



PUSAT PENELITIAN KEBIJAKAN  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
BALITBANG KEMENDIKBUD

2017  
Policy Brief



# KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

Kepala sekolah selayaknya guru tetap Pegawai Negeri Sipil, tetap dituntut untuk profesional. Guru yang profesional sangat menentukan nasib bangsa karena ditangan merekalah anak-anak bangsa dititipkan untuk dididik, mengubah perilaku, dan membentuk karakter peserta didik di bangku sekolah sehingga diharapkan suatu saat nanti dapat menjalankan dan menentukan nasib bangsa Indonesia.

Dalam Permendiknas Nomor 28, Tahun 2010 pasal 1 butir 1 dinyatakan bahwa Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi yang kompleks, yaitu sebagai pemimpin, administrator, dan supervisor serta juga melaksanakan tugas mengajar minimal 6 jam tatap muka per minggu atau membimbing 40 peserta didik. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Melihat tugas yang harus dilakukan dan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah maka kepala sekolah mengalami berbagai kendala dalam mewujudkan mutu pendidikan pada umumnya dan mutu sekolah pada khususnya.

Status kepala sekolah sebagai tugas tambahan berdampak pada posisi yang lemah dalam menjalankan fungsi manajerial karena profesinya adalah guru. Beban kerja kepala sekolah tampaknya sangat berat karena tuntutan administrasi yang besar dan keharusan mengajar, sehingga profesionalisme

kepala sekolah serta pengembangan keprofesian kepala sekolah tidak maksimal. Di samping itu, kepala sekolah tidak memiliki tunjangan profesi khusus kepala sekolah.

## Kebijakan Yang Telah Dilakukan

Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menuntut kepala sekolah memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana. Diharapkan dengan persyaratan tersebut seorang kepala sekolah mampu menjalankan tugas, peran, dan tanggungjawabnya sehingga mampu menghasilkan luaran pendidikan yang berkualitas.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, mempersyaratkan beberapa kompetensi yang harus dipenuhi kepala sekolah, antara lain kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sekolah, kompeten mengerahkan seluruh personil sekolah, kompeten dalam pembinaan kemampuan professional guru; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi.

Selain itu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah / Madrasah diatur mencakup (1) Syarat-syarat guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; (2) Penyiapan calon kepala sekolah; (3) Proses pengangkatan kepala sekolah; (4) Masa tugas kepala sekolah; (5) Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan kepala sekolah; (6) Penilaian kepala sekolah; (7) Mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah/madrasah.

Walaupun kebijakan-kebijakan telah banyak diterapkan, persalah kepala sekolah masih sering ditemui, antara lain tugas kepala sekolah/madrasah belum sepenuhnya dapat terlaksana secara optimal karena kepala sekolah sebagai manajer dan pengajar. Kepala sekolah merasakan tugasnya sangat berat sebagai

manajer yang meliputi tugas internal, yaitu tugas administratif (rapat rutin, mengikuti upacara, merencanakan pengembangan sekolah, menata struktur organisasi sekolah, menata administrasi kepegawaian, memonitor kegiatan sekolah, dan lainnya) serta melakukan supervisi terhadap para guru dan tugas eksternal (menerima tamu, memenuhi undangan dari luar sekolah, menjadi nara sumber dan tugas sejenis lainnya. Tugas mengajar kepala sekolah minimum 6 jam per minggu tidak dapat dilaksanakan dengan baik karena tugas sebagai manajer sangat banyak dan sering tidak terjadwal dengan baik seperti menghadiri rapat di kantor Dinas Pendidikan, menerima tamu atau pihak luar sekolah lainnya. Disisi lain kepala sekolah tidak sepenuhnya setuju bila kepala sekolah tidak mengajar sama sekali karena dapat mengurangi kredibilitasnya dalam mengajar dimata para guru

## Posisi Kepala Sekolah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28, Tahun 2010 pasal 1, disebutkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin di sekolahnya, sehingga harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku para tenaga pendidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih profesional, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tugas kepala sekolah/madrasah belum sepenuhnya dapat terlaksana secara optimal karena kepala sekolah sebagai manajer dan pengajar. Kepala sekolah merasakan tugasnya sangat berat sebagai manajer yang meliputi tugas internal, yaitu tugas administratif (rapat rutin, mengikuti upacara, merencanakan pengembangan sekolah, menata struktur organisasi sekolah, menata administrasi kepegawaian, memonitor kegiatan sekolah, dan lainnya) serta melakukan supervisi terhadap para guru dan tugas eksternal (menerima tamu, memenuhi undangan dari luar sekolah, menjadi nara sumber dan tugas sejenis lainnya. Tugas

mengajar kepala sekolah minimum 6 jam per minggu tidak dapat dilaksanakan dengan baik karena tugas sebagai manajer sangat banyak dan sering tidak terjadwal dengan baik seperti menghadiri rapat di kantor Dinas Pendidikan, menerima tamu atau pihak luar sekolah lainnya. Disisi lain kepala sekolah tidak sepenuhnya setuju bila kepala sekolah tidak mengajar sama sekali karena dapat mengurangi kredibilitasnya dalam mengajar dimata para guru

## Tanggungjawab Tugas Kepala Sekolah

Beratnya beban yang dipikul oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya tidak diimbangi dengan kejelasan posisi kepala sekolah yang mana dalam Permendiknas 28/2010 menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah “guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin...”. Hal ini membuat beban seorang kepala sekolah bertambah karena dia juga seorang guru yang harus memenuhi jam mengajar.

Adanya tugas mengajar 6 jam yang menjadi tanggung jawab guru dirasakan membebani bagi kepala sekolah, karena waktu yang dimiliki sudah tersita untuk mengurus administrasi dan memimpin sekolah. (PP 74/2008 tentang Guru Pasal 54 ayat 1).

Di samping tugas manajerial, kepala sekolah diharuskan mengajar minimal 6 jam per minggu atau membimbing 40 peserta didik untuk kepala sekolah yang berasal dari guru bimbingan dan penyuluhan (BP). Dengan banyaknya tugas dan fungsi kepala sekolah maka beban mengajar selama 6 jam menjadi terasa berat untuk menjalankan tugas sebagai pemimpin sekolah. Jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan bagi guru, sehingga tetap ada kewajiban mengajar serta dilengkapi dengan perangkat mengajar layaknya guru biasa, namun dengan frekuensi yang lebih sedikit, mengingat bagi seorang guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah tentunya memiliki

tugas-tugas serta tanggung jawab yang lebih berat daripada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) yang ada dalam satuan pendidikannya, karena kepala sekolah memiliki peran yang sangat vital sebagai manajer/pemimpin bagi seluruh PTK yang ada di sekolah tersebut.

## Posisi Kepala Sekolah

Masalah lain adalah kedudukan kepala sekolah tidak memiliki posisi yang kuat dalam menjalankan fungsi sebagai manajerial, karena profesinya adalah guru. Dalam Permendiknas 28/2010 yang dinyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan, menjadikan posisinya sebagai manajer kurang kuat. Sering kali terjadi pengabaian oleh guru atas pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang kinerjanya kurang baik, karena guru menganggap kepala sekolah adalah jabatan yang sama dengan guru tersebut, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pembinaan tidak berjalan efektif.

Tuntutan administratif yang besar pun menjadikan keprofesionalan kepala sekolah berkurang, mengingat urusan administrasi sekolah yang sangat banyak, sehingga jika dilihat dari kompetensi kepala sekolah menjadi sangat lemah.

## Rekomendasi Yang Diusulkan

Perlu dilakukan revisi terhadap Permendiknas Nomor 28, Tahun 2010 dengan tidak lagi menyebutkan penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah tetapi ditegaskan kepala sekolah hanya sebagai manajer. Untuk itu Kepala sekolah bukan sebagai guru, tetapi Kepala sebagai profesi khusus/fungsional kepala sekolah dan mendapatkan tunjangan profesi kepala sekolah. Bila kepala sekolah hanya bertugas sebagai manajer maka tugas internal maupun eksternal (beban kerja) serta pengembangan keprofesian berkelanjutan

perlu dimasukkan dalam revisi peraturan Menteri, sehingga tugas kepala sekolah dapat terjadwal dengan baik dan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Tunjangan fungsional khusus bagi kepala sekolah sebagai manajer supaya kepala sekolah diperlakukan sebagai jabatan struktural atau jabatan lainnya, sehingga terjadi perbedaan tunjangan antara kepala sekolah dan guru. Dengan adanya tunjangan yang lebih besar diharapkan tugas kepala sekolah dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk pengangkatan kepala sekolah (calon) perlu dilakukan melalui pelatihan fungsional kepala sekolah oleh lembaga yang kompeten, misalnya di LPTK dibentuk pendidikan khusus kepala sekolah

**Policy Brief ini merupakan hasil dari penelitian/ kajian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2016, untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi :**

**Pusat Penelitian Kebijakan  
Pendidikan dan Kebudayaan**

**Komplek Perkantoran Kemendikbud, Gedung E lantai 19,  
Jalan Jendral Sudirman, Jakarta**