

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORETIS**

#### **A. Strategi Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah**

Awalnya istilah strategi digunakan dalam dunia militer dan diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Seorang yang berperang dalam mengatur strategi, untuk memenangkan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semuanya diketahui, kemudian ia menyusun tindakan yang harus dilakukan, baik taktik dan teknik peperangan maupun waktu yang tepat untuk melakukan suatu serangan.<sup>1</sup> Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar. Begitu pula dengan kepala sekolah/madrasah memerlukan strategi untuk bersaing dengan sekolah/madrasah-madrasah yang lain.

Kepala sekolah berasal dari kata “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan kepala atau pemimpin dalam organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah tempat atau lembaga yang menjadi tempat untuk menerima dan memberi pelajaran yang terdiri dari

---

<sup>1</sup>Iif Khoiru Ahmadi dkk., *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnyaterhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri* (Cet. I; Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2011)

pendidik dan peserta didik. Jadi secara umum kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam suatu lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikannya bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin lembaga sekolah tempat diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat terjadinya interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut Hadari Nawawi adalah orang yang memimpin suatu lembaga formal karena tugas dan berdasarkan surat keputusan badan yang lebih tinggi.<sup>3</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi Kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah yang diangkat untuk memimpin suatu lembaga formal dan menduduki jabatan struktural disekolah berdasarkan surat keputusan badan yang lebih tinggi untuk menyusun strategi dalam mengembangkan sekolah untuk bersaing dengan sekolah atau madrasah lainnya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah. Strategi kepala sekolah dapat membuat sekolah menjadi terkenal dan berkompetisi dengan sekolah lain.

---

<sup>2</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002)

<sup>3</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mas Agung, 1989).

## 2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Pada hakekatnya segala sesuatu yang ada dipermukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Pengaturan yang dimaksud mengarah kepada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan di sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya. Jadi pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, keadaan tenaga kependidikan dan lain sebagainya.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu

kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>4</sup> Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

---

<sup>4</sup>Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I ; Jakarta: Rajawali Pers, 2009)

- 5) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 7) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah.
- 8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2) Bekerja keras dan mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus tau betul apa yang menjadi target keberhasilan dari pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dalam membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses pembelajaran yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini bersifat pelayanan profesional.

Dalam Depdikbud dituliskan bahwa: Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di

organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.<sup>5</sup>

Menurut Fahrudin, tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu:

Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, dan disisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan sebagai staf. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, karena kepala sekolah merupakan jabatan otoritas formal di sekolah, yang ditunjuk atau dipilih melalui seleksi tertentu. Proses tersebut dilalui dengan criteria tertentu, misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, pangkat, usia dan integritas atau harga diri.<sup>6</sup>

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
- b) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- c) Mempertinggi budi pekerti.
- d) Memperkuat kepribadian.
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

---

<sup>5</sup>Dekdikbud, Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999)

<sup>6</sup>Fahrudin, *Buku Pedoman Eksekutif* (Yogyakarta: Yayasan Kanisius, 2000)



Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat disekitarnya merupakan tanggung jawab pula.

Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang lebih baik. Tugas ini bukanlah merupakan pekerjaan yang ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Wahjosumidjo dalam Dirayat, dkk, mengatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab kepala sekolah digolongkan atas dua bagian, yaitu: (1) tugas kepala sekolah dalam bidang administratif, dan (2) tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi”.<sup>7</sup>

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam bidang manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan kepegawaian, peserta didik, gedung dan halaman, keuangan, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi adalah memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang

---

<sup>7</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*

berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program serta kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Menurut uraian tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menunjukkan bahwa:

Seorang kepala sekolah dalam menjalankan berbagai tugas dan aktivitas sebagai manajer, seperti: (1) merencanakan tugas yang hendak dilakukan, (2) memutuskan dengan cara mana yang harus dilakukan, (3) memilih orang yang bisa mengerjakan pekerjaan tersebut, (4) memberi tahu mereka mengapa tugas tersebut harus dilakukan, dan (5) memberi tahu bawahan bagaimana mengerjakan dan kapan tugas itu dilaksanakan.<sup>8</sup>

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; *supervisor* (penyelia); 5 *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.<sup>9</sup> Ketujuh peran kepala sekolah apabila dapat dilaksanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan akan dapat berkembang dengan baik, tercipta suasana kerja yang berkualitas, dan dinamika lembaga dapat berjalan efektif dan efisien.

Sehubungan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah sangat penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, maka berikut ini dibahas secara singkat yang berkaitan dengan hal tersebut, yaitu:

---

<sup>8</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*,

<sup>9</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Cet. I; Jakarta: Ciputat Press,

### 1. Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui proses serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan intelegensi. Oleh sebab itu kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses prosedural yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal maka harus melalui pendekatan mulai dari pengangkatan, pembinaan, tanggungjawab dan teori sebagai kepala sekolah.<sup>10</sup>

Selama menduduki jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal maka dalam rangka pembinaan kepala sekolah diberikan berbagai sarana dan fasilitas seperti, gaji, dan penghasilan sesuai peraturan yang berlaku, memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, memperoleh penghargaan dan peringatan dari atasan apabila sikap dan perilakunya dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, serta dapat dimutasi atau diberhentikan dari jabatannya karena hal-hal

---

<sup>10</sup>Wahjosumidjo. Kepemimpinan Kepala sekolah, h. 84-85.

tertentu.<sup>11</sup> Kepala sekolah sebagai pejabat formal juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada para bawahan dengan menciptakan hubungan sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebagai esensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai panutan pengikutnya.

## 2. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Jabatan kepala sekolah sebagai manajer setidaknya berfungsi sama dengan manajer lainnya, yaitu memaksimalkan pendayagunaan sumberdaya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan untuk ditetapkan bagi unit kerjanya.

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer, berarti kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam seluruh proses pengembangan manajemen sekolah, yaitu berupa kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan seluruh

---

<sup>11</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*,

sumber daya pendidikan yang ada dalam rangka pencapaian tujuan institusional. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan wujud pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kepedidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan sekolah.<sup>12</sup>

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpindan mengendalikan. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan; mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material disekolah sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan;

---

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet.IX, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005),

Memimpin, dalam arti bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.

Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah dapat membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik; Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai manajer mempunyai tugas antara lain (1) menyusun perencanaan, (2) Mengorganisasikan kegiatan, (3) mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, (5) melaksanakan kegiatan, (6) melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (7) menentukan kebijaksanaan, (8) mengambil keputusan, (9) mengadakan rapat, (10) mengatur proses belajar mengajar, (11) mengatur administrasi, ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan sekolah/RAPBS, (12) mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain, dan (13) mengatur organisasi siswa intra sekolah.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup><http://anwarholil.blogspot.com/Peran Kepala Sekolah dalam Mengefektifkan Organisasi Sekolah/> 10 Juli 2013.

Kepala sekolah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personalia, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemeliharaan tata tertib, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Di pihak lain kepala sekolah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administrasi, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah, mengontrol dan mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul dan memupuk semangat bekerja dan belajar.

Eksistensi seorang kepala sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi kepala sekolah, (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah, (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efektif dan efisien. (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

### 3. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin).

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam konteks persekolahan, dituntut untuk memiliki kemampuan dalam *manage* sekolah agar pengelolaan sekolah berjalan efektif. Antara

pmimpin dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Untuk meningkatkan efektifitas fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan tugasnya perlu terlebih dahulu memahami tugas dan fungsi sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- b) Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- c) Mempertinggi budi pekerti
- d) Memperkuat kepribadian
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan



memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah dikenal sebagai pemimpin bahkan 'penguasa' di sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang yang luas untuk mengelola sekolah, memberikan keputusan atas kebijakan yang diambil, dan bertindak adil kepada bawahan meskipun bawahan tersebut bersifat amoral atau menzalimi atasannya, dan sebagainya. Hal tersebut juga ditegaskan dalam firman Allah Q.S. Shad/ 26,

Terjemahnya:

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.<sup>14</sup>

Ayat di atas dapat dipahami bahwa pengangkatan manusia sebagai khalifah ini menyangkut pengertian seluruh makhluk (manusia) yang berciri mempunyai kemampuan berfikir yang luar biasa. Manusia dengan kekuatan akan ilmu Pegetahuan , Dan daya nalar mereka belum bisa diketahui secara jelas sampaisejauhmana kemampuan yang sesungguhnya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memberdayakan secara optimal segala potensi personil yang

---

<sup>14</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: Thoha Putra, 2002),

dipimpinnya. Sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas lebih banyak ditentukan oleh keahliannya untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja secara efektif.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menyangkut keseluruhan kegiatan sekolah.<sup>15</sup> Seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan menggunakan sumber-sumber daya di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Lebih lanjut Stoner dan Handoko mengemukakan delapan fungsi pemimpin yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Bekerja dengan melalui orang lain
2. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan

---

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 182.

4. Berfikir secara realistis dan konseptual
5. Juru penengah
6. Seorang politisi
7. Seorang diplomat
8. Pengambil keputusan sulit.<sup>16</sup>

Kedelapan fungsi pemimpintersebut tentu saja berlaku pada setiap pemimpin dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Menurut Soewardi, kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Sebagai atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Sebagai wakil guru ia mampu menterjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan mereka.<sup>17</sup> Dalam kedudukannya yang demikian itu, kepala sekolah mengembang tugas pokok yaitu membina atau mengembangkan secara terus menerus seiring dengan kemajuan dan tuntutan zaman yang semakin mengglobal.

Kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar

---

<sup>16</sup>Hani Handoko, *Manajemen* (Edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 1999),

<sup>17</sup>Lazaruth, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998),

- b. Kegiatan mengatur kesiswaan
- c. Kegiatan mengatur personalia
- d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran
- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah
- f. Kegiatan mengatur keuangan
- g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.<sup>18</sup>

Dalam hubungannya dengan pemimpin, maka pemimpin tidak lain dari pada seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap proses kegiatan manajemen, termasuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut di atas relevan dengan al-Qur'an QS al-Taubah/9: 105

Terjemahnya:

Dan Katakanlah, Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.<sup>19</sup>

Sementara itu kepemimpinan dalam Islam mempunyai sifat dan karakter khusus yang dijiwai al-Qur'an dan Sunnah, berikut dikemukakan beberapa karakter kepemimpinan Islam

---

<sup>18</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta),

<sup>19</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,

yang mengantarkan kepada kesuksesan kepemimpinan Rasulullah saw. yakni Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah.<sup>20</sup>

Selanjutnya Ridwan yahya dalam buku *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* mengemukakan bahwa Ibnu Khaldun dalam mendefinisikan kepemimpinan adalah menggerakkan semua orang sesuai dengan konsep syariat demi kebaikan dunia dan akhirat mereka. Menurut pandangan pembuat syariat seluruh kepentingan duniawi dan kepentingan ukhrawi. Kekuasaan pada dasarnya merupakan pengganti dari pemilik legalitas (Allah) untuk menjadi agama dan melindungi kepentingan dunia.<sup>21</sup>

Dalam memangku jabatan sebagai pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugasnya dan memainkan perannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut sebagai berikut:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Sanusi Uwes, *Visi dan Vondasi pendidikan dalam perspektif islam* (Cet. I; Jakarta: logos, 2003),

<sup>21</sup>Lihat Ridwan Yahya, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004),

<sup>22</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009),

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, akan tetapi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah).

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah: a) Pembinaan Program Pengajaran.

Kepala sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan

teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

a. Pembinaan Kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan masyarakat serta kepentingan individu para peserta didik.

b. Pembinaan Staf

Yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboratorium, pustakawan, dan sekelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.<sup>23</sup>

Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

c. Anggaran Belanja dan Fasilitas Sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah

---

<sup>23</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*,

dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah.<sup>24</sup> Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatis tentang:

- 1) Permintaan anggaran yang spesifik
  - 2) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
  - 3) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
  - 4) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.<sup>25</sup>
- e) Anggaran Belanja Sekolah

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

Dalam mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah, diperlukan kriteria khusus untuk mewujudkan lembaga yang berkualitas. Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah, setidaknya memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut:

---

<sup>24</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*,

<sup>25</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 305.



1. Bertakwa kepada Tuhan Yang maha Esa
2. Memiliki inteligesi yang tinggi
4. Memiliki fisik yang kuat
5. Berpengetahuan yang luas
6. Percaya diri
7. Dapat menjadi anggota kelompok
8. Adil dan bijaksana
9. Tegas dan berinisiatif
10. Berkapasitas membuat keputusan
11. Memiliki kestabilan emosi
12. Sehat jasmani dan rohani
13. Bersifat prospektif.<sup>26</sup>

Kriteria tersebut mencerminkan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan atau sekolah di samping melakukan pelayanan pendidikan juga perlu ada jiwa kemandirian dari sektor pendanaan sehingga dengan bebas melakukan program-program pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kecerdasan emosional, spiritual, dan sosial, serta selalu berorientasi kedepan.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk

---

<sup>26</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 206.

melihat organisasi secara keseluruhan yang termasuk kesanggupan untuk melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh.

a. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yang ilmiah, unsur-unsur ilmiah supervisi mencakup sebagai berikut;

- 1) Sistematis, artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinyu, artinya data yang dapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi
- 2) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran.
- 3) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- 4) Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama untuk mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
- 5) Konstruksi yang kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana

dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.<sup>27</sup>

Dari lima prinsip supervisi di atas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, menjadi tolak ukur atau barometer kepala sekolah itu sendiri. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi antara lain; (1) hubungan konsultatif, kolegial bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3). Berpusat pada tenaga kependidikan, (4). Dilakukan berdasarkan tenaga kependidikan (guru), (5). Merupakan bantuan profesional.<sup>28</sup> Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah berdasarkan prinsip tersebut maka dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan

---

<sup>27</sup>Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2001)

<sup>28</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h. 113

individual, dan simulasi pembelajaran. Sebagai supervisor kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting, yaitu:

- a) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.
- b) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
- c) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.
- d) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
- e) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.
- f) Melaksanakan pengembangan staf dan berencana dan terarah.
- g) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- h) Menciptakan *team work* yang dinamis dan profesional.
- i) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif.<sup>29</sup>

Peran kepala sekolah sebagai supervisor, berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya. Namun sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri, sebagai

---

<sup>29</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBSdan KBK*

supervisor dia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang perlu bagi kemajuan sekolahnya.

b. Kepala sekolah sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan dia atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki dua tugas utama, *pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan dan dengan siapa berintegrasi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua* melaksanakan administrasi substansi yang mencakup administrasi

kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat dan administrasi umum.

c. Kepala sekolah sebagai pendidik

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen yang tinggi

dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

d. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru akan termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu dalam upaya menciptakan budaya dalam iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru selalu diberitahu pada setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.<sup>30</sup>

e. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

---

<sup>30</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*,

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah:

- (1) Tercapainya tujuan sekolah
- (2) Pemanfaatan pendayagunaan sumber daya di sekolah
- (3) Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- (4) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

## **B. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

1. Konsep dasar manajemen berbasis sekolah

Konsep manajemen berbasis sekolah dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management*, istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntutan siswa untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif secara global.<sup>31</sup>

Pengertian Manajemen berbasis sekolah menurut beberapa ahli: Menurut Nanang Fattah: “manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan ditingkat lokal.<sup>32</sup>

Menurut E. Mulyasa: “MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam

---

<sup>31</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Cet. I; Jakarta: Nimas Multimas, 2004), h. 129.

<sup>32</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003),



manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.<sup>33</sup>

Menurut Bedjo Sudjanto: “Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.”<sup>34</sup>

Secara bahasa, manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>35</sup> Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.<sup>36</sup> Sedangkan sekolah adalah lembaga belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.<sup>37</sup>

Secara konseptual, manajemen berbasis sekolah dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para

---

<sup>33</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, h. 24.

<sup>34</sup>Bedjo Sudjanto, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan* (Jakarta: ICW, 2004), h. 25.

<sup>35</sup>Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 708.

<sup>36</sup>Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 111

<sup>37</sup>Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 113.

pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi lain, manajemen berbasis sekolah merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah agar bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Untuk itu sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Semua personil sekolah sebaiknya menyambut dengan merumuskan program yang lebih operasional, karena merekalah pihak yang paling mengetahui akan kebutuhan peserta didiknya.<sup>38</sup>

Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah.<sup>39</sup> Manajemen berbasis sekolah menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orangtua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak di capai sekolah.

Bertitik tolak dari kondisi dan penataan kembali manajemen sekolah tersebut, dalam konteks pembangunan pendidikan di Indonesia diperlukan suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi

---

<sup>38</sup>A. Malik Fadjar, *Kata Pengantar* dalam Ibtisam Abu-Duhou, *School Based Management* (Cet. I; Logos, 2002)

<sup>39</sup>Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Sekolah)*, (Jakarta: ICW, 2000),

siswa. Penataan siswa melalui konsep manajemen berbasis sekolah yang diartikan sebagai wujud reformasi pendidikan, diarahkan untuk mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah menjadi sekolah yang berkonsep pemberdayaan sekolah.

Fokus pemberdayaan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi dan profesionalisme sekolah yang pada gilirannya menjadi kualitas pendidikan. Gagasan manajemen sekolah tersebut kiranya perlu dipahami dengan baik oleh semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi manajemen berbasis sekolah ini tidak sekedar membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat.

Pegelolaan pendidikan dianut dan dijalankan selama ini sangat bersifat sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya daerah dan sekolah bersifat pasif, hanya sebagai penerima dan pelaksana kebijakan pusat. Sistem pendidikan sentralistik sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan sekolah dan kebijakan pusat.

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan

kemampuan/potensi yang dimiliki. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab. Peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Hal inilah yang menjadi esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Melalui MBS, sekolah efektif dapat dikembangkan secara mandiri karena sekolah diberi kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar (otonomi) untuk mengelola potensi sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, waktu dan sebagainya).

Dengan MBS, kelincahan dalam pengelolaan sekolah akan terjadi dan diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.

Sagala mengungkapkan bahwa konsep manajemen berbasis sekolah perlu memperhatikan kajian, penelitian dan strategi yang bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi dengan memberikan kerangka dasar dalam meningkatkan mutu. Roger Scrott yang dikutip Sagala mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah memberikan peluang kepada kepala sekolah dan guru menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan dengan memanfaatkan

sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil kerja sekolah mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungannya. Pengelola pendidikan tingkat pusat hanya berperan melayani kebutuhan sekolah. Fenomena tersebut segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan manajemen sekolah, masyarakat, dan pemerintah yang telah sepakat melakukan reformasi.<sup>40</sup>

Dalam konteks pendidikan, MBS berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semuanya serba diatur dari pemerintah pusat, sebaliknya manajemen pendidikan model MBS ini bersifat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi diluar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis potensi internal sekolah itu sendiri.<sup>41</sup>

Sejalan dengan otonomi, MBS merupakan bentuk bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada sekolah atau madrasah. MBS dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBS juga berpotensi untuk meningkatkan dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator yang profesional,

---

<sup>40</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, h. 130.

<sup>41</sup>Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet. IV; Jakarta: Grasindo, 2008),

kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat di optimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.<sup>42</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

## 2. Karakteristik Manajemen Berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Dengan kata lain jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah yang efektif (*effective school*). Jika MBS merupakan sebuah wadah atau kerangkanya maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah yang efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Sedangkan karakteristik MBS dilihat dari aspek input pendidikan adalah memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas dan sumber daya yang tersedia, staf yang berkompeten dan berdedikasi yang tinggi, dan

---

<sup>42</sup>Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Nusa, 2001), h. 160.

memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya siswa) serta input manajemen.<sup>43</sup>

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses yaitu; proses pembelajaran yang efektifitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah yang kuat, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, sekolah memiliki budaya mutu, sekolah memiliki *tiemwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, sekolah memiliki kemandirian, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, sekolah memiliki kemauan yang berubah, sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan memiliki akuntabilitas.

Menurut Brown karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS di sekolah mencakup:

a. Otonomi sekolah

Otonomi diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinyan sendiri dan tidak tergantung dengan orang lain. Kemandirian dalam program pendanaan merupak tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah.

b. Fleksibilitas.

---

<sup>43</sup>Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan* (Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001)

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan sekolah. Dengan keluwesan yang lebih besar yang diberikan kepada sekolah, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber dayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namundemikian, keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

c. Kerjasama

MBS yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan menuntut adanya kerjasama antara staf yang ada dalam sekolah. Dampaknya akan menguntungkan anak didik, khususnya pentingnya *team work* dalam proses pembelajaran.

d. Partisipatif

Peningkatan partisipatif yang dimaksudkan adalah menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan, dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan,



pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.<sup>44</sup>

Sementara itu, menurut Nurkholis yang dikutip Muhammad Syaifuddin dkk, MBS memiliki 8 karakter yaitu:

- 1) Sekolah memiliki misi atau cita-cita menjalankan sekolah mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan member arah kerja. Misi mempunyai pengaruh yang besar terhadap fungsi dan efektifitas sekolah, karena dengan misi ini warga sekolah dapat mengembangkan budaya organisasi sekolah yang tepat, membangun komitmen yang tinggi terhadap warga sekolah, dan mempunyai inisiatif untuk memberikan tingkat layanan pendidikan yang lebih baik.
- 2) Aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas sangat penting bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena secara tidak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari manajemen kontrol eksternal menjadi manajemen berbasis sekolah.
- 3) Terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan-keterampilan manajemen. Oleh karena itu dalam konteks pelaksanaan

---

<sup>44</sup>Lihat Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* (Cet. II; Bandung: Refika Aditama, 2009), h. 75-79.

manajemen berbasis sekolah perubahan strategi manajemen lebih memandang pada aspek pengembangan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan sekolah.

- 4) Keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi, baik tenaga kependidikan, keuangan dan sebagainya.
- 5) Menuntut peran aktif sekolah, administrator sekolah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan disekolah.
- 6) Menekankan hubungan yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan.
- 7) Peran administrator sangat penting dalam kerangka MBS, termasuk di dalamnya kualitas yang dimiliki administrator.
- 8) Efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multi segi. Penilaian terhadap efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk kemajuan sekolah. Oleh karena itu penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi tingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok dan individu, yaitu indikator multi segi yaitu input, proses dan output sekolah serta perkembangan akademik siswa.<sup>45</sup>

Selain dari karakteristik manajemen berbasis sekolah, ada beberapa factor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis

---

<sup>45</sup>Lihat Muhammad Syaifuddin dkk, *Manajemen Sekolah* (Depdiknas, 2007),

sekolah yang berkaitan dengan (1) kewajiban sekolah, (2) kebijakan dan prioritas pemerintah, (3) peranan orang tua dan masyarakat, (4) peranan profesionalisme dan manajerial serta pengembangan profesi.

a) Kewajiban Sekolah

Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban serta monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban (*akuntabel*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.

b) 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. c) Peranan Orang Tua dan Masyarakat Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan. Masyarakat dan orang tua harus

disadarkan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama dan sekolah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak.

c) Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu profesional dan manajerial. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. e) Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah biasa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

3. Tujuan manajemen berbasis sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan reformasi desentralisasi pendidikan, dengan memberikan otonomi kepada sekolah dan

masyarakat yang seluas luasnya dalam pengelolaan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat ditempat sekolah berada.

Tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Dengan adanya wewenang/otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolah lebih tahu tentang kebutuhan dan kondisinya. Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat pada kinerja mereka yang lebih baik.<sup>46</sup>

Penerapan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan baik yang menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga administrasi, dan peningkatan kesejahteraan.

Rohiat menjelaskan tujuan manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan yang baik, yaitu partisipasi transparansi dan akuntabilitas.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>Supriono S dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Upaya Peningkatan Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah Dan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM)* (Cet. I: SSIC, 2001),

<sup>47</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, h. 48-49.

Tujuan yang lain manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya manajemen berbasis sekolah, sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih baik berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah memiliki unsur pokok sekolah memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-

struktural yang disebut komite sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid.

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: kualitas (mutu), relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

a. MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam

berbagai lingkup/ tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

- b. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu dimadrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memiliki keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak, dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan.
- c. MBS bertujuan meningkatkan efektivitas dan efesiensi. Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan penggunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan



menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing dapat menerapkan metode yang tepat, dan input lain yang tepat pula sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga untuk memenuhi semua input dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- d. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholders*. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban madrasah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai dengan jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program.<sup>48</sup>

Dengan MBS, sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam merencana, mengelola, membiayai, dan menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya. Dengan MBS, sekolah juga dapat

---

<sup>48</sup>Umaedi, *manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: CEQM, 2004),

memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

#### 4. Manfaat manajemen berbasis sekolah

Manajemen berbasis sekolah menitikberatkan pada aspek kemandirian sekolah dengan ciri keterbukaan dan transparansi pelaksanaan yang diawali dari perencanaan sampai pelaporan dilakukan secara terbuka. Otonomi yang luas dapat menciptakan kemandirian dengan melibatkan secara langsung pihak sekolah dan masyarakat dan perumusan program-program sekolah.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan keikutsertaan masyarakat untuk berpartisipasi, menandakan profesionalisme kepala sekolah melaksanakan perannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin. Kesempatan kepada kepala sekolah menyusun kurikulum, guru dapat berinovasi dengan melakukan pengembangan kurikulum sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Manajemen berbasis sekolah mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pengelola sekolah.

Manajemen berbasis sekolah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, sebagai jaminan partisipasi staf, guru, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan sekolah. Kesempatan berpartisipasi dapat

meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Masyarakat memberikan kontrol dan monitoring dari pemerintah sehingga pengelolaan sekolah menjadi akuntabel, transparan, egaliter, demokratis, dan menghapuskan praktek monopoli dalam pengelolaan sekolah.<sup>49</sup>

Dalam manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat sangat penting, tidak seperti masa lalu yang memobilisasi sumbangan uang dan sejenisnya.

Sekarang, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, merumuskan program sekolah, dan merumuskan biaya, serta sumber dana. Keputusan sekolah tidak lagi monopoli dari kepala sekolah tetapi pengambilan keputusan atasketerlibatan pihak sekolah masyarakat.

##### 5. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Esensi konsep manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan otonomi sekolah partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaansumberdaya sekolah. Akan tetapi, satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasissekolah bukanlah proses sekali jadi dan akan langsung bagus

---

<sup>49</sup>Lihat E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*.

hasilnya, tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan.

Paling tidak, proses menuju MBS memerlukan perubahan pada empat hal pokok berikut:

*Pertama*, perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ketentuan-ketentuan bidang pendidikan yang ada saat ini.

*Kedua*, kebiasaan (*routines*) berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan karena MBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, dan lain sebagainya.

*Ketiga*, peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi diri tinggi (*selfmotivator*).

*Keempat*, hubungan antar unsur-unsur dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi perlu disesuaikan.<sup>50</sup>

Oleh karena itu, struktur organisasi pendidikan yang ada saat ini perlu ditata kembali dan kemudian dianalisis hubungan antar unsur/pihak untuk menentukan sifat hubungan (komando, koordinatif, dan fasilitatif).

---

<sup>50</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*

Adapun tahap-tahap yang harus dilalui dalam pelaksanaan MBS adalah sebagai berikut:

a. Melakukan sosialisasi MBS

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah menyosialisasikan konsep MBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, dsb) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media massa.

b. Memperbanyak mitra sekolah

Sekolah harus memperbanyak mitra baik dari dalam maupun luar sekolah guna terciptanya kesuksesan MBS. Kemitraan dalam sekolah antara lain meliputi kepala sekolah dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dst. Kemitraan sekolah dengan luar sekolah, guru dengan orangtua siswa, kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, dst.

c. Merumuskan kembali aturan sekolah

Aturan sekolah perlu dirumuskan kembali agar sesuai dengan tuntutan MBS, yaitu otonomi, fleksibilitas, dan partisipasi. Peran masing-masing unsur sekolah perlu ditinjau kembali sesuai dengan tuntutan MBS, yaitu demokratisasi

sekolah. Ini berarti bahwa peran-peran yang semula lebih bersifat otoriter perlu diubah agar menjadi egaliter.

d. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik

Prinsip-prinsip MBS yang baik pada dasarnya mengikuti prinsip-prinsip tatapengelolaan atau tata pemerintahan yang baik yang meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.

e. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)

Fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek pendidikan (manajemen pendidikan) juga perlu diklarifikasi secara bersama-sama antara sekolah dengan dinas pendidikan melalui pertemuan untuk menemukan pembagian urusan-urusan tentang fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek pendidikan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dan dinas pendidikan termasuk komite sekolah dan dewan pendidikan.

f. Meningkatkan kapasitas sekolah

Pengembangan kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) bagi para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah perlu dilakukan melalui berbagai upaya, misalnya pemberian panduan tentang konsep, pelaksanaan dan evaluasi MBS.

g. Meredistribusi kewenangan dan tanggung jawab

Dalam MBS demokrasi merupakan jiwanya, oleh karena itu kewenangannya dan tanggung jawab tidak lagi semata-mata terpusat pada kepala sekolah, tetapi disebar/didistribusikan kepada para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah.

h. Menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), melaksanakan, memonitoring, dan mengevaluasinya.

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka pikir ini bertitik tolak dari landasan normatif yakni al-Qur'an dan Hadis sebagai dasar pijakan, dari landasan normative itu melahirkan perangkat perundang-undangan sebagai kekuatan yuridis formalnya diantaranya adalah Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pengelolaan pendidikan anak usia dini dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar, pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Kekuatan perangkat perundang-undangan sistem pendidikan nasional itu salah satunya mengatur kepala sekolah sebagai *Stoke holder* suatu lembaga pendidikan formal termasuk di dalamnya strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Dalam melakukan fungsinya sebagai Manajer, kepala sekolah mampu mengelola sekolah dan memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan

kualitas pendidikan di sekolah. Namun dalam mengimplemetasikan manajemen berbasis sekolah terkadang dihadapkan dengan berbagai kendala sehingga tujuan dan harapan yang diinginkan tidak tercapai dengan baik. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplemantasikan manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Muhammadiyah 4 Gempol Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan, Secara singkat kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat diagram di bawah ini:

Bagan Kerangka Konseptual Al-Qur'an dan Hadis, Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 , tentang SISDIKNAS UU. RI No. 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen PP RI No. 32 Thn 2013 tentang SNP Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplemantasikan manajemen Berbasis Sekolah Di Smp Muhammadiyah 4 Gempol Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan.