan bekal di kemudian hari.

## DAFTAR BACAAN

- Bungin, Burhan. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Darmaningtyas. (1994). *Pendidikan Pada Sekolah Krisis, Evaluasi Pendidikan di Masa Krisis*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*, Jakarta: Alfabeta.
- Mulyasa E (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Kencana.
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Aksara.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Grafindo Persada.

## Hasil Wawancara:

- Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 22 Juli 2017.
- Hasil Wawancara dengan Salah Seorang Guru SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 23 Juli 2017.
- Hasil Wawancara dengan Salah Seorang Staf Administrasi SMP Negeri 3 Kluet Timur, tanggal 23 Juli 2017.