

## **KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Feska Ajepri**

Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif (STAIM) Kalirejo  
Lampung Tengah

**[jhe.oce@gmail.com](mailto:jhe.oce@gmail.com)**

### **Abstrak**

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

Tujuan utama manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS). *Pertama*, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah. *Kedua*,

mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan setempat. *Ketiga*, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari sekolah untuk membantu peningkatan mutu sekolah. Kementerian Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, serta meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

**Kata kunci :** kepemimpinan efektif dan manajemen berbasis sekolah

## **I. PENDAHULUAN**

Fakta dewasa ini menyatakan bahwa mutu pendidikan harus terus berupaya dan berusaha mengarah kepada perbaikan terutama dari segi manajemen yang dianggap sangat perlu untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah melalui penerapan manajemen berbasis sekolah atau MBS. Hal ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa MBS merupakan pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas.

Manajemen berbasis sekolah MBS Adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Secara umum MBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan tujuan pendidikan nasional. Dapat juga dikatakan bahwa MBS pada hakekatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah

secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam sebuah sejarah munculnya konsep Manajemen Berbasis Sekolah secara factual telah banyak usaha yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun hasilnya kurang menggembirakan yang secara garis besar disebabkan oleh faktor :

1. Kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada output pendidikan terlalu memusatkan pada input, sehingga proses pendidikan kurang diperhatikan.
2. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada putusan birokrasi. Oleh sebab itu sekolah menjadi tidak mandiri, kurang inisiatif dan miskin kreatifitas, sehingga usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu layanan pendidikan menjadi kurang termotivasi.
3. Peran serta masyarakat, terutama orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, selama ini hanya terbatas pada dukungan dana, padahal mereka sangat penting dalam proses proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi akuntabilitas. Oleh sebab itu perlu di sentralisasi pendidikan sebagai faktor pendorong MBS ini. Berdasarkan hasil kajian di Amerika Serikat, konsep site based management merupakan strategi penting untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan keputusan pendidikan dalam anggaran pendidikan, sumber daya pendidik, kurikulum dan evaluasi pendidikan. Sejarah baru pengelolaan pendidikan di indonesia melalui MBS menjadikan pengelolaan pendidikan di indonesia berpola desentralisasi, otonomi, pengambilan keputusan secara partisipatif. Pendekatan birokratik tidak ada lag, yang ada adalah pendekatan profesional.

Dalam pasal 11 UUD No. 25 Tahun. 1999, kewenangan daerah, kabupaten dan kota mencakup semua bidang pemerintahan termasuk didalamnya pendidikan dan kebudayaan, maka terdapat otonomi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, peningkatan efisiensi, pengelolaan pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan yang mengarah kepada pendidikan berbasis masyarakat, dan pemerataan pelayanan pendidikan yang berkeadilan.

Adapun yang merupakan alasan mengapa MBS perlu diterapkan yaitu, *pertama*, dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah harus mampu lebih kreatif dsalam meningkatkan mutu sekolah. *Kedua*, dengan pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber

daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah. *Ketiga*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Keempat*, sekolah akan lebih mengetahui kebutuhan lembaga sekolahnya. *Kelima*, pengembangan keputusan yang dilakukan oleh sekolah akan lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik untuk sekolahnya. *Keenam*, penggunaan sumber daya lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat. *Ketujuh*, keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan akan menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. *Kedelapan*, sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah orang tua, peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga akan semaksimal mungkin menciptakan dan mencapai tujuan sasaran pendidikan yang telah direncanakan. *Kesembilan*, sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah yang lain dan *kesepluluh*, sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dan berkembang dengan cepat.

## II. PEMBAHASAN

### A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris leadership yang berasal dari kata leader. Kata leader muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata leadership muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.<sup>1</sup> Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.<sup>2</sup> Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga

---

<sup>1</sup> Garry A. Yulk, *leadership in organization* (New jersey : Prentice- Hall Inc.,second edition, 1989), hlm.2-3

<sup>2</sup> Garry A. Yulk, *kepemimpinan dalam organisasi terjemahan Jusuf Udayana* (Jakarta: Prenhalindo,1998),hlm.4

implikasi penting, yaitu, (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan atau pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.<sup>3</sup>

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, refrensi, informasi dan hubungan. Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau sekelompok untuk mencapai tujuan tersebut terdapat kekuasaan. Kekuasaan dalam hal ini tak lain adalah kemampuan untuk mengajak orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lain. Praktik kepemimpinan inilah yang berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu. Kepemimpinan membujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya. Dengan demikian, dapat diidentifikasi adanya beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu a). adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin, b). adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan. c). adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu. d). kepemimpinan bisa timbul dari suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu. e). pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh para pengikutnya. f). kepemimpinan berada dalam situasi tertentu, baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.

Teori kepemimpinan terus berkembang dan hingga kini setidaknya terdapat empat fase pendekatan, *pertama* pendekatan berdasarkan sifat-sifat (trait), kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku (behavior)

---

<sup>3</sup> Don Hellreigel, *Management* (New York : Addison wesley publishing, 1989), hlm. 465

pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional (contingency). *Keempat*, pendekatan kembali kepada sifat atau ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.<sup>4</sup>

### **B. Perbedaan Pemimpin dengan Manajer**

Pemimpin itu berbeda dengan manajer. Tidak semua pemimpin adalah manajer dan tidak semua manajer adalah pemimpin.<sup>5</sup> Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin bisa muncul karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok sedangkan manajer itu ditunjuk dan memiliki kekuasaan legitimasi untuk memberi penghargaan ataupun memberi hukuman pada pengikutnya. kekuatan mempengaruhi para manajer karena dimilikinya otoritas formal bukan karena faktor individual seperti kemampuannya. Perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer memang tidak ada habisnya. Salah satu sebabnya adalah satu peran tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa keberadaan peran lain. Pemimpin yang tidak bisa mengelola (*to manage*) akan gagal dalam kepemimpinannya, sementara manajer yang tidak bisa memimpin (*to lead*) akan gagal dalam aktivitas manajerialnya. Namun sesungguhnya pemimpin (*leader*) dan manajer merupakan dua konsep yang berbeda dan terdapat perbedaan diantara keduanya.

Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan (pengikut)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah "*partisipatif leader*" dan falsafah kepemimpinannya adalah "pimpinan untuk bawahan".

Sedangkan manajer juga merupakan seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan "kekuasaan atau *authority* formalnya" saja. Bawahan atau karyawan atau *staf* menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer tersebut. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah "*autocratis leader*" dengan falsafahnya ialah bahwa "bawahan adalah untuk pemimpin".

---

<sup>4</sup> John P. Kotter, *How Leadership Differs from Management*, (New York : The Free Press, 1990), hlm. 3-5

<sup>5</sup> Robbins, Stephen, *Organization Behavior*, (New Jersey : Hall International, 1991)

Lebih spesifik, perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang manajer dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki. Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan. Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan.

Adapun dari segi lingkungan kerja, manajer biasanya hanya dapat memimpin pada lingkungan kerja organisasi formal saja dan bertanggung jawab kepada atasannya. Sedangkan pemimpin (*leader*) dapat memimpin lingkungan kerja organisasi baik formal maupun informal dan bertanggung jawab kepada anak buahnya. Seorang pemimpin (*leader*) merupakan bagian dari pengikut sedangkan manajer merupakan bagian dari organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan dan menggerakkan seluruh bawahan untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan. Sedangkan fungsi seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin. Ia menstimulasi, memfasilitasi, dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menginginkan bawahan mengikutinya. Tidak dengan hadiah, paksaan atau hukuman.

Pemimpin dan manajer merupakan salah satu intisari, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin atau manajer dalam menjalankan wewenangnya akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai atau tidak. Hal yang perlu di tekankan adalah bahwa tidak selamanya manajer buruk dan pemimpin adalah baik. Perlunya kombinasi dan campuran yang tepat di antara keduanya, sangat dibutuhkan dalam organisasi, pada berbagai tingkat jabatan yang berbeda-beda. Sehingga

organisasi yang tengah dijalani dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.<sup>6</sup> Bennis dan Drucker yang menjelaskan bahwa perbedaan manajer dan pemimpin dalam suatu ungkapan populer “ manajemen adalah bagaimana mengerjakan sesuatu dengan benar” sedangkan manajemen kepemimpinan adalah “bagaimana menentukan sesuatu yang benar untuk dikerjakan” (management is doing things right, leadership is doing the right thing).sebagai gambaran perbedaan konsep manajer dan pemimpin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel. 1.1**  
**Perbandingan antara manajer dan pemimpin**

MANAJER	PEMIMPIN
1	2
<b>Perbedaan Perilaku Manajer</b>	
Bekerja didalam batas-batas ruang lingkup tanggung jawabnya dan memenuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku	Lebih tertarik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang lebih besar dan merealisasikan tanggung jawab sosial
Lebih tertarik untuk mengerjakan tugas dengan baik sesuai dengan cara yang sudah ditetapkan	Merumuskan perhatian pada pelaksanaan tugas yang benar, memilih apa yang baru dikerjakan dan mengapa hal itu perlu dikerjakan
<b>Perbedaan Fungsional</b>	
Perencanaan bersifat rutin dan terbatas pada bidang tugasnya	Perencanaan yang berwawasan luas dan menjangkau jauh ke depan
Mengatur penempatan staff untuk mengisi lowongan didalam struktur organisasi	Menemukan dan mengembangkan profesional dalam rangka membangun institusi
Menugaskan apa yang harus dikerjakan bawahan	Menjelaskan apa yang perlu di capai
Mengendalikan pekerja agar mereka mengerjakan apa yang ditugaskan sesuai dengan peraturan yang berlaku	Memberi kebebasan pada pengikut untuk mencari cara yang terbaik guna mencapai tujuan secara bertanggung jawab
<b>Perbedaan Minat</b>	

---

<sup>6</sup> Hasibuan, Malayu S.P, Drs, H., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi, 2007).

Perhatian lebih banyak kedalam (internal)	Berminat pada penggalangan dukungan dari para konsultan dan mendapatkan sumber daya
Lebih tertarik pada hal-hal teknis daripada kegiatan bisnis	Lebih tertarik pada aspek-aspek sosio politis dan psikologis dan kegiatan bisnis
Menjual produk dan jasa konkret	Menjual gagasan, pemikiran, perasaan, dan emosi yang dikaitkan dengan tindakan konkret
Menghindari konflik	Konflik adalah hal yang wajar
Pemecahan persoalan jangka pendek dengan tindakan yang berencana	Membangun consensus tentang visi masa depan dan tindakan konkret untuk mewujudkannya
<b>Perbedaan Dalam Membangun Pengaruh</b>	
Memiliki bawahan	Memiliki pengaruh
Besar kekuasaan ditentukan oleh posisinya di dalam organisasi	Kekuasaan terbentuk oleh visi pimpinan dan kemampuannya untuk mengkomunikasikan visi itu kepada pengikutnya
Mencari stabilitas, kepastian dan kemampuan untuk mengontrol	Mencari fleksibilitas dan perubahan
Perubahan perlu dihindari, dikelola atau dikendalikan	Perubahan dianggap biasa dan perlu dimanfaatkan
Kegagalan perlu dihindari dan dicegah sekuat tenaga	Kegagalan adalah konsekuensi logis dari usaha menjadi wilayah yang tidak diketahui dan dapat menjadi pelajaran yang berharga
<b>Perbedaan Dalam Pola Pikir</b>	
Analitis dan konvergen	Intuitif dan divergen
Mengambil keputusan dan memecahkan persoalan bagi pekerjaanya	Memberi pengarahan dan kebebasan kepada para pengikut untuk mengambil keputusan dan memecahkan persoalan mereka sendiri secara bertanggung jawab
Menekankan hal-hal yang rasional dan konkret	Menekankan hal-hal yang kurang konkret, seperti visi, wawasan, tata nilai dan motivasi
Berpikir dan bertindak untuk jangka pendek	Berpikir dan bertindak dalam jangka panjang
Menerima dan mematuhi secara ketat struktur organisasi, kebijakan	Selalu mencari cara-cara yang lebih baik.

### C. Ciri Efektifitas Pemimpin

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.

Menurut Sudarwan Danim ( 2010:13 ) ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. adaptif terhadap situasi
- b. Waspada terhadap lingkungan sosial
- c. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- d. Tegas
- e. Kerjasama
- f. Menentukan
- g. Diandalkan
- h. Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan
- i. Energik
- j. Percaya diri

Menjadi seorang pemimpin yang efektif secara alami hanya memerlukan seseorang untuk berhenti berusaha menjadi orang lain atau beberapa kombinasi dari orang lain. Tentu saja pemimpin yang efektif mulai dengan menjadi diri sendiri. Menurut Gayla Hodge (2009) dalam Sudarwan Danim bahwa karakteristik pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki Visi, pemimpin dapat melihat kemana organisasi harus pergi sebelum orang lain melakukannya.

- b. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan, pemimpin melakukan apa yang masuk akal dan bekerja dengan basis keunggulan
- c. Memenangkan dukungan, memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
- d. Secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya, pemimpin mengambil waktu untuk benar-benar tahu diri mereka sendiri.
- e. Tahu bagaimana mereka bekerja, pemimpin belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mengasah kemampuan, mengintegrasikan pengalaman, keterampilan, kompetensi dan kesadaran dirinya.
- f. Secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan
- g. Tidak mencoba menjadi orang lain, seorang pemimpin memahami bahwa bekerja untuk diri sendiri hanya seketika berada pada posisi terbaiknya.
- h. Mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam, pemimpin tidak hanya menghargai orang lain, melainkan juga bergantung pada orang lain untuk mengisi kekosongan.
- i. Menarik orang lain, pemimpin dari orang-orang ingin bekerja untuk dengan mereka.
- j. Mengembangkan kekuatan, dimana pemimpin membangun kekuatan diri sendiri sambil berusaha untuk memperbaiki kelemahannya.

### **1. Kinerja guru**

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural

tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000:87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam

mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich (1996), dalam patokan tersebut meliputi:

- (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi;
- (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi;
- (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya;
- (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.<sup>7</sup>

## **2. Indikator Kinerja Guru**

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

### **a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan

dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran(RPP).

### **b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

### **c. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran**

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

## **3. Unsur Kinerja**

Berdasarkan pengertian diatas kinerja mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

- a. Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode.

---

<sup>7</sup> <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/akses> tanggal 09 April 2016 )

Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.

b. Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.

c. Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar. Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007:155) dalam Martinis Yamin menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor intrinsik Guru dan ekstrinsik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

a. Faktor Individual, meliputi insur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen

b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru

c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim.

d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

e. Faktor Kontektual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **5. Penilaian Kinerja**

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja menurut Simamora (1997: 415) adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sejalan dengan pendapat Hasibuan (2000: 87) penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sehubungan

dengan hal diatas maka penilaian kinerja guru berdasarkan Standar Kompetensi Guru. Dalam bukunya Suparlan yang berjudul Guru sebagai Profesi, standar kompetensi guru dapat diartikan sebagai "suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan". Lebih lanjut dinyatakan bahwa Standar Kompetensi Guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan. Berdasarkan pengertian tersebut, standar kompetensi guru dibagi dalam tiga komponen yang saling mengait, yakni: 1.) pengelolaan pembelajaran, 2.) pengembangan profesi, dan 3.) penguasaan akademik. Ketiga komponen SKG tersebut, masing-masing terdiri atas beberapa kompetensi, komponen pertama terdiri atas empat kompetensi, komponen kedua memiliki satu kompetensi, dan komponen ketiga terdiri atas dua kompetensi. Dengan demikian, ketiga komponen tersebut secara keseluruhan meliputi 7 (tujuh) kompetensi dasar, yaitu:

- a. Penyusunan rencana pembelajaran
- b. Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar
- c. Penilaian prestasi belajar peserta didik
- d. Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik
- e. Pengembangan profesi
- f. Pemahaman wawasan kependidikan
- g. Penguasaan bahan kajian akademik (sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. (Standar Kompetensi Guru Direktorat Tenaga Kependidikan 2003)

## **6. Kinerja Guru**

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Sistem Nasional pendidikan bahwa Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen

pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

a. Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi pemahaman wawasan guru akan ladsan dan filsafat pendidikan, pemahaman potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik, mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar, mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi, mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif, mampu melakukan evaluasi hasil belajar, mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Dengan demikian untuk menghadapi tantangan tersebut guru perlu berpikir secara antisipatif dan proaktif. Guru secara terus menerus belajar sebagai upaya melakukan pembaharuan atas ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Caranya sering melakukan penelitian baik melalui kajian pustaka, maupun melakukan penelitian tindakan kelas.

b. Kompetensi kepribadian, guru sebagai teladan bagi murid-muridnya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Oleh karena itu guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan yang positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya terutama di depan murid-muridnya. Kompetensi kepribadian menurut Usman ( 2004 ) dalam Syaiful Sagala meliputi: kemampuan mengembangkan kepribadian, kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, kemampuan melaksanakan bimbingan penyuluhan. Kompetensi ini terkait dengan penampilan sosok guru sebagai individu yang mempunyai kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab, memiliki komitmen dan menjadi teladan.

c. Kompetensi profesional, tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sebagai seorang profesional guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Hal ini tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur dan konsisten. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Secara ringkas kompetensi profesional guru dapat digambarkan sebagai berikut : konsep struktur dan metode keilmuan koheren dengan materi ajar, hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, penerapan konsep-konsep keilmuan

dalam kehidupan sehari-hari dan tetap melastarikan nilai dan budaya nasional.

d. Kompetensi sosial, kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat dan kemampuan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Slamet PH ( 2006 ) dalam Syaiful Sagala meliputi : memahami dan menghargai perbedaan serta memiliki kemampuan mengelola konflik dan benturan, melaksanakan kerjasama secara harmonis dengan kawan sejawat, Kepala Sekolah dan Wakil serta pihak terkait lainnya, membangun kerja tim yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah, melaksanakan komunikasi secara efektif dan menyenangkan dengan seluruh warga sekolah, orang tua peserta didik, kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap tugasnya, kemampuan mendudukan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku dimasyarakat, melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

#### **D. Gaya kepemimpinan**

Gaya adalah sikap gerak gerik atau lagak yang menadai ciri seseorang.<sup>88</sup> Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Berikut ini berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari kepemimpinan menurut Tampubolon (2007) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa

---

<sup>88</sup> Kamisa, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, (Surabaya : kartika, 1997), hlm. 186

melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat: Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, Bersikap terlalu melindungi, Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, Sering bersikap mau tahu. Tipe pemimpin yang kharismatik Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

4. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, Selalu berusaha menutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain

1. Gaya kepemimpinan kharismatik Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

2. Gaya kepemimpinan transaksional Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
- e. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi

mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

### 3. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

#### E. Manajemen Berbasis Sekolah

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas, sedangkan sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran.<sup>9</sup> Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. Dari asal usul peristilahan, MBS adalah terjemahan langsung dari School Based Management (SBM). Istilah ini mulai muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah.<sup>10</sup>

Manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/

---

<sup>9</sup> Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Kartika, 1997), hlm. 358, hlm. 64 dan hlm. 482

<sup>10</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Grasindo, 2003), hlm. 1-2

keluwesan keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya.), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada. (Catatan: MBS tidak dibenarkan menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku).

Otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainability). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “swa”, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal. Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya.) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa

jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula dedikasinya.

Partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan sekolah telah diatur dalam suatu kelembagaan yang disebut dengan Komite Sekolah. Secara resmi keberadaan Komite Sekolah ditunjukkan melalui Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

dalam hal membentukannya, Komite Sekolah menganut prinsip transparansi, akuntabilitas, dan demokrasi. Komite Sekolah diharapkan menjadi mitra sekolah yang dapat mewedahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah. Tugas dan fungsi Komite Sekolah antara lain mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu; mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan; dan menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Selain itu, Komite Sekolah juga dapat memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah tentang kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah. Pendeknya, Komite Sekolah diharapkan berperan sebagai pendukung, pemberi pertimbangan, mediator dan pengontrol penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada sekolah, maka sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan

rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka sekolah akan merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Provinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Secara umum skema berpikir kebijakan MBS di Indonesia adalah sebagai berikut:



Gambar Skema Berpikir Kebijakan MBS di Indonesia

#### A. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Levacic dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) ada tiga katakarakteristik yang harus dikedepankan dari yang lain dari manajemen, diantaranya adalah: pertama, kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan pada stakeholder sekolah. Kedua, domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, kepegawai, keuangan, sarana-prasarana dan penerimaan siswa baru. Ketiga, walaupun keseluruhan domain peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah-sekolah, namun diregulasikan yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah. Edmon mencoba mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) antara lain adalah: Lingkungan sekolah yang aman dan tertib; Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai; Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; Adanya harapan yang tinggi dari personal sekolah (kepala sekolah, guru dan staf termasuk siswa) untuk berprestasi; Adanya pengembangan

staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK; Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu; Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid serta masyarakat. Adapun Saud menyatakan beberapa karakteristik dasar diantaranya yaitu, pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional, serta adanya teamwork yang tinggi dan profesional. Pada tataran ini, apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dimana sekolah itu berada.

Ciri-ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar, mengajar, dan sumber daya seperti digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel Ciri-Ciri Sekolah yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Organisasi Sekolah	Kegiatan Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional .	Meningkatkan kualitas belajar peserta didik.	Memberdayakan staf dan menempatkan personal yang dapat melayani keperluan peserta didik.	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengaplikasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan.
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri.	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik dan masyarakat.	Memilih staf yang berwawasan MBS.	Mengelola sekolah secara efektif dan efisien.
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif.	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada	Menyediakan dukungan administratif.

Organisasi Sekolah	Kegiatan Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
		semua staf.	
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat.	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan peserta didik.	Menjamin kesejahteraan staf dan peserta didik.	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana sekolah.
Menggerakkan partisipasi masyarakat.	Berperan serta dalam memotivasi siswa.	Menyelenggarakan forum/diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah.	
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan sekolah.			

Apabila melihat karakteristik yang dideskripsikan di atas berdasarkan pada aspek geografis Indonesia yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, maka akan berimplikasi pada kemampuan dan ciri khas bagi sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS). Akan tetapi ciri khas tersebut diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan personal sekolah, karena tenaga kependidikan dan peserta didik umumnya datang dari berbagai sektor atau latar belakang yang berbeda, seperti latar geografis, kesukuan tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Atas dasar itulah karakteristik yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) perlu mengoptimalkan aspek-aspek tertentu, yaitu meningkatkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya administrasi.

Selain itu kerjasama antara warga sekolah yang meliputi guru, pegawai, peserta didik, dan wali murid dengan masyarakat harus dibangun atas dasar kredibilitas yang tinggi. Sekolah harus dapat memacu masyarakat untuk ikut memiliki lembaga yang bersangkutan guna menumbuhkan iklim kerjasama dengan menganut sistem transparansi, baik dalam program maupun dalam hal pengelolaan finansial (keuangan).

Di samping itu program yang tersusun oleh komponen sekolah harus mampu bersifat berkelanjutan (kontinuitas).

#### Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah(MBS)

Tujuan utama manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS). Pertama, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah. Kedua, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan setempat. Ketiga, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari sekolah untuk membantu peningkatan mutu sekolah. Kementerian Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, serta meningkatkan kompetensi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Secara umum dapat diinterpretasikan bahwa dalam penyelenggaraan MBS setidaknya ada empat aspek penting yang harus dijadikan pertimbangan, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan mencapai mutu (quality) dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil (output dan outcome) bukan pada metodologi atau prosesnya. Ada yang memandang mutu dan relevansi ini sebagai satu kesatuan substansi, artinya sebagai hasil pendidikan yang bermutu sekaligus relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk jumlah ranah pendidikan yang tidak diujikan.

#### C. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepala sekolah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya, yaitu mengajar. Sejalan dengan pemikiran diatas, B Suryosubroto mengutarakan bahwa otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokaskannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat. Maka dengan adanya otomoni tersebut, sekolah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemampuan.

Dengan MBS, pemecahan masalah internal sekolah, baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumber daya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam sekolah dengan masyarakatnya, sehingga tidak perlu diangkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi ke tingkat pusat yang “jauh panggang dari api”. Dengan keleluasaan mengelola sumber daya dan juga adanya partisipasi masyarakat, mendorong profesionalisme kepemimpinan sekolah yaitu kepala sekolah baik dalam peran sebagai manajer maupun sebagai sebagai pemimpin sekolah. Dan dengan diberikan kesempatan kepada sekolah dalam mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk mengimprovisasi dan berinovasi dalam melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan sekolah dengan tujuan menemukan kesesuaian antara teori dengan kenyataan. Perubahan yang paling mendasar dalam aspek manajemen kurikulum, bahwa pendidikan harus mampu mengoptimalisasikan semua potensi kelembagaan yang ada dalam masyarakat, baik pada lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola pemerintah, masyarakat ataupun swasta. Persyaratan dasar penetapan jenis kurikulum antara lain: Kurikulum dikembangkan berdasarkan minat dan bakat peserta didik; Kurikulum berkaitan dengan karakteristik potensi wilayah setempat, misalnya: sumber daya alam ekonomi, pariwisata, sosial-budaya; Dapat dikembangkan secara nyata sebagai dasar penguat sektor usaha pemberdayaan ekonomi masyarakat; Pembelajaran berorientasi pada peningkatan kompetensi keterampilan untuk belajar dan bekerja, lebih bersifat aplikatif dan operasional; Jenis pengelola program bersama-sama dengan peserta didik, orang tua, tokoh masyarakat, dan mitra kerja.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah (MBS) mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan

masyarakat setempat akan meningkat serta layanan pendidikan akan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat seiring perkembangan zaman yang terus berubah.

#### D. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

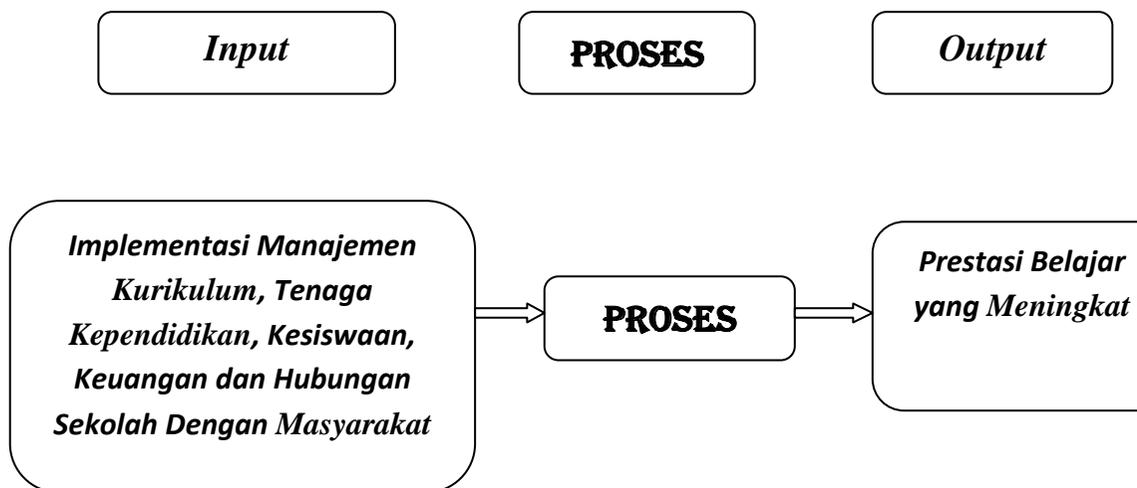
Dari waktu ke waktu kesadaran masyarakat terhadap urgensi pendidikan semakin meningkat dan mulai tampak dipermukaan. Hal ini dapat diindikasikan dengan animo masyarakat yang banyak menyekolahkan anak-anak mereka ke lembaga yang kredibel. Mereka sadar bahwa untuk menghadapi tantangan yang semakin berat yang disebabkan oleh perubahan dan tantangan zaman adalah kesiapan pada penguasaan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu lembaga pendidikan yang maju dan mampu memberikan layanan yang maksimal sesuai dengan kebutuhan masyarakat akan menjadi sekolah favorit.

Dalam hal ini bukan hanya instansi yang bersifat komersial yang dituntut untuk berkompetisi, akan tetapi lembaga pendidikan juga dituntut untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain guna menawarkan jasa yang mempunyai kesesuaian dan keserasian dengan kebutuhan masyarakat sebagai unsur edukasi. Oleh sebab itu lembaga pendidikan harus memiliki sistem manajemen pendidikan yang baik dan mampu menyongsong era kompetisi. Jika pendidikan ingin dilaksanakan secara terencana dan teratur maka berbagai elemen yang terlibat dalam kegiatan perlu dikenali. Untuk itu, diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, pendidikan sudah mulai berbenah diri dan mengalami reformasi sebagai bentuk konsekuensi dari tuntutan itu. Pemerintah dalam hal ini sudah menyiapkan konsep pengelolaan pendidikan, yaitu konsep manajemen berbasis sekolah untuk diterapkan dilembaga-lembaga pendidikan sebagai jawaban atas tuntutan zaman. Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), pada hakekatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan, sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui penyelenggaraan manajerial yang mapan. Melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua stakeholder-nya maka sekolah pada semua jenjang dan jenis pendidikan pada otonominya akan menjadi suatu instansi pendidikan yang organik, demokratis, kreatif, inovatif serta unik dengan ciri khas sendiri untuk melakukan pembaruan sendiri (self reform).

Dalam konteks ini sekolah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Menurut Syahril Sagala, kekuasaan yang dimiliki sekolah antara lain mengambil keputusan dengan rekrutmen serta pengelolaan guru dan pegawai administrasi serta keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Adapun komponen yang didesentralisasikan adalah

manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen pendanaan serta manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Secara visualistis, implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dimaksud dapat dilihat pada skema dibawah ini.



Gambar Bagan Implentasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

#### E. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kajian yang dirumuskan oleh BPPN dan Bank Dunia merumuskan beberapa faktor yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) diantaranya adalah:

##### 1. Kewajiban Sekolah

Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sisitem pendidikan profesional. Oleh karena itu pelaksanaannya harus disertai seperangkat kebijakan, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kebijakan melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarkat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan tanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

##### 2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numeracy), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk belajar sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Agar prioritas-prioritas pemerintah dilakukan oleh sekolah dan semua aktivitas ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut, terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (student outcomes) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam rangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

### 3. Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah (MBS) menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan pranata yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut yaitu profesional dan manjerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus: Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah; Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran; Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang; Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah; Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan. Pemahaman terhadap sifat profesional dan manjerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

## 5. Pengembangan Profesi

Dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tentang kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat sebaik-baiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan tentang aspek-aspek yang terkait.

### F. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan one-shot and quick-fix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

- Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan instansi terkait) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa. Dalam sosialisasi ini hendaknya juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secermat-cermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.
- Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekarang (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis sekolah). Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).
- Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria

iniilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah-masyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya, sehingga perlu dibuat sekala prioritas jangka pendek, menengah, dan panjang.

Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan

secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis sekolah dapat dioptimalkan.

### III. SIMPULAN

Dari pembahasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan yang Efektif memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan mutu sekolah. Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seseorang pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

- Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya
- Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah.
- Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

## DAFTAR PUSTAKA

Daryanto, H.M, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka cipta, 2005.

Don Hellreigel, *Management* , New York : Addison wesley publishing, 1989.

Fariied Ali, *Teori dan Konsep Administrasi dari Pemikiran Paradigmatik menuju Redefinisi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2011.

Garry A. Yulk, *kepemimpinan dalam organisasi terjemahan Jusuf Udayana* , Jakarta, Prenhalindo,1998.

Garry A. Yulk, *leadership in organization*, New jersey, Prentice-Hall Inc.,second edition, 1989.

Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan (Fakultas Ilmu Pendidikan UNY)*

Hasbullah, *Dasar- Dasar Ilmu Pendidikan*, jakarta, Raja Grafindo Persada, 2009.

Hasibuan, Malayu S.P, Drs, H., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Bumi Aksara, Edisi Revisi, 2007.

John P. Kotter, *How Leadership Differs from Management*, New York, The Free Press, 1990.

Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya, kartika, 1997.

Nurkolis, M.M, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)*, Jakarta, Grasindo, 2003.

Robbins, Stephen, *Organization Behavior*, New Jersey, Hall International, 1991.

Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta, 2002.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010.

