

## KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DAN SUPERVISOR

**Muhammad Hasan Basari**

Universitas Islam Depok  
[basarihasan.1966@upi.edu](mailto:basarihasan.1966@upi.edu)

**Nadhira Safira**

Universitas Islam Depok  
[nadhirasafira2@gmail.com](mailto:nadhirasafira2@gmail.com)

**Naura Himayatul Fithiyah**

Universitas Islam Depok  
[nrhf66@gmail.com](mailto:nrhf66@gmail.com)

**Amanda Septiana**

Universitas Islam Depok  
[amandaseptiana182@gmail.com](mailto:amandaseptiana182@gmail.com)

### **Abstract**

*The School Principal (Kepsek) holds a crucial dual role as **Administrator** (managing resources) and **Supervisor** (academic oversight), a duality often resulting in conflicting priorities that challenge school effectiveness. This study aims to analyze the integration strategy of this dual role and its correlation with the realization of effective Instructional Leadership. The method used is a **Systematic Literature Review (SLR)** of relevant scientific publications. The findings indicate that effective Kepsek successfully overcome time conflicts through **Strategic Delegation** of managerial tasks. The integration positions the administrative function as a foundation supporting the Kepsek to focus on academic supervision, coaching, and teacher professional development. The conclusion confirms that balancing the dual role is a fundamental prerequisite for improving overall teacher performance and educational quality.*

**Keywords :** School Principal, Administrator, Supervisor, Dual Role, instructional Leadership.

### **Abstrak**

Kepala Sekolah (Kepsek) mengemban peran ganda yang krusial sebagai Administrator (pengelola sumber daya) dan Supervisor (penyelia akademik), sebuah dualitas yang sering memicu konflik prioritas dan menghambat efektivitas sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi integrasi peran ganda tersebut dan korelasinya terhadap terwujudnya Kepemimpinan Pembelajaran yang efektif. Metode yang digunakan adalah Kajian Literatur Sistematis (SLR) terhadap publikasi ilmiah terkait. Hasil kajian menunjukkan bahwa Kepsek yang efektif berhasil mengatasi konflik waktu melalui strategi Pendelegasian Cerdas tugas manajerial. Integrasi peran ini memposisikan fungsi administrasi sebagai fondasi yang mendukung Kepsek agar dapat fokus pada supervisi akademik, coaching, dan pengembangan profesional guru. Kesimpulan menegaskan bahwa keseimbangan peran ganda merupakan prasyarat fundamental untuk meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

**Kata Kunci :** Kepala sekolah, Administrator, Supervisor, Peran ganda, kepemimpinan pembelajaran.

## **PENDAHULUAN**

Kepala Sekolah (Kepsek) memiliki posisi yang sangat penting dan strategis sebagai penentu utama kualitas serta efektivitas lembaga pendidikan. Secara struktural, peran Kepsek bersifat multidimensi, namun dapat diringkas menjadi dua fungsi utama yang sering kali bertentangan: Administrator dan Supervisor (Priansa, D. J., & dkk., 2014). Sebagai Administrator, Kepsek bertanggung jawab untuk memastikan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya sekolah, termasuk keuangan, sarana prasarana, dan personalia, sesuai dengan fungsi manajerial klasik (POAC/POSDCORB). Di sisi lain, sebagai Supervisor, Kepsek memiliki kendali atas kualitas pengajaran, yang mengharuskan peran sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) melalui coaching, observasi kelas, dan pengembangan profesional guru.

Kepala Sekolah (Kepsek) memiliki posisi yang sangat penting dan strategis, sebagaimana dijelaskan dalam kajian literatur sebelumnya (state of the art) yang telah mendefinisikan secara mendalam setiap peran ini. Sebagai contoh, Wahjosumidjo (2011) dan Mulyasa (2008) menjelaskan tentang fungsi manajerial serta tugas-tugas pengawasan (Wahjosumidjo, 2011; Mulyasa, 2008). Namun, banyak penelitian konvensional masih menganggap konflik peran ganda ini sebagai masalah utama. Konflik ini muncul karena Kepsek sering kali terjebak dalam tuntutan administratif yang mendesak (urgent), sehingga mengorbankan waktu untuk supervisi akademik yang sangat penting (important). Akibatnya, fokus sekolah beralih dari peningkatan kualitas pembelajaran menjadi sekadar pemenuhan birokrasi, yang berdampak pada stagnasi profesionalisme guru.

Pernyataan kebaruan ilmiah (novelti) dari artikel ini adalah menyajikan sintesis model integrasi peran ganda tersebut melalui kerangka Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership). Artikel ini berargumen bahwa administrasi yang efisien harus difungsikan sebagai alat strategis yang mendukung dan melindungi waktu Kepsek untuk melaksanakan supervisi. Strategi kunci yang dianalisis adalah Pendelegasian Cerdas tugas manajerial, yang memungkinkan Kepsek berada lebih sering di ruang kelas.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini dirancang untuk menganalisis dan mensintesis informasi dari berbagai sumber akademik yang relevan guna menjawab permasalahan kajian mengenai integrasi peran ganda kepala sekolah. Jenis penelitian yang digunakan adalah Kajian Literatur Sistematis (Systematic Literature Review/SLR). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah menganalisis, mensintesis, dan mengevaluasi temuan-temuan dari berbagai studi empiris dan konseptual yang telah dipublikasikan mengenai peran ganda kepala sekolah. Sasaran utama penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah, prosiding seminar nasional dan internasional, serta buku teks di bidang manajemen pendidikan, kepemimpinan sekolah, dan supervisi akademik. Sasaran utama dari penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah, prosiding seminar baik nasional maupun internasional, serta buku teks yang berkaitan dengan manajemen pendidikan,

kepemimpinan sekolah, dan supervisi akademik.

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahap yang berurutan:

- Perencanaan (Planning): Menetapkan protokol SLR, yang mencakup kata kunci pencarian seperti "Kepala Sekolah Administrator", "Kepala Sekolah Supervisor", "Peran Ganda", dan "Kepemimpinan Pembelajaran", serta kriteria inklusi/eksklusi yang meliputi publikasi dalam bahasa Indonesia atau Inggris dan tahun terbit antara 2015 hingga 2025.
- Pelaksanaan (Execution): Melakukan pencarian di basis data akademik seperti Google Scholar, ERIC, dan DOAJ. Hasil pencarian kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak untuk memperoleh artikel yang paling relevan.
- Sintesis dan Pelaporan (Synthesis and Reporting): Menganalisis konten dari artikel yang terpilih, mengidentifikasi kesenjangan, konflik, dan strategi integrasi peran ganda, serta menyintesis temuan untuk membangun model Kepemimpinan Pembelajaran yang efektif.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Coding Sheet (Lembar Kode) untuk mengekstrak data kunci dari setiap dokumen, yang mencakup: definisi peran, tantangan konflik, strategi integrasi, dan implikasi terhadap mutu sekolah. Teknik analisis data yang diterapkan adalah Analisis Sintesis Tematik Kualitatif. Data dievaluasi, dikelompokkan berdasarkan tema yang muncul, dan diinterpretasikan untuk menghasilkan kesimpulan yang kohesif mengenai sinergi peran ganda kepala sekolah dalam konteks Kepemimpinan Pembelajaran.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil Kajian Literatur Kajian literatur mengidentifikasi konflik peran ganda sebagai tantangan utama Kepsek. Secara deskriptif, terjadi dominasi peran Administrator (pelaporan, keuangan) yang dipicu oleh tuntutan urgent akuntabilitas eksternal. Hal ini menyebabkan marginalisasi peran Supervisor (observasi, coaching). Solusi ditemukan pada Strategi Integrasi: Pendelegasian Cerdas tugas manajerial, yang memungkinkan Fokus di Ruang Kelas untuk supervisi klinis.

Pembahasan Dominasi Administrasi terjadi karena tekanan akuntabilitas eksternal yang lebih mendesak dibandingkan hasil Supervisi yang bersifat internal dan jangka panjang. Untuk mencapai Kepemimpinan Pembelajaran, Administrasi harus menjadi fondasi strategis yang mendukung fungsi Supervisor. Kunci integrasi adalah:

- Fasilitasi Sumber Daya: Administrasi mengamankan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengajaran.
- Perlindungan Waktu: Pendelegasian Cerdas melindungi waktu guru dari birokrasi. Sinergi ini menciptakan budaya sekolah yang kuat di mana semua kegiatan berorientasi pada kualitas interaksi di ruang kelas, yang merupakan ciri Kepemimpinan Efektif.

## **Analisis/Diskusi**

1. Konflik Dualitas Peran: Administrasi sebagai Tarikan Sentripetal Temuan kajian literatur secara konsisten menggambarkan adanya konflik peran ganda yang signifikan dalam

praktik Kepala Sekolah di lapangan. Konflik ini tidak hanya bersifat internal (tuntutan waktu) tetapi juga eksternal, yang dapat dipahami sebagai tarikan sentripetal oleh fungsi administrasi.

A. Dominasi Akuntabilitas Eksternal

Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator yang melibatkan pengelolaan keuangan (BOS), pelaporan, dan manajemen aset, cenderung mendominasi agenda harian. Tarikan ini dijelaskan oleh sifat tugas administratif yang memiliki konsekuensi akuntabilitas eksternal yang langsung dan segera. Kegagalan dalam mematuhi tenggat waktu pelaporan anggaran, misalnya, dapat mengakibatkan sanksi finansial atau terhambatnya dana operasional, yang mengancam keberlangsungan operasional sekolah. Sebaliknya, peran Supervisor seperti coaching, observasi klinis, dan pengembangan kurikulum terkait dengan akuntabilitas internal (mutu pengajaran) yang bersifat jangka panjang dan hasilnya tidak instan. Wahjosumidjo menekankan bahwa fungsi pengawasan harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, bukan sekadar insidental. Namun, karena Kepala Sekolah cenderung merespons tekanan yang paling kuat dan cepat, waktu yang seharusnya dialokasikan untuk supervisi beralih ke kantor untuk memenuhi birokrasi.

B. Marginalisasi Supervisi Akademik Marginalisasi fungsi supervisi terlihat dari pergeseran fokus Kepala Sekolah. Di banyak kasus, supervisi hanya dijalankan sebagai formalitas untuk memenuhi dokumen akreditasi, tanpa substansi peningkatan profesionalisme guru. Mulyasa menegaskan bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah harus diimbangi dengan kompetensi supervisi yang kuat, karena keduanya adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Ketika peran administrator terlalu kuat, Kepala Sekolah hanya menjadi manajer pemeliharaan yang menjaga agar sistem tetap berjalan tanpa mendorong inovasi atau peningkatan kualitas pengajaran.

## KESIMPULAN

Kesimpulan Kajian literatur ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership) merupakan cerminan dari keberhasilan Kepala Sekolah (Kepsek) dalam menggabungkan peran ganda sebagai Administrator dan Supervisor. Masalah konflik waktu dan prioritas dapat diatasi dengan menerapkan strategi Pendelegasian Cerdas. Integrasi ini menjadikan fungsi administrasi sebagai dasar strategis yang mendukung kelancaran serta fokus Kepsek pada fungsi supervisi akademik. Keseimbangan antara peran ganda ini adalah syarat fundamental untuk membangun budaya sekolah yang kokoh dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Rekomendasi Untuk Praktisi: Kepala Sekolah harus mengutamakan Pendelegasian Cerdas agar waktu supervisi (coaching) mencapai minimal 50% dari total jam kerja. Untuk Peneliti Diperlukan penelitian empiris untuk menguji hubungan langsung antara efisiensi administrasi dan peningkatan hasil belajar siswa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fethullah, G. (t.t.). *Education from cradle to grave—Fethullah Gülen’s Official Web Site*. Diambil 28 Mei 2019, dari <https://fgulen.com/en/fethullah-gulens-works/toward-a-global-civilization-of-love-and-tolerance/education/25271-education-from-cradle-to-grave>
- Fifi, N. (2015). *Model Pendidikan Karakter di Pesantren (Studi Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak dan Muallimin Muallimat Yogyakarta* [Doctoral, UIN Sunan Kalijaga]. <http://digilib.uin-suka.ac.id/23812/>
- Lickona, T. (2009). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Ma`arif, M. A., & Kartiko, A. (2018). Fenomenologi Hukuman di Pesantren: Analisis Tata Tertib Santri Pondok Pesantren Daruttaqwa Gresik. *Nadwa*, 12(1), 181–196. <https://doi.org/10.21580/nw.2018.12.1.1862>