

PERANAN DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

Husaini Usman
Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Peranan ialah bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya. Peranan ditetapkan oleh otoritas formal yang menentukan status seseorang dalam suatu organisasi. Tampaknya masih banyak kepala sekolah/madrasah yang belum mengenal peranannya baik sebagai EMASLIM, EMASLEC, maupun sebagai primavisiente. Tujuan penulisan ini adalah untuk memberikan pengayaan dan pencerahan terhadap konsep peranan dan fungsi kepala sekolah/madrasah baik secara umum maupun secara khusus. Terdapat sejumlah peranan umum dan khusus kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah/madrasah. Terdapat sejumlah fungsi umum dan khusus kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah/madrasah. Untuk mengefektifkan peranan dan fungsi kepala sekolah/madrasah diperlukan kompetensi yang memadai di antaranya melakukan diklat peningkatan kompetensi primavisiku yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan.

Kata Kunci: peranan, fungsi, kepala sekolah, *manager*, *leader*, *entrepreneur*

PENDAHULUAN

Peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang (Stoner & Freeman, 2005). Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa peranan dan fungsi sangat erat hubungannya. Dalam salah satu lagu *top hit* Akhmad Akbar yang berjudul, "Panggung Sandiwara" disenandungkan syair bahwa dunia ini adalah panggung sandiwara di mana setiap manusia memainkan peranannya masing-masing. Demikian pula halnya dengan kepala sekolah/madrasah. Tidak dapat disangsikan lagi bahwa tidak ada sekolah/madrasah efektif tanpa dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa semua sekolah/madrasah yang efektif atau bermutu tinggi, selalu dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif pula.

Banyak peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Secara yuridis, peranan kepala sekolah/madrasah menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai **EMASLEC** yaitu *Educator* (pendidik), *Manager* (pengelola), *Administrator* (pengadministrasi), *Supervisor* (penyelia), *Leader* (pemimpin), *Entrepreneur* (pengusaha), dan *Climate creator* (pencipta iklim). Sejak berlakunya Kepmendiknas tersebut, maka peranan kepala sekolah/madrasah sebagai **EMASLIM** (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Inovator, dan Motivator*) dinyatakan sudah tidak berlaku lagi.

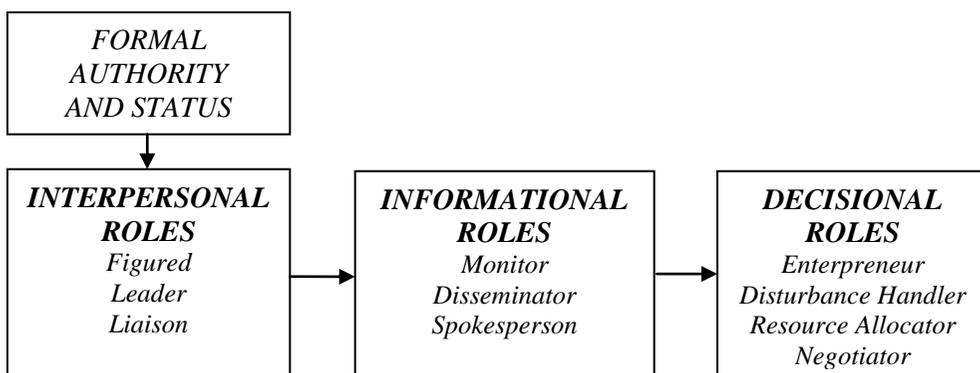
Peranan kepala sekolah/madrasah menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai: **pribadi, manajer, supervisor, sosial, dan entrepreneur (primavisiente)**. Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* dalam hal ini sudah termasuk di dalam peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *manager* karena manager meliputi *leader* (Hunsaker, 2001). Demikian pula halnya dengan *climate creator* yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai pencipta budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik juga sudah termasuk peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *manager* karena sebagai kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik (Sergiovanni, 1991). Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai administrator sudah merupakan bagian dari peranan sebagai manajer karena sebagai manajer dia juga berperan sebagai *reporter*. Karena fungsi manajemen menurut Urwick dan Gullick (1937) dalam Husaini Usman (2006) adalah: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting* (POSDCoRB). Sebagai *reporter*, ia tentu saja melakukan kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis atau ketatausahaan sekolah/madrasah yang sekarang berganti nama administrasi sekolah/madrasah. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai **primavisiente**.

Mengingat banyaknya peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah, maka pada kesempatan ini, pembahasan peranan kepala sekolah/madrasah dibatasi pada peranannya sebagai manajer saja. Peranan manajer dipilih karena menurut pendapat Roe & Drake (1980) dan Hoy & Miskel (2005), kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya sekolah/madrasah dalam mencapai tujuannya.

Masalah yang diajukan dalam penulisan artikel ini adalah tampaknya masih banyak kepala sekolah/madrasah yang belum mengenal peranan yang harus dimainkannya di sekolah/madrasah. Baik berperan semasa **EMASLIM**, **EMASLEC**, maupun masa **primavisiente** yang sekarang ini sedang hangat-hangatnya dibicarakan, didiskusikan, diseminarkan, dan dipraktikkan para kepala sekolah/madrasah. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan pengayaan dan pencerahan terhadap konsep peranan dan fungsi kepala sekolah/madrasah baik secara umum maupun secara khusus sebagai manajer.

PERANAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH SEBAGAI MANAJER

Menurut Stoner & Freeman (2000), peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Hubungan antara otoritas formal dan status dengan ketiga peranan tersebut digambarkan seperti berikut ini.



Gambar: Peranan Manajer (Stoner & Freeman, 2000).

Peranan Interpersonal

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah/madrasah sebagai: (1) *figurehead* (kepala sekolah/madrasah sebagai lambang atau simbol), (2) pemimpin (*leader*), dan (3) penghubung (*liaison*). Kepala sekolah/madrasah sebagai lambang, ia mewakili sekolah/madrasah dalam menghadiri acara-acara seremonial baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi di sekolah/madrasah dan pemerintahan/swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato-pidato, menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikannya, meninjau ke sekeliling

sekolah/madrasah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, menyiapkan visi, dan sebagainya (Sergiovanni, 1991; Stoner & Freeman, 2000). Satu hal yang lebih penting kepala sekolah/madrasah sebagai lambang adalah pendidik dan tenaga kependidikan dan masyarakat luas mengamati bahwa peranan ini menentukan sukses atau gagalnya sekolah/madrasah yang dikelolanya seperti yang dinyatakan Stoner & Freeman (2005), “*More importantly, managers are symbols and personify, for both organizational members and outside observers, an organization’s successes and failures.*”

Berkenaan kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin simbolik (*symbolic leaders*), Deal & Peterson (2000) ada delapan peranan yang harus dimainkannya yaitu sebagai: (1) *historian* (penulis sejarah), (2) *antropological sleuth* (detektif antropologi), (3) *visionary* (pemimpi), (4) *symbol* (lambang), (5) *potter* (pengrajin), (6) *poet* (penyair), (7) *actor* (pemain), dan (8) *healer* (penyembuh). Sebagai *historian*, ia selalu berusaha memahami keadaan sosial, ekonomi, dan norma-norma sekolah/madrasah di masa lampau. Sebagai *antropological sleuth*, ia menganalisis dan menyelidiki budaya (norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan) sekolah/madrasah saat ini untuk dikembangkan di masa yang akan datang. Sebagai *visionary*, ia bekerjasama dengan kepala sekolah/madrasah lainnya dan masyarakat di sekitarnya untuk menetapkan secara baik fokus gambaran nilai-nilai sekolah/madrasah masa depan yang akan diterapkan menjadi visi sekolah/madrasah untuk dilaksanakan dengan baik. Sebagai *symbol*, ia menyatakan nilai-nilai melalui cara berpakaian, berperilaku, dan menaruh perhatian secara rutin. Sebagai *potter*, ia membentuk dan dibentuk oleh budaya sekolah/madrasah seperti ritual-ritual, tradisi-tradisi, simbol-simbol yang membuat pendidik dan tenaga kependidikan bersatu dalam nilai-nilai inti (*core values*) sekolah/madrasah. Sebagai *poet*, ia menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan dipraktikkan untuk mendukung nilai-nilai inti sekolah/madrasah secara berkelanjutan sehingga menjadikan nilai-nilai inti itu sebagai citra terbaik sekolah/madrasah. Sebagai *actor*, ia menciptakan drama-drama, komedi-komedi, dan tragedi-tragedi sekolah/madrasah yang harus dimainkannya. Sebagai *healer*, ia mengawasi transisi dan merubah kehidupan sekolah/madrasah serta menyembuhkan baik luka hati maupun luka fisik akibat konflik-konflik, pertandingan-pertandingan olah raga atau kecelakaan yang terjadi di sekolah/madrasah (Deal & Peterson, 2000).

Pendapat Deal & Peterson di atas dapat membingungkan pembaca karena di dalam pemimpin simbolik ada pula istilah pemimpin sebagai simbol. Pemimpin simbolik berarti pemimpin bersifat simbol yang sudah tentu di dalamnya tidak perlu

lagi ada kepala sekolah/madrasah sebagai simbol. Demikian pula sebagai *potter*, ia membentuk dan dibentuk oleh budaya sekolah/madrasah seperti ritual-ritual, tradisi-tradisi, dan simbol-simbol. Pernyataan membentuk dan dibentuk oleh simbol-simbol juga sudah termasuk dalam arti pemimpin simbolik.

Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader*, ia memainkan peranannya sebagai pemimpin yaitu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Ia berkemampuan mengembangkan visi dan melaksanakan visi sekolah/madrasah, dan merasa sekolah/madrasah sebagai miliknya dalam makna positif. Sebagai *leader*, ia juga harus mampu berperan sebagai *coordinator, director, motivator, communicator, delegator, resolver of conflict, and decision maker* (Hunsaker, 2001). Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* sering dikaburkan orang dengan kepala sekolah/madrasah sebagai *managers*. Perbedaannya menurut Hunsaker (2001) adalah *managers* dapat menjadi *leaders*, tetapi *leaders* tidak dapat menjadi *managers*.. Secara lebih rinci, perbedaan antara *managers* dengan *leaders* seperti tabel berikut ini.

Tabel 1. Perbedaan *Managers* dengan *Leaders*

<i>Managers</i> fokus pada:	<i>Leaders</i> fokus pada:
Tujuan (<i>Objective</i>)	Visi (<i>Vision</i>)
Banyak bertanya, “Bagaimana? Kapan?”	Banyak bertanya, “Apa? Mengapa?”
Berpikir dan bertindak jangka pendek	Berpikir dan bertindak jangka panjang
Organisasi dan struktur	Manusia
Otoriter	Demokratis
Perintah	Membimbing, melatih, menanyakan
Pemeliharaan	Pengembangan
Kompromi	Penantang
Peniruan	Keaslian
Pengadministrasian	Inovasi
Pengawasan	Pembimbingan
Prosedur	Kebijakan
Konsistensi	Keluwesannya
Menghindari resiko	Mencari sebagai peluang
Bawahan	Atasan

<i>Manager</i> yang baik: <i>do things right</i>	<i>Leader</i> yang baik: <i>do the right things</i>
Efisiensi (<i>efficiency</i>)	Keefektivan (<i>effectiveness</i>)
Kekuasaan	Kebaikan
Membuat rasa takut	Membuat rasa bangga
Saya	Kita
Menyalahkan	Memecahkan masalah
Mempraktikkan caranya	Mengetahui caranya (teoritis)
Menggunakan (menyuruh) orang	Melayani orang
Menasehati	Menggurui
Mengambil kredit	Memberi kredit
Berkata, “Go”	Berkata, “Let’s go”

(Husaini Usman, 2006)

Kepala sekolah/madrasah sebagai penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, . Sebagai politisi, ia harus mempelajari kerjasama dengan setiap orang baik di dalam maupun di luar sekolah/madrasah yaitu orang-orang yang dapat memenuhi kepentingannya yaitu untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah, membangun jaringan kerja dan dukungan terhadap kepemimpinannya, beraliansi dan berkoalisi jika masih lemah, dan bila sudah kuat berani berkompetisi dalam rangka memenangkan sekolah/madrasah sebagai yang paling unggul (Stoner & Freeman, 2000). Dalam politik, tidak ada sahabat yang abadi, yang ada adalah kepentingan abadi.

Dinamika politik dapat menjadikan politik itu kotor, busuk, dan merusak. Sebaliknya, politik juga dapat menjadi kendaraan kepala sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah dan memenangkan persaingan sekolah/madrasah. Politisi yang konstruktif harus mengenal dan memahami kenyataan politik. Mereka harus mengetahui cara: (1) membuat dan menggunakan agenda, (2) memetakan kekuatan politik saat ini, (3) membentuk jaringan kerja dan koalisi, (4) melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan negosiasi (Bohman & Deal, 2007). Kepala sekolah/madrasah juga harus mengetahui empat hal yang paling sensitif dalam berpolitik yaitu: (1) bergabung kekuasaan, (2) bergabung sumber daya, (3) memberdayakan masyarakat lokal, dan (4) mengakui keberadaan identitas daerah.

Peranan Informasional

Menerima dan menyampaikan informasi adalah aspek terpenting bagi setiap manajer seperti yang disarankan Mintzberg (Stoner & Freeman, 2000). Peranan informasional menurut Mintzberg (Stoner & Freeman, 2000) meliputi peranan sebagai sebagai *monitor*, *disseminator*, dan *spokesperson*.

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *monitor*, ia mencari informasi di dalam dan di luar sekolah/madrasah secara konstan. Informasi diperoleh antara lain melalui kontak-kontak dengan jaringan kerja, membaca buku dan hasil penelitian, membaca koran, dan memanfaatkan internet. Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *monitor* mengakibatkan kepala sekolah/madrasah sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan dengan pendidik dan tenaga kependidikannya. Sebagai *monitor*, kepala sekolah/madrasah sering dijadikan tempat bertanya oleh pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah/madrasah, dewan sekolah/madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat (Stoner & Freeman, 2000). Akhirnya, sebagai *monitor*, ia mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, pemanfaat kemajuan teknologi informasi. Di samping itu, ia juga sebagai pelaksanaan pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan.

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah/madrasah, dewan sekolah/madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat. Dalam beberapa kasus, kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikannya sehingga pendidik dan tenaga kependidikannya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional (Stoner & Freeman, 2000).

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *spokesperson*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat. Sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan. Sebagai orator yang profesional, kepala sekolah/madrasah menyampaikan pembicaraannya di depan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah/madrasah, dewan sekolah/madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif mereka terhadap sekolah/madrasah (Stoner & Freeman, 2000).

Sebagai *spokesperson*, ia juga dapat berperan sebagai pemotivasi atau pengarah (*leading*).

Peranan Decisional

Menurut Mintberg (Stoner & Freeman, 2000), peranan *decisional* meliputi: (1) *entrepreneur*, (2) *disturbance hander*, (3) *resources allocator*, dan (4) *negotiator*. Kepala sekolah/madrasah sebagai *entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah/madrasah dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah/madrasah agar banyak diminati oleh masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan yang matang (Afaim, 2002). Selain itu, agar sekolah/madrasah mampu sebagai sumber belajar berwirausaha peserta didik dan sebagai salah satu sumber pendanaan sekolah/madrasah.

Pemasaran adalah faktor penting dalam berusaha. Pemasaran lebih mengutamakan kepuasan pelanggan, sedangkan penjualan mengutamakan pada produk/jasa (Afaim, 2002). Bagaimanapun hebatnya suatu produk/jasa yang dibuat, namun tidak dapat dipasarkan; maka lama kelamaan usaha akan tutup. Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *entrepreneur* sangat diutamakan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dalam mengelola unit produksi sekolah/madrasah sehingga unit produksi dapat dijadikan sebagai sumber belajar peserta didik dan salah satu sumber pendanaan sekolah/madrasah. Melalui unit produksi sekolah/madrasah, siswa ditumbuhkembangkan jiwa kewirausahaannya sehingga lulusannya diharapkan bukan menjadi pencari kerja tetapi menjadi pencipta lapangan kerja secara mandiri atau berwirausaha. Karena tujuan utama SMK.MAK adalah untuk menyiapkan tamatan yang bekerja sesuai bidangnya.

Berikut ini disajikan perbedaan antara *entrepreneurs* dengan *managers*.

Tabel 2. Perbedaan *Entrepreneurs* dengan *Managers*

<i>Entrepreneuers</i>	<i>Managers</i>
Memanfaatkan lingkungan (peluang)	Menyerah pada lingkungan
Inovator	Administrator
Asli	Duplikasi (imitasi)
Pengembangan	Pemeliharaan
Fokus pada orang	Focus pada sistem dan pengawasan
Mengilhami/memberikan kepercayaan	Tergantung pada pengawasan

Pandangan jangka panjang Bertanya, apa dan mengapa? Berurusan ke atas dan setara Melawan kemapanan (<i>status quo</i>) Keefektifan Memakai topi lebar Belajar untuk pendidikan Induktif Tentatif Dinamis, perubahan Ide-ide Luas Mendalam Percobaan Aktif Bertanya Proses Strategi Alternatif Eksplorasi Penemuan Pro Aktif Inisiatif Keseluruhan Otak Kehidupan Luwes Risiko Sintesis Terbuka Imajinasi <i>Leader</i>	Pandangan jangka pendek Bertanya, bagaimana dan kapan? Berurusan ke bawah Menerima kemapanan Efisiensi Memakai topi tentara Belajar untuk pelatihan Deduktif Permanen Statis, stabilitas Fakta-fakta Sempit Dangkal (di permukaan saja) Hafalan tanpa berpikir Pasif Menjawab Konten Taktik Satu tujuan Prediksi Dogma Reaktif Direktif (pemimpinan) Hanya otak kiri (rasional, matematis) Pekerjaan Kaku Peraturan yang berlaku Tesis Tertutup Akal sehat <i>Manager</i>
--	--

(Afaim, 2002).

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *disturbance hander*, ia menangani sesuatu yang mengganggu sekolah/madrasah karena tidak satupun organisasi yang berjalan mulus di setiap waktu. Ia juga berperan sebagai pengelola perubahan dan pengembangan, pencipta budaya dan iklim sekolah/madrasah. Setiap organisasi memiliki masalahnya masing-masing. Untuk mengatasi berbagai masalah yang

muncul di sekolah/madrasah, kadang-kadang kepala sekolah/madrasah menggunakan keputusan yang tidak populer (kontroversial) yaitu keputusan yang tidak diharapkan oleh berbagai pihak terutama pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Untuk mengatasi masalah-masalah yang sulit, kepala sekolah/madrasah harus mampu berpikir secara analisis dan konseptual (Stoner & Freeman, 2000).

Berpikir analisis artinya memecahkan masalah-masalah tersebut dalam berbagai bagian masalah. Kemudian dipilih bagian masalah yang paling penting dan paling mendesak dianalisis sebab dan akibatnya guna mendapatkan pemecahannya. Berpikir konseptual berarti kepala sekolah/madrasah menggunakan konsep-konsep dan teori-teori dalam memecahkan masalahnya serta menggunakan teori pemecahan masalah. Berpikir konseptual lebih utama dan mempunyai dampak yang lebih besar dalam mencapai tujuan sekolah/madrasah (Stoner & Freeman, 2000). Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *disturbance hander* ada kemiripan dengan peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *healer* di atas.

Kepala sekolah/madrasah sebagai *resource allocator*, ia harus mampu mengalokasikan sumber daya sekolah/madrasah (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, kurikulum, keuangan, dan informasi) yang ada di sekolah/madrasah berdasarkan skala prioritas. Sumber daya sekolah/madrasah terutama keuangan sekolah/madrasah biasanya selalu terbatas. Oleh sebab itu, kepala sekolah/madrasah harus pandai-pandai mengalokasikannya berdasarkan prioritas sekolah/madrasah dan membelanjakannya sehemat mungkin (Stoner & Freeman, 2000). Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *resource allocator* merupakan salah satu kegiatan manajemen sarana dan prasarana, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen keuangan, manajemen kurikulum, manajemen informasi sekolah/madrasah, perencanaan, dan pengorganisasian..

Kepala sekolah/madrasah sebagai *negotiator*, ia dituntut untuk mengadakan negosiasi. Negosiasi menurut Hendarman dan Srie Haryati Martono (2002) ialah serangkaian diskusi antar individu atau kelompok dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berada di dalam sekolah/madrasah (peserta didik dan pendidik dan tenaga kependidikan) maupun pihak di luar sekolah/madrasah (orang tua peserta didik, anggota komite sekolah/madrasah, dewan sekolah/madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat) (Stoner & Freeman, 2000). Negosiasi dapat terjadi dalam empat kejadian: (1) saya kalah, anda juga kalah; (2) saya menang, anda kalah;

(3) saya kalah, anda menang, dan (4) saya menang-anda juga menang. Hasil negosiasi yang terbaik adalah saya menang-anda juga menang (*win-win*) karena tidak adanya manfaatnya kemenangan (bahagiaan) di atas kekalahan (penderitaan) orang lain (Husaini Usman, 2006).

FUNGSI KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

Seperti yang telah dinyatakan di atas bahwa peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang (Stoner & Freeman, 2005). Berdasarkan peranan-peranan kepala sekolah/madrasah di atas, maka peranan umum kepala sekolah/madrasah adalah *primavisiante*. Dengan demikian, secara umum kepala sekolah/madrasah berfungsi untuk: (1) pengembangan pribadi, (2) pengelolaan (manajemen) sekolah/madrasah, (3) pengawasan, (4) kegiatan sosial, dan (5) pengusahaan sekolah/madrasah.

Peranan *interpersonal* dapat diidentikan dengan peranan sosial. Peranan *informasional* dapat diidentikan dengan pengelola sistem informasi sekolah/madrasah dan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi. Peranan *decisional* dapat diidentikan dengan pengelolaan perubahan dan pengembangan, penciptaan budaya dan iklim sekolah/madrasah, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah, pengelolaan hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, pengelolaan peserta didik, pengelolaan pengembangan kurikulum, pengelolaan keuangan sekolah/madrasah, dan pengelolaan ketatausahaan sekolah/madrasah.

Fungsi manajemen adalah: *Planning, Organizing, Leading, and Controlling* (Hunsaker, 2001; Gibson, et.al., 2003; Dressler, 2003; dan Casio, 2003). Fungsi manajemen Hunsaker tersebut masih bersifat umum. Oleh sebab itu, fungsi manajemen Hunsaker tersebut perlu dijabarkan ke dalam fungsi manajemen yang cocok dengan sekolah kita

Fungsi khusus kepala sekolah/madrasah sebagai manajer adalah untuk melaksanakan kegiatan (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan (*leading*); (4) pengelolaan: perubahan dan pengembangan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, peserta didik, pengembangan kurikulum, keuangan, administrasi, unit layanan khusus, sistem informasi; (5) pemanfaatan kemajuan teknologi informasi; (6) penciptaan budaya dan iklim sekolah/madrasah; (7) pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; (8) pengkoordinasian dan penyerasian; (9) pendelegasian; (10)

perundingan (negosiasi); (11) pelaksanaan pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan.

Fungsi kepala sekolah/madrasah di atas mendukung pernyataan Sergiovanni (1991) yang menyatakan :

The principal's job- To coordinate, direct, and support the work of others-is accomplished by defining objectives, evaluating performance, providing the necessary resources, building a supportive climate, running interference with parents, planning, scheduling, book-keeping, resolving teaching conflicts, handing student problems, dealing with school district central office, and otherwise helping to keep the school running day by day.

Perbedaan antara fungsi kepala sekolah hasil analisis di atas dengan pendapat hanya terletak dalam penggunaan istilah dan jumlahnya saja. Sedangkan substansinya relatif hampir sama.

Peran dan fungsi kepala sekolah/madrasah akan lebih efektif bila didukung oleh kompetensi yang memadai. Untuk maksud tersebut, perlu diadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) atau bimbingan teknis untuk peningkatan kompetensi: **pribadi**, **managerial**, **supervisi**, **sosial**, dan **kewirausahaan (primavisiku)** yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Sukses atau gagalnya kepala sekolah mengelola sekolahnya antara lain ditentukan oleh keefektivan (*effectiveness*) kepala sekolah dalam memainkan peranan sebagai sebagai **primavisiente**, interpersonal, informasional, dan *decisional*. Di samping itu, keberhasilan sekolah antara lain juga ditentukan oleh keefektivannya kepala sekolah dalam memfungsikan dirinya sebagai pengembangan kepribadiannya, pengelolaan, pengawasan, pelaksanaan hubungan sosial, dan pemberdayaan sekolah/madrasah. Peranan dan fungsi kepala sekolah semakin efektif jika ditingkatkan kompetensi **primasiku**-nya melalui diklat.

Rekomendasi

Bagi kepala sekolah/madrasah diharapkan untuk mempraktikkan teori peranan dan fungsi kepala sekolah/madrasah ini sehingga dapat diketahui permasalahannya dan direvisi teorinya. Karena apalah artinya teori jika tidak dapat dipraktikkan.

Bagi penulis berikutnya, diharapkan untuk melanjutkan tulisan ini dengan mengambil peranan kepala sekolah/madrasah sebagai: pribadi, supervisor, sosial, dan *entrepreneur* baik secara teoritis maupun hasil *best practice*. Atau menulis judul yang sama dengan pendekatan teori lainnya yang lebih komprehensif dan mendalam dan dapat diterapkan lebih operasional.

Bagi Direktur Tenaga Kependidikan, perlu diadakan pembinaan mutu tenaga kependidikan antara lain melalui diklat atau bimbingan teknis untuk peningkatan kompetensi: **pribadi**, **managerial**, **supervisi**, **sosial**, dan **kewirausahaan (primavisiku)** yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Afaim, R.O. 2002. *Are You: An Entrepreneur? Tips, Quizzes, Case Studies and Test to Improve Your Entrepreneurial Skills*. Singapore: Wharton Books (S) Pte Ltd.
- Bohman, L.G. & Deal, T.E. 2007. The Manager as Politician. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (Introduction by Fullan, M). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Casio, F.C. 2003. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sixth Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Deal, T.E & Peterson, K.D. 2007. Eight Roles of Symbolic Leadership. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (Introduction by Fullan, M). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Dressler, G. 2003. *Human Resources Management*. Ninth Edition. Upper Sadle River, Ner Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Hendarman dan Srie Peryati Martono. 2002. *Negosiasi*. Jakarta: Depdiknas.

Hoy, W.K & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. 10th Edition. New York: Random House, Inc.

Hunsaker, P.L. 2001. *Training in Management Skills*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall.

Husaini Usman. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Roe, W.H. & Drake, T.L. 1980. *The Principalship*. Second Edition. New York: Macmillan Publishing, Co., Inc.

Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. Second Edition. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc.

Stoner, J.A.F. & Freeman, R.A. 2000. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.