

# FUNGSI KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBINA KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU

Pujianto

Jl. Garuda No. 201 Rt.5 Lubuk Aman Lubuklinggau  
e-mail: pujiaries@ g mail.com

**Abstrak:** This study aims in general to find out the principal functions in promoting pedagogical competence of teachers at SMK Negeri 2 Lubuklinggau. The method used is descriptive qualitative . The subjects were principals, vice principals and teachers. The technique used for collecting data are interview, observation and documentation. The general conclusion of this research is the principal function in the formation of pedagogical competence of teachers are being implemented effectively either of the function conceptually, technically and function.

**Keyword:** principal, teachers, pedagogical competence

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan secara umum untuk mendeskripsikan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik gurudi SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Simpulan umum dalam penelitian adalah fungsi kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi pedagogik guru sudah dilaksanakan secara efektif baik dari fungsi secara konseptual, maupun fungsi secara tehnikal.

**Kata kunci:** kepala sekolah, guru, kompetensi pedagogik

## PENDAHULUAN

UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 Bab II pasal 2, dikatakan bahwa Pendidikan nasional berfungsi 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. Sekolah memiliki peranan dan tanggung jawab yang sangat penting dalam mempersiapkan warga negara yang memiliki komitmen kuat dan konsisten untuk mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator* (Mulyasa, 2003:98). Secara konseptual kita mengetahui bahwa kepala sekolah memiliki tujuh fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam kepemimpinan di sekolahnya. Ketujuh fungsi tersebut yakni, kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) , kepala sekolah sebagai sebagai manajer (*manager*), kepala sekolah

sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*), kepala sekolah sebagai pembaharu (*inovator*), dan kepala sekolah sebagai *motivator*. Dilihat dari ketujuh fungsi kepala sekolah tersebut, memang benar bahwa kepala sekolah memiliki fungsi dan tanggung jawab yang besar dalam mendorong dan memfasilitasi kegiatan pendidikan yang bermutu disekolah yang dipimpinnya. Karakteristik dari ketujuh fungsi tersebut secara masing-masing atau secara keseluruhan seyogianya dipahami oleh kepala sekolah ataupun guru. Pemahaman tersebut sangat penting agar dapat diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan dalam kehidupan disekolah untuk membangun kegiatan pendidikan di sekolah lebih bermutu.

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah (Poerwadarminto, 1976:482). Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima

pelajaran. "A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation" (Spencer & Spencer, 1993:9).

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif.

Kompetensi adalah merupakan kinerja tugas rutin yang integratif, yang menggabungkan *resources* (kemampuan, pengetahuan, aset dan proses, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat) yang menghasilkan posisi yang lebih tinggi dan kompetitif (Wahjosumidjo, 1995:34),

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang lama (Spencer dan Spencer, 1993:9).

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10) "Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan".

UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 ayat (10) disebutkan, "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan prilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan." (UU RI No 14 Tahun 2009:4).

Pedagogik berasal dari bahasa Yunani yakni *paedos* yang artinya anak laki-laki, dan *agogos* yang artinya mengantar, membimbing. Jadi pedagogik secara harfiah membantu laki-laki zaman Yunani Kuno yang pekerjaannya mengantarkan anak majikannya pergi ke sekolah.

Dari hasil pengamatan penulis masih banyak kepala sekolah yang belum komitmen untuk melaksanakan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru, hal ini akan berdampak pada lambatnya peningkatan mutu pendidikan dan kompetensi guru. Belum

optimalnya penerapan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru, hal ini sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru di sekolah, guru masih banyak yang asal-asalan dalam mengajar.

Keuntungan penelitian ini dilakukan adalah: Deskripsi dan interpretasi dari informan mempunyai landasan teori yang sesuai fakta, penelitian lebih berjalan subyektif. Sangat efektif digunakan dalam mencari tanggapan dan pandangan karna bertemu langsung dengan obyek yang diteliti. Adanya pemahaman khusus dalam menganalisa.

SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau merupakan sekolah kejuruan yang terletak di pusat kota Lubuklinggau dan sangat diminati oleh siswa lulusan SMP baik berasal dari Lubuklinggau maupun dari luar. Sekolah Menengah Kesejahteraan Keluarga, tahun 1978 s/d 1979 oktober berdiri SMKK PGRI Lubuklinggau pada bulan oktober SMKK berubah status menjadi SMKK Negeri. Untuk siswa yang sudah 1 tahun SMKK PGRI disamakan untuk ikut siswa SMKK Negeri tahun ajaran 1979-1980 di kelas 1. Sekitar tahun 1992 berubah nama menjadi SMK Negeri 2. Secara kelengkapan dukungan sarana prasarana sudah sangat baik, ketersediaan tenaga pengajar. Dalam pelaksanaan fungsi kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi pedagogik guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau sudah berjalan.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik guru di SMK Negeri 2 kota Lubuklinggau meliputi : (1) bahwa guru di SMK Negeri 2 Lubuklinggau tidak menjaga jarak dengan siswa, guru sebagai orang tua di sekolah jika siswa ada masalah maka guru tempat curhat bagi siswa. Dengan tidak adanya jarak dengan siswa maka guru dapat memahami karakter siswa/siswi di sekolah, tapi ada juga sebagian guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau hanya berperan sebagai guru saja beliau tidak memerankan sebagai orang tua di sekolah jadi guru tersebut sangatlah kaku apabila dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dialami siswa, (2) dalam mendidik siswa/siswi di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau guru selalu memberikan teori-teori yang terbaru khususnya di teori kejuruan di masing-masing jurusan. Jika siswa disibukkan dengan tugas-tugas dari gurunya, maka selayaknya seorang guru harus semakin sibuk mendengarkan keluhan dari siswa ketika menyikapi setumpuk tugasnya, sehingga guru akan membuahkan

dalam pengajarannya untuk berusaha membantu memudahkan atau mencari jalan alternatif dalam penyelesaian tugasnya, (3) sebagian guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau rajin membaca dan berdiskusi baik secara online maupun offline, (4) sebagian guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau telah mengembangkan kurikulum yang diberikan pemerintah. Sebagian guru sudah menggunakan media pembelajaran yang meliputi media yang manual bahkan media teknologi yang canggih yaitu papan mutlimedia serbaguna yang diberikan oleh dinas pendidikan kota Lubuklinggau, tetapi ada beberapa orang guru belum bisa memanfaatkan media canggih tersebut, (5) sudah banyak guru menerapkan kompetensi pedagogik yang membangun kreativitas guru dengan siswa dengan cara guru menulis di blog atau mengisi facebook dengan posting-posting yang mengandung nilai-nilai pendidikan. Dengan kehadiran media online ini, komunikasi/konsultasi siswa dengan guru dalam rangka mengerjakan tugas-tugas sekolahnya dapat dilakukan. Ketika guru memberikan tugas tidak cukup hanya memberikan tugas di minggu pertama dan menunggu pengumpulannya di minggu kedua, tapi selama waktu antara minggu pertama sampai minggu kedua harus tersedia waktu bagi siswa yang ingin berkonsultasi terkait tugasnya, (6) guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau sudah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik. Dengan microsoft word guru/siswa dapat membuat catatan sekolahnya dengan daftar isi yang mengandung Link ke halaman terkait. Microsoft powerpoint dapat digunakan guru/siswa untuk menyusun bahan presentasinya, (7) guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau telah menerapkan berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, dan (8) guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau telah menyelenggarakan penilaian, evaluasi proses dan hasil belajar.

Penjelasan diatas menjadi alasan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian tentang fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru, sehingga penulis dapat mengamati bagaimana pelaksanaan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau. Adapun pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini meliputi fungsi kepala sekolah sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, pemimpin, *inovator*,

*dan motivator* di SMK Negeri 2 Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, adapun rumusan masalah umum dalam penelitian ini adalah tentang “*fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru di SMK Negeri 2 Lubuklinggau?*”. Berdasarkan rumusan masalah umum penelitian kemudian dijabarkan dalam rumusan masalah khusus sebagai berikut (1) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai edukator dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (2) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai manajer dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (3) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (4) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (5) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (6) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai inovator dalam membina kompetensi pedagogik guru?; (7) Bagaimanakah fungsi kepala sekolah sebagai motivator dalam membina kompetensi pedagogik guru?

Sesuai rumusan masalah diatas, maka secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru di SMK Negeri 2 Lubuklinggau, sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan: (1) Mendeskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *edukator* dalam membina kompetensi pedagogik guru; (2) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *manajer* dalam membina kompetensi pedagogik guru; (3) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *administrator* dalam membina kompetensi pedagogik guru; (4) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam membina kompetensi pedagogik guru; (5) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membina kompetensi pedagogik guru; (6) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *inovator* dalam membina kompetensi pedagogik guru (7) Mendiskripsikan fungsi kepala sekolah sebagai *motivator* dalam membina kompetensi pedagogik guru.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis akan berkontribusi kepada kepala sekolah untuk memahami teori-teori fungsi sebagai pimpinan terutama kepemimpinan kepala sekolah dalam membina kompetensi. Me

huan bagi kepala sekolah, guru dan komite sekolah dalam pembinaan kompetensi pedagogik guru dan mengambil kebijakan-kebijakan lembaga khususnya yang berkenaan dengan kompetensi pedagogik guru oleh kepala sekolah di SMK Negeri 2 Lubuklinggau.

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan berkontribusi sebagai bahan masukan kepala sekolah dalam memberikan arahan dan motivasi serta membina kompetensi pedagogik bagi guru-guru sebagai bawahannya. Memberikan pedoman, acuan atau referensi bagi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi guru sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan.

## METODE

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penelitian ini menggunakan metode Deskriptif naturalistik. Menurut Sugiyono (2002:8). Metode penelitian naturalistik atau kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan trigulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian kualitatif berlatar pada latar alamiah sebagai keutuhan, ia mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, ia memanfaatkan metode kualitatif, analisis data secara induktif, ia mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dari dasar dan bersifat deskriptif. Lebih mementingkan proses dari hasil, ia membatasi studi tentang focus, ia memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh peneliti dan subyek penelitian.

Adapun menurut ekplanasinya, maka bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2002: 10). Jadi penelitian ini tidak bermaksud untuk membuktikan hipotesisnya diterima atau ditolak, tapi hanya ditekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan.

Subyek Penelitian adalah benda, hal, atau orang, tempat, data, untuk variabel penelitian melekat, dan dipermasalahkan. Subyek Penelitian tidak selalu berupa orang, tetapi dapat juga benda, kegiatan, dan tempat. Sesuai dengan jenis penelitiannya, dalam penelitian ini dapat mengambil setiap jenis sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data bertujuan untuk memperoleh informasi yang diperlukan secara akurat dari berbagai situasi dan kondisi yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, berbagai sumber, berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti lebih menekankan pada upaya pengumpulan data yang bersifat kualitatif, baik dalam bentuk gambar maupun informasi dari suatu yang terjadi pada saat penelitian dilakukan.

Data penelitian dikumpulkan melalui hubungan langsung dengan nara sumber di dalam lingkungan yang alami tidak dibuat-buat, pertanyaan-pertanyaan peneliti dirumuskan sesuai dengan data dan informasi yang sudah diperoleh sebelumnya. Data yang sudah terkumpul akan terus diperkaya dan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber sekunder lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pertama, fungsi kepala sekolah sebagai *edukator* dalam membina kompetensi pedagogik guru adalah bahwa kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau telah menerapkan fungsi kepala sekolah sebagai *educator* hal ini bisa dilihat kepala sekolah membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK, mengajar di kelas dan juga memberi contoh serta melakukan bimbingan konseling baik kepada guru maupun kepada siswa.

Kedua, fungsi kepala sekolah sebagai *manajer* dalam membina kompetensi pedagogik guru bahwa kepala sekolah sudah menerapkan fungsi kepala sekolah sebagai manajer dengan cara memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP atau *in house training* (IHT) tingkat sekolah untuk membina kompetensi pedagogik guru.

Ketiga, fungsi kepala sekolah sebagai *administrator* dalam m

pedagogik guru mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

Keempat, fungsi kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam membina kompetensi pedagogik guru bahwa kepala sekolah melaksanakan supervisi secara langsung ke dalam kelas hal tersebut dilakukan guna melihat kompetensi guru dalam proses belajar mengajar. Dan kepala sekolah juga membuat perencanaan program tahunan dan program semester supervisi pembelajaran, serta menyiapkan buku catatan untuk kegiatan supervisi pembelajaran.

Kelima, fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membina kompetensi pedagogik guru dengan cara menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

Keenam, fungsi kepala sekolah sebagai *inovator* dalam membina kompetensi pedagogik guru dengan cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan. Untuk menciptakan inovasi baru saya memodernkan peralatan sekolah contoh kita pasang spidy di sekolah, penambahan komputer, infokus, papan tulis multi media. Dalam memajukan pembelajaran tentunya saya harus mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif seperti contoh *Cooperative Learning*.

Ketujuh, fungsi kepala sekolah sebagai *motivator* dalam membina kompetensi pedagogik guru bahwa kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan.

## **Pembahasan**

### **1. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Edukator**

Wahyusumidjo (2001:12) 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. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memaju-

kan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. Dalam hal ini pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar anak.

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

Kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau telah berupaya melaksanakan fungsinya sebagai edukator, baik secara konseptual maupun tehnikial yang ia miliki, diantaranya merencanakan program sekolah, mengkoordinir keseluruhan program sekolah, mengevaluasi program sekolah dan menindak lanjutinya.

Dari hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau dapat diperoleh gambaran bahwa kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau belum sepenuhnya melaksanakan :

- a. Merencanakan program kegiatan sekolah yang dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru dimana program tersebut sebenarnya sudah dibuat beserta para wakil-wakilnya.
- b. Untuk pengkoordinasian seluruh program belum seluruhnya terumuskan dengan baik.
- c. Dalam pengevaluasi program sudah cukup baik. Maka dari evaluasi tersebut akan diperoleh informasi-informasi yang dapat dijadikan masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator sebaiknya kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau lebih meningkatkan keprofesionalisme tenaga kependidikan di sekolah yang

ia pimpin serta meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

## 2. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah hendaknya merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam menajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

Dari hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau dapat diperoleh gambaran bahwa kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya sebagai manajer pendidikan walau belum secara keseluruhan, tetapi ada beberapa cara yang sudah dilakukan yaitu meliputi :

- a. Menjalin interaksi kepada semua warga sekolah juga adanya kerja sama dengan pihak dunia usaha.
- b. Memberikan *reward* dan hukuman untuk bawahannya yang melakukan kesalahan secara disengaja.
- c. Membangun komunikasi baik antar warga sekolah maupun pihak dunia usaha.
- d. Memberikan motivasi kepada semua warga sekolah, juga memberikan bimbingan kepada guru-guru junior.

Tugas kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau sebagai manajer harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dari hati ke hati janganlah terlalu kaku kepada guru sebagai bawahannya. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

## 3. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kegiatan kepala sekolah tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional. Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Herk (1994) menyarankan agar kepala sekolah sebagai administrator tidak memandang guru sebagai bawahan, melainkan sebagai teman sejawat. Sikap dan perilaku administrator hendaknya bisa membuat guru-guru lebih merasa dihargai dan dihormati kemampuan profesionalnya. Sehingga guru-guru tidak segan menanyakan dan mendiskusikan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya kepada administrator. Komunikasi antar guru dan administrator akan menjadi lancar. Situasi ini akan mempermudah administrator memberi drongan kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Dari hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau diketahui bahwa kepala sekolah telah mengupayakan melaksanakan fungsinya sebagai administrator baik secara konseptual maupun tehknikal yang dimilikinya:

- a. menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan.
- b. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester.
- c. penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.
- d. menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru-guru serta pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.
- e. Melakukan koordinasi yang baik tercipta suasana kekeluargaan, saling tolong menolong dalam mengerjakan tugas, saling membantu untuk menggapai tujuan bersama, baik dalam hal pembelajaran dan administrasi.

Sebagai administrator fungsi kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau perlu ditingkatkan dan dikembang

efektif dan efisien dalam hal perencanaan. Perencanaan sebaiknya dilakukan dalam program semester yang meliputi menyusun program tahunan sekolah yaitu program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan sangat diutamakan.

#### 4. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru yang baik dan sudah berkompoten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan jaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang menjadi bahan ajar. Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai caradad teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran. Interaksi dalam kegiatan supervisi pendidikan ditampakkan pada: (1) perilaku supervisor dalam memberi pelayanan kepada guru yang disebut dengan pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru; (2) supervisor membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan supervisor terhadap guru; dan (3) upaya guru membantu peserta didik mencapai harapan belajarnya dengan menggunakan teknik-teknik yang sesuai dengan tuntunan belajarnya. Artinya kemampuan supervisor memberi supervisi kepada guru mengatasi kesulitan belajar siswa menjadi jaminan dalam bahwa kualitas layanan belajar sesuai harapan.

Temuan hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau menggambarkan bahwa, kepala sekolah telah berusaha menjalankan fungsinya sebagai supervisor, dalam aspek sebagai fungsi supervisor antara lain adalah:

a. Membimbing, membantu guru-guru melihat dengan jelas kaitan antara tujuan-tujuan pendidikan. Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar yang lebih berdaya guna dan berhasil guna. Membantu guru-guru agar lebih mampu membimbing pengalaman belajar (*learning experience*) dan

keaktifan belajar (*learning activities*) murid-murid.

b. Membantu guru dalam persiapan mengajar, keseluruhan kegiatan guru di dalam kelas maupun di luar kelas sangat membutuhkan kesabaran, ketekunan, kelincahan, ketrampilan dan selalu mempunyai inovasi-inovasi baru. Salah satu tugas pokoknya sebagai pendidikan adalah persiapan mengajar, yaitu hal-hal yang harus dipersiap-kan dalam kegiatan belajar mengajar.

Fungsi kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau sebagai supervisor hendaknya lebih dikembangkan lagi secara mendalam dengan cara membina secara rutin para guru agar menjadi pengajar dan pendidik yang baik.

#### 5. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Wahjosumijo (1999) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Salah satu variabel penting yang harus dimiliki seorang kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya adalah kemampuan sebagai *leader* (pemimpin). Sebagai *leader* kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang ada di sekolah terkait dengan berbagai program pembelajaran, proses evaluasi, pengembangan kurikulum, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap peserta didik, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif.

Temuan hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau menggambarkan bahwa kepala sekolah telah berupaya dan berusaha untuk menjalankan dan melaksanakan fungsi sebagai *leader* (pemimpin). Kepala sekolah dapat :

a. Mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, menumbuhkan semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidika

- menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru, banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.
- b. Memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional, emahami kondisi warga sekolah, mengelola visi menjadi sebuah kenyataan, membimbing para staf dalam proses mengidentifikasi masalah-masalah, keterampilan politik dan manajemen untuk menyelesaikan konflik dan mampu membuat berbagai rencana kerja.

Fungsi kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau sebagai leader hendaknya jangan kaku harus mengerti kondisi para warga sekolah. Dan mampu mempengaruhi warga sekolah seperti yang diharapkan serta mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, baik secara keilmuan maupun secara sikap mental.

## 6. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Inovator

Mulyasa (2003:118) menjelaskan kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia lakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class* ( mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya). *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

Temuan hasil penelitian di SMK Negeri 2 Lubuklinggau menggambarkan bahwa selaku kepala sekolah telah melaksanakan seoptimal mungkin melaksanakan fungsi sebagai inovator, dengan kemampuan yang dimilikinya antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan pembaharuan, mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

- b. Melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik) melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.
- c. Pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite sekolah dan masyarakat.

Fungsi kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau sebagai inovator dalam membina kompetensi pedagogik guru sebaiknya meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga guru untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

## 7. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Motivator

Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk mau belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya, bagi guru akan mampu meningkatkan kegairahan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran. Motivasi sebagai suatu dorongan, mengaktifkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan.

- a. Penghargaan, tenaga pendidik dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.
- b. Penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.
- c. Menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.
- d. Pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Fungsi kepala sekolah SMK Negeri 2 Lubuklinggau sebagai motivator dalam membina kompetensi pedagogik guru harus selalu memberi motivasi setiap saat, memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberi dorongan kepada guru yang sifatnya membangun sehingga para guru dapat mengembangkan profesi dengan baik.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Simpulan umum penelitian ini adalah fungsi kepala sekolah dalam membina kompetensi pedagogik guru

secara efektif baik dari fungsi secara konseptual, maupun fungsi secara tehnikal.

Simpulan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Fungsi kepala sekolah sebagai *educator* dilaksanakan dengan cara menyusun perencanaan, membimbing guru dalam menyusun program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, membimbing guru, membimbing siswa dan mengikuti perkembangan iptek; (2) Fungsi kepala sekolah sebagai *manajer* dengan cara menyusun perencanaan, melakukan pengorganisasian, mengarahkan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, dan menentukan kebijaksanaan; (3) Fungsi kepala sekolah sebagai *administrator* sudah berjalan dengan efektif. Hal ini ditunjukkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola administrasi guru yaitu meliputi perangkat pembelajaran; (4) Fungsi kepala sekolah sebagai *supervisor* dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran; (5) Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dilakukan dengan cara mendorong, mempengaruhi, dan mengarahkan kegiatan guru serta mendelegasikan tugas-tugas pada orang yang tepat; (6) Fungsi kepala sekolah sebagai *inovator* dilakukan dengan cara mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan di sekolah; (7) Fungsi kepala sekolah sebagai *motivator* dilakukan dengan cara memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

### Saran

Ada beberapa saran yang dapat disampaikan, sebagai berikut: (1) Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga kepala sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik, serta melaksanakan

model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal; (2) Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga pendidik dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan; (3) Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan; (4) Kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran; (5) Kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf, dan para siswa serta memberi sugesti para bawahan dalam melaksanakan tugas; (6) 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 pendidik sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif; (7) Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### DAFTAR RUJUKAN

- Mulyasa, H. E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Poerwadarminto, W.J.S. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Spencer, Lyle, M. Jr. dan Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley&Sons, Inc
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta