

Peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru (studi kasus di SMK Kristen 1 Surakarta)

Fiorentina Nindy Dheria*, Cicilia Dyah Sulistyaningrum Indrawati, Tutik Susilowati

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

Email: fiorentina.nindy14@student.uns.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui: 1) peran kepala SMK Kristen 1 Surakarta dalam mengelola sumber daya guru, 2) faktor pendukung kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru, 3) faktor penghambat kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru, 4) upaya kepala sekolah dalam mengatasi faktor penghambat. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Data penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive* dan *snowball sampling*. Menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan analisis dokumen. uji validitas data menggunakan metode triangulasi sumber dan metode. Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) peran kepala sekolah meliputi: a) educator, b) manager, c) administrator, d) supervisor, e) leader, f) inovator, dan g) motivator; 2) faktor pendukung kepala sekolah meliputi: a) adanya dukungan dari berbagai pihak yaitu keluarga, yayasan dan gereja, b) etos kerja kepala sekolah yang tinggi, dan c) spiritual kepala sekolah yang baik; 3) faktor penghambat kepala sekolah meliputi: a) kurangnya pemahaman guru akan perannya, b) sarana prasarana yang kurang memadai, c) anggaran yang terbatas, dan d) komunikasi kepala sekolah dengan guru yang belum berjalan dengan baik.; 4) upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan yang ada meliputi: a) menguatkan pemahaman peran guru dan visi sekolah dalam berbagai kegiatan, b) melakukan koordinasi bersama guru dan yayasan mengenai kebutuhan sarana prasarana, c) adanya bantuan PIP pemerintah, dan d) menjalan komunikasi antar pribadi dengan guru yang bersangkutan dan menyebarkan informasi melalui teks.

Keywords : fungsi kepala sekolah; tenaga pendidik; yayasan

Abstract

This study aims to determine: 1) the role of the head of SMK Kristen 1 Surakarta in managing teacher resources, 2) the supporting factors for the principal in managing teacher resources, 3) the inhibiting factors for the principal in managing teacher resources, 4) the efforts of the principal in overcome inhibiting factors. This research approach is qualitative with a case study type. The research data is sourced from primary and secondary data. Sampling using purposive technique and snowball sampling. Data collection techniques used interviews, observation, and document analysis. Data validity was tested using source and method triangulation. This study uses interactive model data analysis. The results showed: 1) the role of the principal includes: a) educator, b) manager,

* Corresponding author

c) administrator, d) supervisor, e) leader, f) innovator, and g) motivator; 2) supporting factors for school principals include: a) support from various parties, namely family, foundations and churches, b) high work ethic of school principals, and c) good spiritual principals; 3) the inhibiting factors of the school principal include: a) the teacher's lack of understanding of his role, b) inadequate infrastructure, c) a limited budget, and d) the communication between the principal and the teacher has not gone well; 4) the efforts of the school principal in overcoming existing obstacles include: a) strengthening the understanding of the teacher's role and the school's vision in various activities, b) coordinating with teachers and foundations regarding the need for infrastructure, c) providing government PIP assistance, and d) carrying out communication interpersonal communication with the teacher concerned and disseminating information via text.

Keywords: foundations; teacher resources; the role of school principals

Received Aug 4, 2023; Revised Aug 16, 2023; Accepted May 13, 2024; Published Online July 2, 2024.

<https://dx.doi.org/10.20961/jikap.v8i4.77344>

Pendahuluan

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam suatu sekolah. Berjalan baik atau tidaknya suatu sekolah bergantung pada mampu atau tidaknya kepala sekolah dalam menjalankan perannya. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Sukma dan Hasanah (2021) bahwa kepala sekolah merupakan unsur utama dalam keberhasilan proses suatu sekolah. Kepala sekolah berperan untuk memimpin, membimbing, serta menggerakkan seluruh warga serta komponen yang ada di dalam sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga memiliki peran untuk meningkatkan, memperbaiki, dan mengevaluasi seluruh kekurangan yang ada dalam sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai komponen yang penting dalam suatu organisasi sekolah, maka kepala sekolah harus mampu berperan dalam memberikan layanan yang bermutu secara tepat dan optimal.

Gaol (2017) menyatakan sebagai lembaga pendidikan, sekolah sangat membutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin serta mengelola sekolah tersebut dengan profesional. Kepala sekolah di dalam bidang pendidikan memiliki tugas dan peran untuk mengkolaborasi seluruh unsur yang terdapat di sekolah guna menciptakan suatu kondisi yang akan mendukung terciptanya sekolah yang bermutu. Sholeh (2016) berpendapat sebagai seorang pemimpin kepala sekolah berperan sebagai manajer, administrator, bahkan supervisor yang berkewajiban mengembangkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Kepala sekolah sendiri harus mampu dalam mengelola dan menggunakan sumber daya sekolah yang ada seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Hal ini penting karena peranan kepala sekolah yang sangat krusial dalam upaya peningkatan kualitas dan pemberdayaan sumber daya yang ada di sekolahnya, terutama sumber daya manusia khususnya guru.

Salah satu sumber daya manusia yang paling berperan krusial dalam suatu sekolah ialah guru. Oleh karena itu, sumber daya guru dalam suatu sekolah merupakan hal terpenting yang harus dikelola, dikembangkan, serta ditingkatkan dengan baik dan semaksimal mungkin. Seperti pendapat Hamid (2017) mengatakan bahwa guru ialah salah satu komponen terpenting pada proses belajar mengajar karena guru memiliki peran dalam upaya membentuk sumber daya manusia yang potensial. Sumber daya guru yang dikelola dan digunakan dengan optimal, maka akan mempermudah sekolah mencapai tujuan dari pendidikan. Selain tercapainya tujuan pendidikan, pengelolaan sumber daya guru di sekolah yang maksimal akan meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah tersebut.

Pengelolaan sumber daya guru oleh kepala sekolah nyatanya belum optimal. Hasil penelitian Victor (2017) menyatakan juga bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sekolah oleh kepala sekolah masih berada pada rata-rata. Didukung juga dengan penelitian Chidi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa perbaikan sekolah menengah keatas pada Negara Enugu belum berjalan dengan baik karena kepala

sekolah belum memiliki strategi yang baik dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Hasil penelitian Ariyanti (2019) juga menyatakan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan peran mengelola sumber daya guru belum maksimal dan masih kurang sesuai. Berdasarkan hal ini diharapkan kepala sekolah benar-benar memahami perannya dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya guru.

Permasalahan terkait peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru sekolah ini juga terjadi di SMK Kristen 1 Surakarta. Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa pengelolaan sumber daya guru yang ada di SMK Kristen 1 Surakarta ini belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya rasa keterikatan guru terhadap tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi sebagai seorang pendidik di sekolah. Menurut observasi lapangan awal di SMK Kristen 1 motivasi dan semangat kerja guru juga rendah hal ini dapat dibuktikan dengan kurangnya memberikan pelayanan yang baik kepada siswa dan ketidaktepatan guru dalam menyelesaikan tugasnya.

Adanya permasalahan ini menjadikan suatu hambatan dalam mengembangkan sumber daya guru yang ada di SMK ini. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan sumber daya guru yang ada di SMK Kristen 1 Surakarta. Hal ini perlu karena kualitas sumber daya guru yang baik dalam sekolah akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan sekolah tersebut. Maka dalam hal ini peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru sangat menentukan dan memiliki andil yang besar untuk meningkatkan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Seperti pendapat Abrori dan Muali (2020) bahwa kepala sekolah harus mampu meningkatkan seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah terutama guru. Dari data tersebut, permasalahan mengenai bagaimana peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru di sekolah sangat penting untuk diteliti.

Berdasarkan penjelasan dari uraian diatas maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai bagaimana “*Peran Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru (Studi Kasus di SMK Kristen 1 Surakarta)*”

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Kristen 1 Surakarta yang berada di jalan Jend. Ahmad Yani No. 2, Tegalarjo, Jebres, Surakarta, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan pada Agustus 2022 sampai Februari 2023. Pendekatan penelitian yang digunakan ialah kualitatif dengan jenis studi kasus. Data penelitian didapatkan dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Informan pada penelitian ini ialah kepala sekolah dan guru SMK Kristen 1 Surakarta. Teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Uji keabsahan data dilakukan dengan 1) uji kredibilitas dengan validitas data yang diperoleh dari triangulasi sumber dan metode, 2) uji transferabilitas, 3) uji dependabilitas dan 4) uji konfirmabilitas. Teknik analisis data menggunakan tahapan analisis: 1) pengumpulan data, 2) reduksi data, 3) penyajian data, 4) pengambilan kesimpulan. Prosedur penelitian dengan langkah-langkah: 1) identifikasi masalah, 2) penetapan fokus penelitian, 3) pengumpulan data, 4) analisis data, 5) pelaporan hasil penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin juga memiliki peran dalam mengelola sumber daya guru dalam sekolahnya. Dalam mengelola sumber daya guru terdapat beberapa peran kepala sekolah, yaitu peran sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator. Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai *educator* dilakukan melalui dua cara. Pertama dengan memberikan penguatan karakter iman guru yang bertujuan agar guru lebih menyadari perannya sebagai seorang pendidik serta meningkatkan karakter kasih dan jiwa pelayanan guru. Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan menerapkan program renungan khusus bagi guru saat sebelum dan sesudah kegiatan pembelajaran serta dilakukan kepala sekolah melalui rapat koordinasi guru. Kedua, memberikan peningkatan

kompetensi guru yang bertujuan agar guru menguasai metode pembelajaran yang aktif dan interaktif dan meningkatkan kemampuan guru dalam membuat soal HOTS. Peningkatan kompetensi bagi guru ini dilakukan kepala sekolah melalui rapat koordinasi serta secara langsung memberikan contoh nyata mengajar aktif dan interaktif kepada guru.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai manajer dalam mengelola sumber daya guru meliputi tahapan pengelolaan dari rekrutmen guru sampai dengan pemutusan kerja dan pensiun. Dalam rekrutmen kepala sekolah berperan dalam menentukan kriteria guru yang diperlukan serta menjalin kerja sama dengan beberapa pihak seperti gereja yang yayasan agar calon guru yang didapat sesuai dengan kriteria yayasan. Dalam seleksi guru kepala sekolah berperan membentuk suatu tim ketenagakerjaan dan turut serta secara langsung menyeleksi calon guru. Hal ini dilakukan agar kepala sekolah mengetahui apakah calon guru tersebut benar kompeten, memenuhi kriteria yayasan, dan memiliki surat berkelakuan baik dari gereja. Dalam pelatihan dan pengembangan karier guru kepala sekolah berperan dalam memberikan dukungan dan mengadakan program peningkatan guru melalui magang industri bagi guru dan diklat assessor. Dalam penilaian prestasi kerja guru kepala sekolah berperan memberi penilaian kerja bagi guru yang didasarkan pada data kedisiplinan, administrasi, kemampuan mengajar yang dilakukan oleh guru, dimana hasil penilaian ini nantinya akan dilaporkan kepada yayasan. Dalam pemberian kompensasi kepala sekolah berperan dalam menentukan besaran gaji bagi Guru Tidak Tetap (GTT). Hal ini ditujukan agar pemberian kompensasi dapat disesuaikan dengan kemampuan sekolah, sedangkan bagi guru tetap jumlah kompensasi ditentukan oleh yayasan. Dalam pemutusan hubungan kerja dan pensiun, kepala sekolah hanya berperan dalam melakukan pemutusan kerja bagi GTT, sedangkan bagi guru yayasan dan pensiun diatur langsung oleh yayasan.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai administrator dilakukan melalui memastikan seluruh perangkat administrasi pembelajaran dan administrasi kepegawaian guru. Pemastian seluruh perangkat pembelajaran bertujuan agar kepala sekolah dapat mengetahui siapa saja guru yang belum melengkapi administrasi perangkat pembelajaran. Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan melakukan pengecekan satu-persatu kepada setiap guru. Sedangkan memastikan administrasi kepegawaian guru misalnya data presensi guru dilakukan dengan tujuan agar tidak ada manipulasi data. Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan bekerja sama bersama tim ketenagakerjaan dimana tim ketenagakerjaan juga akan melakukan rekap data, sehingga kepala sekolah dapat memiliki data pembanding.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai supervisor dilakukan dengan pertama, memastikan pembelajaran yang berlangsung sesuai dengan Rancangan Rencana Pembelajaran (RPP). Hal ini dilakukan dengan tujuan agar kepala sekolah dapat memastikan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sudah sesuai dengan RPP yang dibuat. Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pengawasan berkeliling ke setiap kelas pada saat pagi hari. Kedua, peran supervisor dilakukan dengan mengevaluasi kedisiplinan guru, dengan tujuan agar kepala sekolah mengetahui siapa saja guru yang belum disiplin. Dimana evaluasi ini akan disampaikan kepala sekolah pada saat rapat koordinasi setiap bulannya.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai leader memiliki arti bahwa kepala sekolah harus menanamkan visi misi yang ada. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dalam terlibat secara langsung dalam setiap kegiatan yang dilakukan sekolah. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat memberikan teladan secara nyata, sehingga visi sekolah akan mudah dipahami dan dicapai.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai inovator dilakukan dengan memberikan pelatihan penggunaan teknologi baru dalam kegiatan pembelajaran. Inovasi ini diberikan kepala sekolah kepada guru melalui workshop. Pemberian inovasi ini dilakukan kepala sekolah dengan tujuan agar guru menggunakan media pembelajaran yang terbaru dan mudah sehingga tidak membuat siswa bosan dengan kegiatan belajar mengajar yang monoton.

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai motivator dilakukan dengan pertama, memberikan motivasi secara verbal kepada guru dengan memberikan kata-kata penyemangat. Pemberian motivasi secara verbal ini bertujuan agar meningkatkan semangat dan menguatkan hati para guru untuk bekerja secara profesional. Pemberian motivasi ini diberikan kepala sekolah pada saat renungan pagi dan sore, serta pada rapat koordinasi guru. Kedua, peran motivasi dilakukan dengan memberikan *reward* kedisiplinan bagi guru. *Reward* ini diberikan kepala sekolah dengan adanya kompensasi tambahan sebesar Rp 8.000/hari bagi guru yang datang tepat waktu dan mengikuti renungan pagi. Adanya *reward* ini bertujuan agar guru lebih lagi termotivasi untuk disiplin dan mengikuti program yang ada.

Faktor pendukung kepala SMK Kristen 1 melaksanakan perannya dalam mengelola sumber daya guru, yaitu adanya dukungan dari berbagai pihak seperti keluarga, yayasan, dan gereja. Keluarga

memberikan dukungan dengan adanya kondisi rumah yang kondusif dan dukungan semangat, yayasan mendukung kepala sekolah dalam keberlangsungan program sekolah serta dalam perekrutan calon guru dimana yayasan akan membantu merekomendasikan calon guru yang sesuai dengan kriteria, sedangkan gereja mendukung kepala sekolah dalam memberikan rekomendasi calon guru dan menerbitkan surat berkelakuan baik. Faktor pendukung kedua, etos kerja kepala sekolah yang tinggi. Etos kerja kepala sekolah yang tinggi ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang selalu berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak masalah jika harus *overtime*. Ketiga, spiritual kepala sekolah yang baik. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang selalu mendorong untuk mengawali dan mengakhiri kegiatan pembelajaran dengan doa dan Firman Tuhan, selain itu kepala sekolah juga mengadakan program kerohanian guru seperti renungan khusus bagi guru.

Faktor penghambat kepala sekolah melaksanakan perannya dalam mengelola sumber daya guru, ialah kurangnya pemahaman guru akan perannya. Masih terdapat banyak guru yang berada pada zona nyaman dan tidak mau melakukan perubahan. Hal ini berakibat pada terhambatnya mencapai visi misi sekolah. Kedua, sarana prasarana yang kurang memadai. SMK Kristen 1 memiliki sarana prasarana yang terbatas, seperti tidak ada wifi, LCD dan proyektor yang terbatas, dan peralatan kejuruan yang tidak lengkap. Hal ini terjadi karena akibat dari anggaran yang minim karena sumber pemasukan sekolah yang hanya berasal dari sumber mandiri. Ketiga, anggaran yang terbatas. Karena sumber pemasukan sekolah hanya berasal dari uang sekolah siswa, maka berakibat pada minimnya dana yang dimiliki oleh sekolah, hal ini menghambat sekolah dalam memenuhi fasilitas serta mengadakan program pengembangan bagi guru. Keempat, komunikasi kepala sekolah dengan guru yang belum berjalan dengan baik. Komunikasi yang kurang baik ini disebabkan karena apa yang disampaikan kepala sekolah belum ditangkap dengan baik oleh guru dan para guru merasa bahwa komunikasi dengan kepala sekolah masih terasa adanya gap-gap antara atasan dan bawahan sehingga menyulitkan guru memahami apa yang disampaikan kepala sekolah sehingga yang belum berjalan dengan baik ini mengakibatkan adanya banyak miss komunikasi yang pada akhirnya dapat menjadi hambatan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru yang dimiliki.

Upaya yang dilakukan kepala SMK Kristen 1 dalam mengatasi adanya faktor penghambat ialah dengan meningkatkan pemahaman peran guru dan visi sekolah dalam berbagai kegiatan. kepala sekolah berupaya mengatasi hambatan mengenai pemahaman peran guru dan visi sekolah ini melalui kegiatan formal dan non formal. Dalam kegiatan non formal seperti adanya persekutuan atau ibadah bersama guru dan kegiatan bersama seperti senam dan kerja bakti, kepala sekolah berupaya memberikan contoh secara nyata mengenai peran guru sebagai pendidik dan penerapan visi sekolah. Teladan nyata yang diberikan kepala sekolah ini dibuktikan dengan memberikan contoh selalu memulai dan mengakhiri segala aktivitas dengan adanya pujian dan doa bersama sedangkan dalam kegiatan formal seperti rapat evaluasi dan koordinasi setiap bulannya, kepala sekolah selalu menanamkan dan menguatkan visi sekolah secara verbal ditambah dengan memberikan motivasi rohani. Kedua, melakukan koordinasi bersama guru dan yayasan mengenai kebutuhan sarana prasarana. Koordinasi mengenai kebutuhan sarana dan prasarana sekolah dilakukan kepala sekolah dengan mengadakan analisis kebutuhan sarana apa saja yang diperlukan dan mengadakan perencanaan pengadaan sarana prasarana yang akan dilaporkan kepada Yayasan. Namun, karena terbatasnya kemampuan yayasan dalam memenuhi sarana prasarana yang diperlukan juga, upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah ialah dengan melakukan koordinasi bersama guru terkait untuk mencari solusi mengenai terbatasnya sarana prasarana yang dimiliki. Ketiga, adanya bantuan PIP dari pemerintah. Adanya bantuan PIP dari pemerintah ini cukup membantu dalam menutupi kurangnya anggaran sekolah akibat tunggakan uang SPP siswa. SMK Kristen 1 memiliki kebijakan kepada siswa yang mendapatkan bantuan PIP dengan bantuan biaya yang didapatkan langsung dipegang oleh sekolah guna membayar uang sekolah siswa, sehingga siswa yang mendapat bantuan tidak mengalami tunggakan SPP. Keempat, menjalin komunikasi antar pribadi dengan guru yang bersangkutan dan menyebarkan informasi melalui text. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi permasalahan komunikasi dimana pesan yang disampaikan tidak diterima dengan baik oleh guru dilakukan kepala SMK Kristen 1 dengan menghubungi guru-guru yang bersangkutan secara langsung. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan secara langsung ini biasanya dilakukan melalui media WhatsApp maupun memanggil guru untuk bertemu dengan kepala sekolah secara langsung. Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu juga melakukan komunikasi by text, dimana kepala sekolah tidak hanya menyampaikan informasi kepada guru secara langsung ketika bertemu tetapi juga menyebarkan melalui

grup WhatsApp sehingga informasi yang diberikan dapat tersimpan secara teks dan dapat dibaca kembali jika guru lupa.

Pembahasan

Kepala sekolah SMK Kristen 1 menjalankan perannya sebagai educator dilakukan dengan memberikan penguatan karakter iman guru dan peningkatan kompetensi bagi guru. Hal ini sesuai dengan arti mendidik yaitu memberikan pelatihan nilai nilai, karakter, dan kecerdasan pikiran yang merupakan proses perubahan sikap serta perilaku individu maupun kelompok menuju kearah kedewasaan yang lebih optimal (Syahrul & Nurmayanti, 2019). Peningkatan kompetensi bagi guru dilakukan kepala sekolah dengan tujuan agar guru di SMK Kristen 1 Surakarta menguasai metode pembelajaran baru yang aktif dan interaktif dengan siswa. Peningkatan kompetensi ini juga ditujukan agar guru lebih lagi memiliki kemampuan dalam pembuatan soal HOTS. Kepala sekolah sebagai seorang edukator memiliki peranan dalam meningkatkan prestasi guru, membimbing guru dan seluruh karyawan, serta siswa, mengembangkan staf, perkembangan IPTEK, kemampuan belajar dan memberikan contoh mengajar kepada guru (Muspawi, 2020).

Peran kepala sekolah sebagai manajer berarti Kepala Sekolah juga bertanggung jawab dalam pelaksanaan tahapan manajemen sumber daya guru yang ada di SMK Kristen 1 Surakarta. Tahapan pengelolaan sumber daya guru ini dimulai dari tahap rekrutmen guru sampai dengan pensiun atau pemutusan hubungan kerja bagi guru. Kepala sekolah sebagai *top leader* dalam organisasi sekolah salah satu tugas dan kewajiban kepala sekolah ialah sebagai manajer yang artinya kepala sekolah harus menjalankan fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan (Abrori & Muali, 2020). Tahapan pengelolaan dan pengembangan tenaga kependidikan ini menjadi suatu fungsi pengelolaan personal yang mutlak diperlukan sekolah guna memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di sekolahnya (Oktavia, 2014).

Kepala SMK Kristen 1 menjalankan perannya sebagai administrator dengan memastikan administrasi pembelajaran dan kepegawaian yang ada sudah berjalan dengan baik. Seperti pendapat Abbas Radjak dalam jurnal Anshar (2022) kegiatan administratif yang harus dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah yaitu administrasi umum yang diantaranya berkaitan dengan pembelajaran, kepegawaian, keuangan, kurikulum, dan kesiswaan. Pengecekan dan pemastian bahwa administrasi sekolah sudah berjalan dengan baik ini harus dilakukan oleh kepala sekolah karena administrasi sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dari kepala sekolah (Hamidah & Julkifli, 2021).

Peran sebagai supervisor ini diterapkan kepala SMK Kristen 1 dengan melakukan supervisi pada kegiatan pembelajaran dan kedisiplinan guru. adanya pengawasan dan evaluasi pembelajaran dilakukan guna memastikan apakah pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sudah sesuai dengan RPP yang dibuat sedangkan evaluasi kedisiplinan guru dilakukan dengan tujuan agar memastikan apakah ada guru yang kedisiplinannya kurang, sehingga kepala sekolah dapat lebih lagi mendorong peningkatan kedisiplinan guru yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas sumber daya guru yang dimiliki dan akan berujung pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Adanya pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah ini bertujuan agar kepala sekolah dapat menilai berjalannya kegiatan dengan baik dan mengetahui hambatan yang terjadi secara langsung sehingga kepala sekolah dapat dengan cepat mencari atau memberi solusi (Hamidi dkk., 2019).

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai leader artinya kepala sekolah berperan dalam mendorong guru untuk mencapai visi misi sekolah. Peran ini dilakukan dengan cara berpartisipasi dan memberikan contoh secara langsung dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan, misalnya seperti pada kegiatan rutin renungan pagi bersama. Karena keberhasilan suatu sekolah sangat bergantung kepada Kepala Sekolah, sebab kepala sekolah mempunyai peran yang krusial dalam berbagai upaya yang dilakukan untuk merealisasikan visi misi sekolah (Kurniawan, 2020).

Dalam menjalankan perannya sebagai inovator ini, kepala SMK Kristen 1 Surakarta memberikan pelatihan kemampuan kepada guru dalam melakukan inovasi pembelajaran menggunakan teknologi masa kini, misalnya dengan menggunakan media aplikasi Canva. Inovasi penggunaan media pembelajaran ini dilakukan dengan tujuan agar kegiatan pembelajaran lebih kreatif dan tidak membosankan. Kegiatan inovasi ini dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada guru mengenai cara penggunaan *Canva* melalui *workshop*. Hal ini sesuai dengan fungsi kepala sekolah sebagai inovator dimana kepala sekolah sebagai pembawa gagasan baru, mencari sumber baru guna pengembangan mutu sekolah, dan dapat mengimplementasikan gagasan baru tersebut dengan baik yang berarti kepala sekolah sebagai seorang

inovator harus dapat menghargai dan mendorong implementasi praktek pembelajaran yang lebih baik lagi sehingga memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa di sekolahnya (Mahyuddin dkk., 2015).

Peran kepala SMK Kristen 1 sebagai motivator ini diterapkan dengan terus-menerus memberikan kata-kata penyemangat kepada guru melalui kegiatan renungan maupun rapat koordinasi guru setiap bulannya. Selain dilakukan dengan memberikan motivasi secara verbal, motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah juga dilakukan dengan memberikan *reward* secara materi. *Reward* berbentuk materi ini diberikan dengan adanya tambahan uang kedisiplinan bagi guru seharga Rp 8.000/hari bagi guru yang datang tepat waktu dan disiplin mengikuti renungan khusus guru. Pemberian motivasi bagi guru ini sangat penting diberikan guna mencapai keberhasilan lembaga pendidikan, sebab dengan adanya motivasi akan memberikan semangat kepada guru. pemberian motivasi kepada guru ini dapat dilakukan dalam bentuk pemberian motivasi secara verbal maupun materi (Syahrul & Nurmayanti, 2019).

Dalam menjalankan perannya mengelola sumber daya guru yang dimiliki terdapat faktor pendukung dan penghambat yang dialami oleh kepala sekolah. Faktor pendukung kepala sekolah ada 3 yaitu, adanya dukungan dari keluarga, yayasan, serta gereja membantu kepala SMK Kristen 1 untuk lebih lagi mengoptimalkan dalam mengelola sumber daya guru yang dimiliki. Peran keluarga dalam mendukung kepala sekolah ialah dengan adanya kondisi rumah yang kondusif serta dukungan semangat dari anggota keluarga. Yayasan memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya guru dengan memberikan dukungan terhadap berjalannya program yang diberlakukan sekolah. Selain itu, yayasan berperan dalam mendukung perekrutan calon guru, karena yayasan akan memberikan rekomendasi calon guru yang sesuai dengan kriteria umum yang diberikan oleh yayasan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Kharismawati (2019) yang menyatakan salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi kepala sekolah ialah adanya dukungan dari yayasan. Gereja juga berperan dalam memberikan rekomendasi calon guru yang sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh yayasan. Selain berperan dalam merekomendasikan calon guru, gereja juga memberikan dukungan bagi pembuatan surat berkelakuan baik.

Etos kerja kepala sekolah yang tinggi dimana kepala sekolah selalu berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan pekerjaannya dan tidak masalah jika harus overtime untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, etos kerja yang tinggi juga dibuktikan oleh kepala sekolah dengan selalu suportif dan mengikuti setiap program yang dijalankan. kepala sekolah sebagai pemimpin juga memberikan contoh nyata mengenai kedisiplinan secara langsung kepada seluruh warga sekolah. Seseorang yang memiliki etos kerja akan lahir pada dirinya semangat untuk menjalankan segala sesuatu dengan sungguh-sungguh dan memiliki keyakinan bahwa dengan adanya usaha yang maksimal maka hasil yang diperoleh akan maksimal juga (Sastrawan, 2019).

Keadaan spiritual kepala SMK Kristen 1 dikatakan baik karena kepala SMK Kristen 1 selalu mengutamakan dan mengandalkan Tuhan dalam setiap kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang membangun kebiasaan mengawali dan mengakhiri kegiatan pembelajaran dengan Firman Tuhan dan mendorong seluruh guru di SMK Kristen 1 untuk menguatkan karakter keimanannya sehingga para guru benar-benar memiliki kasih dan jiwa pelayanan dalam bekerja. Seorang pemimpin yang baik ialah pemimpin yang memiliki ciri bahwa dia mampu memimpin dirinya sendiri maupun orang lain dengan berpedoman pada nilai agama yang diyakininya (Nafidzi, 2020).

Dalam menjalankan perannya, disamping terdapat faktor pendukung juga terdapat faktor penghambat. Faktor penghambat kepala sekolah dalam menjalankan perannya ialah, kurangnya pemahaman guru akan perannya. Banyak guru yang ada di SMK Kristen 1 hanya ingin berada dalam zona nyaman dan enggan melakukan perubahan. Guru-guru yang enggan diajak melakukan perubahan ini juga akan berdampak pada terhambatnya dalam mencapai visi sekolah, dimana visi sekolah selalu mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia seiringan dengan karakter spiritual yang baik. Hal ini terjadi karena guru sebagai seorang pendidik tidak memahami bahwa peran sebagai pendidik tidak hanya dalam menyampaikan materi pembelajaran saja, tetapi juga melakukan didikan karakter. Padahal di sekolah guru merupakan wali dari orangtua siswa yang juga bertanggung jawab mendidik karakter siswa.

Sarana prasarana yang kurang memadai. SMK Kristen 1 Surakarta juga masih memiliki sarana prasarana yang terbatas, seperti tidak adanya fasilitas wifi, jumlah LCD dan proyektor yang terbatas, dan peralatan praktik kejuruan yang terbatas juga. Hal ini didukung oleh Setiyadi dan Rosalina (2021) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang menghambat peran kepala sekolah ialah berasal dari sarana prasarana yang kurang memadai seperti kurangnya LCD untuk pembelajaran. Terbatasnya fasilitas yang dimiliki ini diakibatkan dari anggaran yang minim karena sumber pemasukan hanya dari sumber mandiri sedangkan pemberian fasilitas dari yayasan juga terbatas.

Anggaran yang terbatas. Adanya keterbatasan anggaran disebabkan karena sumber pemasukan SMK Kristen 1 Surakarta hanya dari uang SPP siswa. Sedangkan siswa yang ada di SMK Kristen 1 Surakarta merupakan siswa yang berasal dari keadaan ekonomi menengah kebawah. Adanya keterbatasan anggaran ini menghambat kepala sekolah dalam menyediakan fasilitas sarana prasarana yang memadai sehingga juga menghambat kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan sumber daya guru yang dimiliki. Selama ini adanya keterbatasan anggaran selalu menjadi salah satu alasan terjadinya keterlambatan pembangunan sumber daya dalam pendidikan (Sanisah, 2015).

Komunikasi kepala sekolah dengan guru yang belum berjalan baik. di SMK Kristen 1 komunikasi antara kepala sekolah dan guru belum bisa dikatakan berjalan dengan baik. Komunikasi yang kurang baik ini disebabkan karena apa yang disampaikan kepala sekolah belum ditangkap dengan baik oleh guru dan para guru merasa bahwa komunikasi dengan kepala sekolah masih terasa adanya gap-gap antara atasan dan bawahan sehingga menyulitkan guru memahami apa yang disampaikan kepala sekolah.

Dalam menjalankan perannya kepala sekolah melakukan upaya untuk mengatasi adanya faktor penghambat yang ada. Upaya yang dilakukan kepala sekolah ialah menguatkan pemahaman peran guru dan visi sekolah dalam berbagai kegiatan. Kepala sekolah berupaya mengatasi hambatan mengenai pemahaman peran guru dan visi sekolah ini melalui kegiatan formal dan non formal. Dalam kegiatan non formal seperti adanya persekutuan atau ibadah bersama guru dan kegiatan bersama seperti senam dan kerja bakti, kepala sekolah berupaya memberikan contoh secara nyata mengenai peran guru sebagai pendidik dan penerapan visi sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan contoh dan didikan secara karakter spiritual yang berkaitan dengan pemahaman peran pendidik yang sebenarnya dan terus-menerus menanamkan visi sekolah.

Melakukan koordinasi bersama guru dan yayasan mengenai kebutuhan sarana prasarana. Koordinasi bersama pihak yang bersangkutan menjadi salah satu upaya yang dilakukan karena biasanya sekolah akan melakukan koordinasi bersama pihak yang dapat membantu selain itu juga mengadakan analisis kebutuhan pengadaan sarana yang diperlukan (Permatasari & Permana, 2023). Adanya perencanaan pengadaan sarana prasarana ini nantinya yang kemudian akan dilaporkan kepada PPKS sebagai yayasan yang menaungi SMK Kristen 1 Surakarta. Namun, karena terbatasnya kemampuan yayasan dalam menyediakan seluruh keperluan fasilitas yang dibutuhkan, upaya lain yang dilakukan oleh kepala SMK Kristen 1 ialah dengan mengadakan koordinasi bersama dengan guru yang bersangkutan seperti misalnya jika keperluan yang dibutuhkan adalah kamera untuk praktek jurusan multimedia, maka akan dilakukan koordinasi dengan guru kejuruan multimedia sehingga bila ada guru yang memiliki peralatan lebih dapat dipinjamkan kepada sekolah.

Adanya bantuan dana PIP dari Pemerintah. Adanya bantuan PIP ini menjadi upaya yang dilakukan karena SMK Kristen 1 memiliki peraturan bagi siswa yang mendapatkan bantuan PIP, dana yang diperoleh langsung dialokasikan untuk pembayaran SPP, sehingga siswa tidak terdapat tunggakan SPP dan dana bantuan PIP siswa dapat menjadi anggaran masuk bagi sekolah, mengingat bahwa sumber anggaran utama SMK Kristen 1 sebagai sekolah swasta hanya dari satu sumber yaitu SPP siswa. Dana bantuan dari pemerintah ini dinilai cukup membantu kepala sekolah dalam menjalankan perannya agar lebih maksimal lagi. Sehubungan dengan hasil penelitian Wibawani dkk. (2019) yang menyatakan bahwa adanya bantuan pendidikan dari pemerintah menjadi pendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya.

Menjalin komunikasi secara personal dengan guru yang bersangkutan dan menyebarkan informasi melalui teks. maka upaya kepala SMK Kristen 1 dalam mengatasi permasalahan ini adalah dengan membangun komunikasi antar pribadi dengan guru. Hal ini dilakukan dengan cara menghubungi guru-guru yang bersangkutan secara langsung dengan tujuan agar pesan yang disampaikan kepala sekolah dapat lebih mudah diterima dengan guru. Penyampaian pesan secara langsung ini biasanya dilakukan dengan cara mengirimkan pesan melalui WhatsApp maupun memanggil guru yang bersangkutan secara langsung untuk bertemu kepala sekolah. Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah agar guru tidak mudah lupa dengan apa yang disampaikan kepala sekolah ialah dengan melakukan komunikasi by text, dimana maksudnya kepala sekolah menyebarkan informasi melalui WhatsApp pada grup guru.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data penelitian mengenai peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru di SMK Kristen 1 Surakarta, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran kepala SMK Kristen 1 Surakarta dalam mengelola sumber daya guru ialah sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator, dan motivator. Dalam menjalankan perannya terdapat faktor pendukung dan penghambat bagi kepala sekolah. Faktor pendukung kepala sekolah ialah, adanya dukungan dari berbagai pihak yaitu keluarga, yayasan, dan gereja, etos kerja kepala sekolah yang tinggi, dan keadaan spiritual kepala sekolah yang baik. Sedangkan faktor penghambat kepala sekolah ialah kurangnya pemahaman guru akan perannya, sarana prasarana yang kurang memadai, anggaran yang terbatas, dan komunikasi kepala sekolah dan guru yang belum berjalan dengan baik. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi faktor penghambat ialah menguatkan pemahaman peran guru dan visi sekolah dalam berbagai kegiatan, melakukan koordinasi bersama guru dan yayasan mengenai kebutuhan sarana prasarana, adanya bantuan PIP dari pemerintah, dan menjalin komunikasi antar pribadi dengan guru yang bersangkutan serta menyebarkan informasi melalui teks. Penelitian ini terdapat saran, yaitu bagi kepala SMK Kristen 1 Surakarta diharapkan menerapkan cara pengambilan keputusan secara demokrasi dan lebih lagi meluangkan waktu untuk berbaur dengan guru, selain itu kepala sekolah juga diharapkan melakukan koordinasi bersama yayasan mengenai calon guru, program sekolah, maupun kebutuhan sarpras secara rutin. Saran bagi kepala yayasan yaitu diharapkan lebih memperhatikan dan melakukan koordinasi dengan sekolah mengenai kebutuhan yang diperlukan sekolah misalnya dalam rekrutmen guru, program, maupun sarpras pembelajaran. Saran bagi guru SMK Kristen 1 Surakarta yaitu guru diharapkan lebih terbuka lagi kepada kepala sekolah mengenai hambatan yang dihadapi, guru diharapkan lebih memahami visi sekolah dengan baik sehingga memiliki jiwa pelayanan dalam menjalankan pekerjaannya, dan diharapkan memiliki kemauan untuk keluar dari zona nyaman dan terbuka dengan inovasi-inovasi pendidikan.

Daftar Pustaka

- Abrori, M., & Muali, C. (2020). Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. *JUMPA Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 1-16.
- Anshar, M. (2022). Kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Talaga Jaya. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6), 2096-2103. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8507>.
- Ariyanti, Y. (2019). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 26-36. <http://dx.doi.org/10.31942/akses.v14i1.3265>.
- Chidi, N., Egboka, & Ndid, S. (2017). Analysis of resource management strategies adopted by principals for secondary schools improvement in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 3(1), 4124-4129.
- Gaol, N. T. (2017). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213-219. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p213-219>.
- Hamid, A. (2017). Guru profesional. *Al Falah*, 17(32), 274-285. <https://doi.org/10.47732/alfalahjikk.v17i2.26>.
- Hamidah, D., & Julkifli. (2021). Kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor di lingkungan sekolah. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 10(2), 38-45. <https://doi.org/10.37755/jsap.v10i2.518>.
- Hamidi, N., Nuzuwar, & Nural, I. (2019). Peran kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 39-47.
- Kharismawati, D. E. (2019). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. *Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 4(1), 19-28. <http://dx.doi.org/10.17977/um027v4i12019p019>.
- Kurniawan, A. (2020). Peran kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru di sekolah menengah kejuruan Sultan Agung Cirebon. *Jurnal Isema: Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.15575/isema.v5i1.8323>.
- Mahyuddin, M., Aunurrahman, A., & Thamrin, M. (2015). *Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Sekolah Dasar*. (Doctoral dissertation, Tanjungpura University) Pontianak, Indonesia.

- Muspawi, M. (2020). Strategi menjadi kepala sekolah profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 402-209.
- Nafidzi, E. (2020). Pengaruh spiritual leadership terhadap performa pegawai Bank Syariah Mandiri Kebon Sirih Jakarta Pusat. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 3(2), 236-247.
- Oktavia, Y. (2014). Usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kreativitas guru dalam pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 808-831.
- Permatasari, I., & Permana, H. (2023). Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan sarana prasarana berbasis modern di SD Mutiara Bangsa Kabupaten Serang Baru tahun ajaran 2020. *Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengembangan Pembelajaran*, 6(1), 106-109.
- Sanisah, S. (2015). Kebijakan pengelolaan anggaran pendidikan di Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 101-118.
- Sastrawan, K. B. (2019). Menggagas kepemimpinan berlandaskan ajaran asta brata dan etos kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Agama dan Budaya*, 3(2), 55-64.
- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 75-84.
- Sholeh, M. (2016). Keefektifan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 41-54.
- Sukma, O., & Hasanah, E. (2021). Best practice kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan nilai akreditasi di SMPN 5 Airgegas Bangka Belitung. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147-158.
- Syahrul, & Nurmayanti. (2019). Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Muhammadiyah Kendari. *Shautut Tarbiyah*, 25(2), 259-284.
- Victor, A. A. (2017). Analysis of principals' managerial competencies for effective management of school resources in secondary schools in Anambra State, Nigeria. *IJSSHE-International Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 1(4), 1-10.
- Wibawani, D. T., Wiyono, B. B., & Benti, N. D. (2019). Kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2(4), 181-187.