

# Kunci Keberhasilan

— Pelaksanaan —


## Manajemen Berbasis Sekolah

Era millenium menuntut segala sesuatu dikelola secara profesional tak terkecuali halnya dengan sekolah. Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah berkewajiban untuk melakukan transformasi manajemen dari konvensional menuju manajemen yang dapat meningkatkan kualitas sekolah tersebut. Peningkatan kualitas sekolah bukanlah persoalan mudah, karena banyak variabel yang mempengaruhinya. Buku ini membahas tentang variabel-variabel yang dapat meningkatkan kualitas sekolah diantaranya; manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang lebih menekankan pada kepemimpinan transformasional, profesionalitas guru, budaya organisasi, dan partisipasi masyarakat.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dapat memberikan kesempatan kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolahnya secara mandiri dengan menggali sumber daya yang ada dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Dengan otonomi yang diberikan diharapkan kepala sekolah dan guru-guru dapat berimprovisasi dan berkreasi serta berinovasi untuk kemajuan sekolahnya.

Faktor kepemimpinan juga menentukan mutu sekolah. Sekolah yang bermutu akan melahirkan lulusan yang bermutu pula. Mutu akan dapat dicapai apabila semua pihak mau melakukan perubahan-perubahan. Aktor yang sangat menentukan perubahan tersebut adalah kepala sekolah.

**AURA**  
ANUGRAH UTAMA RAHARJA

 Aura-Publishing  
 @Aura\_Publishing  
 www.aura-publishing.com

KUNCI KEBERHASILAN PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Dr. JUNAIDI.S.Ag.M.Pd

Dr. JUNAIDI.S.Ag.M.Pd

# Kunci Keberhasilan

— Pelaksanaan —

## Manajemen Berbasis Sekolah





# **Kunci Keberhasilan**

— Pelaksanaan —  
**Manajemen Berbasis Sekolah**

Hak cipta pada penulis  
Hak penerbitan pada penerbit  
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun  
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

**Kutipan Pasal 72 :**  
Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Dr. JUNAIDI.S.Ag.M.Pd

# Kunci Keberhasilan

———— Pelaksanaan ————  
Manajemen Berbasis Sekolah

**AURA**  
ANUGRAH UTAMA RAHARJA

Perpustakaan Nasional RI:  
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**KUNCI KEBERHASILAN PELAKSANAAN MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH**

**Penulis:**

Dr. JUNAIDI.S.Ag.M.Pd

**Desain Cover & Layout**

Team Aura Creative

Penerbit

**AURA**

**CV. Anugrah Utama Raharja**

**Anggota IKAPI**

**No.003/LPU/2013**

X+ 143 hal : 15,5 x 23 cm

Cetakan, Januari 2019

**ISBN:**

**Alamat**

Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro, Komplek Unila

Gedongmeneng Bandar Lampung

HP. 081281430268

E-mail : [redaksiaura@gmail.com](mailto:redaksiaura@gmail.com)

Website : [www.aura-publishing.com](http://www.aura-publishing.com)

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

# KATA PENGANTAR

Era millenium menuntut segala sesuatu dikelola secara profesional tak terkecuali halnya dengan sekolah. Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah berkewajiban untuk melakukan transformasi manajemen dari konvensional menuju manajemen yang dapat meningkatkan kualitas sekolah tersebut. Peningkatan kualitas sekolah bukanlah persoalan mudah, karena banyak variabel yang mempengaruhinya. Buku ini membahas tentang variabel-variabel yang dapat meningkatkan kualitas sekolah diantaranya; manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang lebih menekankan pada kepemimpinan transformasional, profesionalitas guru, budaya organisasi, dan partisipasi masyarakat.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dapat memberikan kesempatan kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolahnya secara mandiri dengan menggali sumber daya yang ada dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Dengan otonomi yang diberikan diharapkan kepala sekolah dan guru-guru dapat berimprovisasi dan berkreasi serta berinovasi untuk kemajuan sekolahnya.

Faktor kepemimpinan juga menentukan mutu sekolah. Sekolah yang bermutu akan melahirkan lulusan yang bermutu pula. Mutu akan dapat dicapai apabila semua pihak mau melakukan perubahan-perubahan. Aktor yang sangat menentukan perubahan tersebut adalah kepala sekolah.

Kepala sekolah yang mau melakukan transformasi akan dapat membawa sekolah ke arah kemajuan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat untuk meningkatkan mutu sekolah.

Guru merupakan ujung tombak proses pembelajaran. Proses pembelajaran akan berjalan dengan baik dan berkualitas apabila ditangani oleh guru yang profesional. Pembelajaran yang bermutu membutuhkan inovasi-inovasi pembelajaran. Hal ini mengindikasikan bahwa guru yang profesional akan selalu melakukan inovasi-inovasi atau pembaharuan-pembaharuan untuk peningkatan mutu pendidikan (sekolah) dan tentu saja pengaruhnya kepada prestasi siswa.

Budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif pada organisasi sekolah dan menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar. Artinya budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi. budaya organisasi akan mempengaruhi sikap dan tindakan manusia baik secara perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Perilaku dan tindakan yang dilaksanakan guru dalam pembelajaran pada gilirannya menjadi cerminan budaya yang terbentuk dan berlaku di sekolah.

Partisipasi masyarakat juga merupakan faktor yang menentukan (determinan) mutu sekolah. Keikutsertaan masyarakat dalam mengelola lembaga pendidikan sangatlah diharapkan. Karena sekolah merupakan lembaga sosial yang berasal dari masyarakat, oleh masyarakat dan untuk masyarakat. Tingkat partisipasi yang tinggi dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan (sekolah) yang ada di daerahnya tentu akan memberikan efek positif terhadap peningkatan mutu sekolah tersebut.

Dalam buku ini penulis akan membahas variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kualitas sekolah, dengan harapan sekolah memberikan perhatian yang serius terhadap variabel-variabel tersebut sehingga sekolah semakin bagus mutunya atau kualitasnya. Sekolah yang bermutu tentu akan menghasilkan lulusan yang bermutu pula.

Lulusan yang bermutu tentu akan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap kemajuan masyarakat, bangsa dan negara. Harapan penulis semoga tulisan sederhana ini bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

penulis



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen .....	1
B. Manajemen Dalam Pandangan Islam .....	3
C. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	5
D. Alasan Pemilihan MBS .....	8
E. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.....	11
F. Prinsip-Prinsip MBS.....	14
G. Karakteristik MBS.....	20
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan MBS.....	25
I. Strategi Sukses Implementasi MBS.....	28
J. Kaitan MBS dengan Mutu Pendidikan .....	33

<b>BAB II. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA</b>	
<b>SEKOLAH</b> .....	<b>43</b>
A. Konsep Dasar Kepemimpinan.....	43
B. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam.....	46
C. Konsep Dasar Kepala Sekolah.....	50
D. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam MBS.....	55
E. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Pemberdayaan Guru .....	61
 <b>BAB III. PROFESIONALITAS GURU</b> .....	<b>68</b>
A. Pengertian Profesionalisme .....	68
B. Profesionalisme Guru dalam Pandangan Islam .....	71
C. Profesionalisme Guru dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah .....	76
D. Profesionalitas guru dan Mutu Lulusan.....	80
 <b>BAB IV. BUDAYA ORGANISASI</b> .....	<b>84</b>
A. Pengertian Budaya Organisasi.....	84
B. Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam .....	89
C. Pembentukan Budaya Organisasi .....	92
D. Karakteristik Budaya Organisasi .....	94
E. Urgensi Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah .....	97

<b>BAB V. PARTISIPASI MASYARAKAT .....</b>	<b>100</b>
A. Partisipasi.....	100
B. Masyarakat.....	103
C. Partisipasi Masyarakat.....	106
D. Partisipasi Menurut Pandangan Islam .....	109
E. Landasan Hukum Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan.....	112
F. Bentuk-bentuk Partisipasi Masyarakat .....	113
G. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Masyarakat .....	121
H. Hubungan Partisipasi Masyarakat dengan keberhasilan Pelaksanaan MBS .....	123
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>129</b>

# BAB I

# MANAJEMEN BERBASIS

# SEKOLAH

## A. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dlam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan<sup>1</sup>. Menurut Nanang Fattah, manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien<sup>2</sup>. Manajemen menurut Terry adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha

---

1 Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hal: 3

2 Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: 2004, Rosdakarya, h.1



manusia dan sumber lainnya<sup>3</sup>. Sahertian menyebutkan manajemen terkandung dua kegiatan, yaitu fikir (*mind*) dan kegiatan tindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian<sup>4</sup>.

Menurut Harsey dan Blanchard manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya<sup>5</sup>.

Dari pemikiran- pemikiran para ahli tersebut, menurut penulis manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengarahkan, mengatur, memimpin, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan individu dan kelompok untuk bekerjasama serta semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

---

<sup>3</sup> Terry, George R. (1986). *Asas-Asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni.

<sup>4</sup> Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjar-masin, 2011, h.3

<sup>5</sup> Hersey, P.& Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (5<sup>th</sup> Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. P. 4

## B. Manajemen Dalam Pandangan Islam

Dalam sudut pandang Islam manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As Sajdah : 05).<sup>6</sup>

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Nallah SWT menyerahkan pengelolaan alam ini dengan segala isinya kepada makhluk yang bernama manusia, hal dikarenakan manusia telah diangkat oleh Allah SWT sebagai khalifahnya (wakilnya) untuk mengatur dan mengelola bumi isi dengan sebaik-baiknya. Inilah yang membedakan manajemen konvensional dengan manajemen yang didasari oleh nilai-nilai tauhid. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Didin Hafidhuddin, Hal ini berbeda dengan perilaku dalam manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan terlepas dari nilai-nilai tauhid. orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional tidak merasa adanya pengawasan melekat, kecuali dari atasannya. Setiap kegiatan dalam manajemen syariah diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Departemen Agama Republik Indonesia *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Diponegoro, Bandung, 2010

<sup>7</sup> Didin Hafidhuddin, dkk, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hlm.8

Rasulullah juga menyuruh untuk berbuat ihsan pada segala sesuatu. Dalam hadits yang diriwayatkan oleh Muslim, dari Syaddad bin Aus *radhiyallahu ‘anhu*, Rasulullah *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُجِدْ أَعْنَكَمْ شَفْرَتَهُ وَلْيُرِخْ ذَبِيحَتَهُ

Artinya:“*Sesungguhnya Allah memerintahkan berbuat baik terhadap segala sesuatu. Jika kalian hendak membunuh, maka bunuhlah dengan cara yang baik. Jika kalian hendak menyembelih, maka sembelihlah dengan cara yang baik. Hendaklah kalian menajamkan pisanya dan senangkanlah hewan yang akan disembelih.*” (HR. Muslim)8

Kata ihsan bermakna melakukan sesuatu dengan baik, secara maksimal dan optimal. Bahkan dalam hadits itu pada penyembelihan binatang, harus dilakukan dengan cara yang baik dan hati-hati dan dikaitkan dengan agama, yaitu harus disertai dengan sebutan nama Allah sebelum menyembelih. Jika tidak menyebutkannya maka penyembelihan tidak sah. ini menunjukkan bahwa dalam segala sesuatu tidak boleh gegabah dan melakukan seenak hati. Dengan binatang maupun dengan musuh sekalipun umat Islam tetap dianjurkan berperilaku baik dan penuh etika, apalagi terhadap sesama muslim.

Jika dikaitkan dengan manajemen secara umum, maka hadis tersebut menganjurkan pada umat Islam agar mengerjakan sesuatu dengan baik dan selalu ada peningkatan nilai dari jelek menjadi baik, dari baik menjadi lebih baik. Kata insan itu juga bisa dimaknai melakukan suatu pekerjaan secara profesional. Manajemen adalah melakukan sesuatu agar menjadi lebih baik. Perbuatan yang baik dilandasi dengan niat atau rencana yang baik, tata cara pelaksanaan sesuai syariat dan dilakukan dengan penuh kesungguhan dan tidak

---

8 Hadits Al-Arbain An-Nawawiyah no. 17 karya Imam Nawawi.

asal-asalan sehingga tidak bermanfaat. Islam melarang umatnya melakukan sesuatu perbuatan yang tidak bermanfaat. Sebagaimana yang dijelaskan dalam hadits nabi :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مَنْ حُسِنَ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرَكَهُ مَا لَا يَعْنِيهِ) حَدِيثٌ حَسَنٌ، رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ وَغَيْرُهُ هَكَذَا.

Dari Abu Hurairah *radhiyallahu ‘anhu*, dia berkata: “Rasulullah *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda: ”Termasuk kebaikan Islam seseorang adalah dia meninggalkan perkara yang tidak bermanfaat baginya.” (Hadits Hasan, diriwayatkan oleh At Tirmidzi dan selainnya seperti ini)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori yang baik. Adapun langkah-langkah menerapkan manajemen syari’ah yang berkualitas adalah bekerja dengan sungguh-sungguh, dilakukan secara terus-menerus, dan tidak asal-asalan, dilakukan secara bersama-sama, dan mau belajar dari kegagalan diri dan keberhasilan orang lain<sup>9</sup>.

### C. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah untuk mengatasi permasalahan kualitas pendidikan adalah dengan memperbaiki manajemen pendidikan. Pola manajemen yang dianggap mampu meningkatkan mutu pendidikan tersebut adalah Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam berbagai literatur, istilah untuk MBS sangat beragam. Tergantung pada ahli yang memakainya dan di Negara mana konsep tersebut diimplementasikan. Istilah yang dipakai antara lain: *School-site Management*, *Self-Managing*, *Collaborative School Based Management*, atau *Community Based School Management*. Di Kanada, istilah yang digunakan adalah *school site*

---

<sup>9</sup> Ifli nur diana, *Hadis-hadis Ekonomi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012) hlm. 155



*decision making*, di Inggris adalah *Local School Management*, di Negara bagian dari Australia, Victoria adalah *Future School*<sup>10</sup>.

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan Sekolah. Manajemen menurut Nurkolis<sup>11</sup> adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Nanang Fattah dan H.Mohammad Ali dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* menyatakan bahwa MBS sebagai terjemahan dari *School Based Management* adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, Kepala madrasah, orang tua siswa dan masyarakat. Pendapat ini lebih menekankan pada dua hal, yaitu pemberian kewenangan kepada kepala sekolah untuk merancang kembali sekolahnya dan adanya dukungan penuh atau partisipasi masyarakat sehingga akan dapat meningkatkan kinerja sekolah.<sup>12</sup> Sementara Syaiful mengartikan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah.<sup>13</sup>

---

10 Ibtisam Abu-Duhou. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Los Wacana Ilmu, 2003), p 21.31

11 Nurkholis, 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo, cet ke 2, h.172

12 Nanang, Fattah dan Mohammad, Ali.(2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka. h. 15

13 Sagala. Syaiful, (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi memenangkan persaingan mutu*. Malang: Nimas Multima. h. 133

Secara lebih rinci lagi definisi Manajemen Berbasis Sekolah dikemukakan oleh Malen, Ogawa dan Kranz sebagai berikut:

School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decision in the domains of budget, personnel and program is delegated to and often distributed among site-level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents and at times, student and community residents is created so that site participants can be directly involved in school-wide decision making.<sup>14</sup>

Artinya adalah bahwa Manajemen Berbasis Sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang. Beberapa hak resmi untuk membuat keputusan dalam wewenang anggaran belanja, personil dan program didelegasikan dan sering distribusikan diantara tingkatan pelaku. Beberapa struktur resmi (dewan, komite, tim dan dewan pengurus) sering tersusun dari kepala sekolah, guru, orang tua dan siswa serta masyarakat, sehingga semuanya bisa terlibat dalam pembuatan keputusan yang lebih luas.

---

14 Malen, B.R.T. Ogawa dan J.Kranz, "What do we know about school based management? A case study of the literature-a call for research". Dalam W.J. Clune, dan J.F Witte, (ed). Choice and control in American education, volume 2 : The practice of choice, decentralization and school restructuring. (London: The Falmer Press, 1990).h. 1

Berdasarkan pendapat Marburger dan Malen, Ogawa dan Kranz di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah itu merupakan desentralisasi struktur organisasi dan sekolah dipandang sebagai unit utama peningkatan mutu.

Hal ini dipertegas Duhou<sup>15</sup> bahwa MBS mengacu pada manajemen sumber daya ditingkat sekolah dan bukan di suatu sistem atau tingkat yang sentralistik, baik yang mencakup sumber daya pengetahuan, teknologi, kekuasaan, materil, manusia, waktu dan keuangan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau pelimpahan kekuasaan dan pengelolaan lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan parsitipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, Kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

#### **D. Alasan Pemilihan MBS**

Satu pertanyaan sederhana yang perlu mendapat jawaban yang tuntas adalah “Kenapa harus Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?” Pertanyaan tersebut layak dikemukakan agar kita mendapatkan jawaban yang rasional. Untuk menjawab pertanyaan tersebut akan dikemukakan pendapat beberapa ahli diantaranya pendapat Caldwell and Spinks<sup>16</sup> dalam bukunya “*Beyond the Self-Managing School*” menjelaskan bahwa MBS merupakan sistem pengelolaan sekolah yang menjadikan lembaga sekolah sebagai institusi yang memiliki otonomi luas dengan segala

---

<sup>15</sup> Ibtisam, Abu Dhou. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Proyek perluasan dan peningkatan mutu SMU, h. 25

<sup>16</sup> Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.

tanggungjawabnya untuk mengembangkan dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan-tujuan yang disepakati. Sekolah memiliki kewenangan luas untuk menetapkan berbagai kebijakan teknis operasional sekolah dengan berbagai implikasinya sesuai dengan kebutuhan aktual siswa atau masyarakat. Dalam MBS, sekolah juga memiliki kewenangan luas untuk menggali dan memanfaatkan berbagai sumberdaya sesuai dengan prioritas kebutuhan aktual sekolah.

Pendapat di atas diperkuat oleh Rohiat dengan menyatakan bahwa alasan-alasan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut<sup>17</sup>:

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah;
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdayanya, sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah;
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya;
4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik;
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak

---

<sup>17</sup> Rohiat. (2008). *Manajemen Sekolah (Teori dasar dan praktik dilengkapi dengan contoh rencana strategis dan operasional)*. Bandung: Refika Aditama. h. 50-51



sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya;

6. Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol oleh masyarakat setempat;
7. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan akuntabilitas sekolah;
8. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat sehingga ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan;
9. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif yang didukung oleh orang tua siswa masyarakat sekitar, dan pemerintah daerah setempat; dan
10. Sekolah dapat segera merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu sekolah yang telah menerapkan konsep MBS, maka akan banyak keuntungan yang diperoleh sekolah dikarenakan konsep MBS memberikan otonomi yang luas kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolahnya secara mandiri tanpa ada intervensi dari luar.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diyakini sebagai suatu model Pelaksanaan kebijakan desentralisasi pendidikan, yang merupakan suatu konsep inovatif dalam penyelenggaraan pendidikan yang bertujuan peningkatan mutu sekolah. Mulyasa mengatakan bahwa : Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau School Berbasis Manajemen merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Hal ini disebabkan dalam konsep MBS, pengambilan keputusan diletakkan pada posisi

yang paling dekat dengan pembelajaran yaitu sekolah, meskipun standar pelayanan minimumnya ditetapkan oleh pemerintah, akan tetapi sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dalam mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di sekolah.<sup>18</sup>

Pendapat Mulyasa di atas didukung oleh Udin menyatakan bahwa selain otonomi yang luas, sekolah juga didukung oleh adanya partisipasi yang tinggi dari pihak orangtua siswa dan masyarakat di sekitar sekolah dalam merealisasikan program-program sekolah. Orangtua dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan finansial, tetapi bersama “school council” merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum. Masyarakat menyediakan diri untuk membantu sekolah sebagai nara sumber atau organisator kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa dan prestise sekolah secara keseluruhan. Orangtua dan masyarakat juga terlibat secara aktif dalam proses kontrol kualitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, dalam pelaksanaan MBS, sekolah dituntut untuk memiliki tingkat “accountability” yang tinggi kepada masyarakat dan pemerintah.<sup>19</sup>

## **E. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Salah satu upaya pemerintah dalam mewujudkan masyarakat dan bangsa yang unggul dalam penguasaan ilmu dan teknologi adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan MBS itu sendiri.

---

<sup>18</sup> Mulyasa.(2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implikasi*. Bandung: Remaja RosdaKarya.h. 33

<sup>19</sup> Sa’ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional: “Strategi manajer pendidikan dalam menghadapi desentralisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan”, tanggal 17-18 Juli 2000 di UPI, Bandung (tidak diterbitkan).

Mulyasa mengungkapkan bahwa tujuan MBS itu adalah<sup>20</sup>: “untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Lebih lanjut dijelaskan Mulyasa bahwa peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan Kepala madrasah berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Menurut Engkoswara dan Komariah bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah antara lain: (a) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara kooperatif, (c) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan di sekolah, dan (d) meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan.<sup>21</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Hadiyanto lebih lanjut menambahkan bahwa tujuan implementasi MBS itu adalah<sup>22</sup>: pertama, untuk meningkatkan meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama , akuntabilitas, sustainabilitas dan inisiatif

---

20 Mulyasa. E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta:Rosda. h. 25

21 Engkoswara dan Komariah Aan, (2011), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.h.295

22 Hadiyanto.(2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*: Pengantar oleh H.A.R. Tilaar. Jakarta: Rineka Cipta. h. 71

sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia. Kedua, untuk meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Ketiga, untuk meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Keempat, untuk meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia<sup>23</sup>, tujuan MBS dengan adalah: **pertama**, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. **Kedua**, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. **Ketiga**, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya. **Keempat**, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Sedangkan menurut Nurkolis, bahwa tujuan penerapan MBS adalah: untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatnya pengetahuan dan ketrampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraan pula.<sup>24</sup>

Berdasarkan pendapat pakar pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah yang lebih rinci yaitu: 1) Dapat meningkatkan peran serta warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui

---

23 Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat PLP

24 Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, h. 21



pengambilan keputusan bersama; 2) Dapat meningkatkan tanggung jawab sekolah terhadap orangtua, masyarakat, dan pemerintah; 3) Dapat meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai; 4) Dapat memberikan pertanggungjawaban tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat; 5) Dapat memberikan kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum muatan lokal, sedangkan kurikulum inti dan evaluasi berada pada kewenangan pusat dan pengembangannya disesuaikan dengan daerah dan sekolah masing-masing.

## **F. Prinsip-Prinsip MBS**

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah membutuhkan pemahaman yang baik dari para pelaksana MBS tersebut, salah satunya adalah pemahaman terhadap prinsip-prinsip MBS. Cheng mengemukakan empat prinsip MBS dalam mengelola sekolah<sup>25</sup>, yaitu: (a) prinsip ekuifinalitas, (b) prinsip desentralisasi, (c) prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan (d) prinsip inisiatif sumber daya manusia.

### **a. Prinsip Ekuifinalitas (principal of Equifinality)**

Prinsip-prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi, bahwa terdapat beberapa metode yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. Model MBS menekankan pada fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya tugas sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, terutama perbedaan prestasi akademik dan non akademik siswa dan karakteristik lingkungannya, maka sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar secara nasional.

---

<sup>25</sup> Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness. School Based Management: A Mechanism for Development*. Washington D.C. the Falmer Press (1996).h. 44-45

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal.

Oleh karena itu, tak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainnya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah akan semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

#### **b. Prinsip Desentralisasi (*Principal of Decentralization*)**

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pembelajaran dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelum mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masala, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pengajaran dan

pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisien.

#### **c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principal of Self-Managing System*)**

MBS menyadari pentingnya sekolah mendisain system pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pembelajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing.

Oleh karena itu, sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab. Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan weewng dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan system pengelolaan mandiri.

#### **d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principal of Human Initiative*)**

Sesuai dengan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh dan faktor penting manusia dala efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan pada pentingnya sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Maka MBS bertujuan untuk membangun lingkugan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka.

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

Hidayat dan Machali menjelaskan bahwa terdapat empat prinsip manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk implementasi otonomi daerah bidang pendidikan yang menjadi landasan dalam menerjemahkan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sesuai dengan tujuannya, yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi, dan inisiatif<sup>26</sup>.

#### **a. Prinsip otonomi**

Prinsip otonomi diartikan sebagai kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin keberlangsungan hidup dan perkembangan sekolah.

#### **b. Prinsip fleksibilitas**

Prinsip fleksibilitas dapat diartikan sebagai *keluwesan* yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Prinsip ini akan melahirkan sekolah yang lebih lincah dalam bergerak dan tanggap terhadap permasalahan yang harus dihadapi.

---

<sup>26</sup> Hidayat, Ara dan Machali, Imam. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba, 2012. h. 56

### c. Prinsip partisipasi

Prinsip partisipasi dapat diartikan dengan penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat didorong untuk terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi dengan keyakinan bahwa jika seorang dilibatkan maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan ke arah yang lebih bermutu.

### d. Prinsip inisiatif

Prinsip ini didasari atas konsepsi bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan dikembangkan untuk menjadi sumber daya yang inisiatif dalam pengelolaan pendidikan

Secara lebih operasional, Depdiknas menetapkan prinsip-prinsip MBS sebagai berikut: (1) Keterbukaan, (2) Kebersamaan, (3) Keberlanjutan, (4) Menyeluruh, (5) Pertanggungjawaban, (6) Demokratis, (7) Kemandirian, (8) Berorientasi pada mutu, (9) Pencapaian standar pelayanan minimal, dan (10) Pendidikan untuk semua.<sup>27</sup>

Sedangkan Ametembun menjelaskan bahwa Prinsip-prinsip MBS adalah:

- a. MBS berpendirian bahwa dalam lingkungan organisasi-organisasi yang demokratis. Power (kekuasaan, kewenangan) perlu dibagi-bagikan secara arif, karena menghargai abilitas dan motif-motif rekan sejawat dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>27</sup> Depdiknas. *Manajemen Berbasis Sekolah*. 2001. h. 6-7

- b. Implementasi MBS secara sukses menghendaki pemahaman dan penerimaan semua pihak, bahwasanya misi persekolahan yang esensial yaitu the instruction of students - terjadi dikelas dan bahwa semua aktifitas Diknas/kanwil depdiknas hanyalah sebagai penunjang pendidikan/pengajaran/pembelajaran bagi peserta didik.
- c. Dalam lingkungan MBS tenaga-tenaga personil sekolah tidak disupervisi sebagai bawahan, tapi sebagai sejawat yang bekerja bersama.
- d. Akuntabilitas tercapai melalui proses perumusan tujuan-tujuan dengan kebebasan maksimum. Pemecahan masalah-masalah tercapai melalui kerja kelompok dan evaluasi terfokus pada program-program, bukan pada individu-individu.
- e. Perbedaan dan ketidaksepakatan pendapat diperkenankan dan dihargai sebagai kesempatan-kesempatan belajar.
- f. Kesuksesan MBS tetap memelihara relasi-relasi insani yang positif dan menghendaki anggota-anggota staf (baca:guru-guru) lebih berorientasi kepada organisasi/institusi sekolah sebagai suatu keseluruhan.<sup>28</sup>

Menurut Husaini Usman, prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS.
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental ber-MBS
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.

---

28 Ametembun. School based Management, (Bandung: Suri.2001).h. 13



- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan.
- g. Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana
- h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolah.<sup>29</sup>

Prinsip-prinsip di atas akan bisa meningkatkan mutu sekolah, jika sekolah mampu menjalankannya secara komprehensif dan terintegrasi.

## **G. Karakteristik MBS**

Manajemen Berbasis Sekolah juga memiliki karakteristik tersendiri. Syaiful mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif yaitu (1) memiliki output (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) yang diharapkan oleh visi dan misi; (2) efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi; (3) peran Kepala madrasah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia; (4) lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib dan nyaman (enjoyable learning) sehingga manajemen sekolah lebih efektif; (5) analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya, sehingga mereka

---

<sup>29</sup> Husaini Usman, *Manajemen: teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008). h. 574

mampu menjalankan tugasnya dengan baik; (6) pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan; dan (7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepiantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar.<sup>30</sup>

Karakteristik MBS lain yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah menurut Saud yang dirangkum dari pelaksanaan MBS di beberapa negara yaitu 31:

- (1) pemberian otonomi yang luas pada sekolah,
- (2) partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, (3) kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional.
- (4) adanya tim work yang tinggi dan profesional. Keempat unsur tersebut akan dijelaskan secara ringkas sebagai berikut.

#### **a. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah**

MBS memberikan otonomi dan tanggung jawab luas kepada sekolah. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, maka sekolah dapat lebih memberdayakan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya yaitu mengajar. Selain itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat.

---

<sup>30</sup>Saiful Sagala, (2009)., *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta, h. 161

<sup>31</sup> Sa'ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. ....

## **b. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua**

Melalui MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah.

## **c. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional**

Pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional.

## **d. Team-work yang Kompak dan Transparan**

Keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja team-work yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dewan pendidikan dan komite sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan sekolah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak.

Amiruddin dkk mengungkapkan bahwa ada beberapa indikator karakteristik konsep MBS yaitu<sup>32</sup> : (1) Lingkungan yang aman dan tertib; (2) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai; (3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; (4) Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah; (5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK; (6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek

---

<sup>32</sup> Amiruddin, S., Khairuddin, dan Irwan, N. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching. H. 33

akademik dan administratif; (7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat lainnya.

MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Karakteristik MBS tersebut tidak dapat dipisahkan dengan **karakteristik sekolah efektif**. Jika MBS merupakan kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output. Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS berdasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.<sup>33</sup>

### 1. Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi nonakademik (*non-academic achievement*).

### 2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut: (a) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (d) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) sekolah memiliki budaya mutu, (f) sekolah memiliki “*teamwork*” yang kompak, dan dinamis, (g)

---

33 Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat

sekolah memiliki kemandirian, (h) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, (i) sekolah memiliki transparansi manajemen, (j) sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), (k) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, (l) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (m) memiliki komunikasi yang baik, (n) sekolah memiliki akuntabilitas, dan (o) sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

### **3. Input Pendidikan**

Sekolah harus memiliki input yang bagus untuk menunjang proses dan output yang bermutu tinggi. Input tersebut antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumberdaya tersedia dan sia, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan (khususnya siswa), dan (f) input manajemen

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik MBS adalah (1) prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif; (2) kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa entrepreneurship; (3) menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat; (4) senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik; (5) melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan dan evaluasi kinerja sesuai visi dan misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah; (6) kesejahteraan personal sekolah yang cukup; (7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan; (8) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat lainnya.

## H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan MBS.

Pelaksanaan MBS dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dohou menjelaskan beberapa faktor yang turut mempengaruhi pelaksanaan MBS, diantaranya, yaitu : kepemimpinan Kepala madrasah, partisipasi orang tua dan komite sekolah, dukungan dana dari pemerintah, tenaga pengajar yang memadai dan profesional, motivasi kerja, partisipasi warga sekolah, tingkat ekonomi orang tua peserta didik, lokasi sekolah, koordinasi antar unit kerja di sekolah, otonomi sekolah/kewenangan yang diberikan, sarana sekolah serta fasilitas yang tersedia<sup>34</sup>.

Sementara itu, pada buku pedoman implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang diterbitkan oleh Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Jakarta bahwa faktor pendukung keberhasilan MBS<sup>35</sup> terdiri dari :1) Kepemimpinan dan manajemen Sekolah yang baik, 2) Keadaan social ekonomi dan penghayatan masyarakat terhadap pendidikan, 3) Dukungan pemerintah, 4) Profesionalisme.

Amiruddin, Khairuddin, dan Irwan Nasution mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan MBS<sup>36</sup> adalah : (1) tingkat kemampuan ekonomi masyarakat, (2) social budaya dan politik, (3) taraf pendidikan masyarakat, (4) kebijakan pemerintah, (5) organisasi dan kepemimpinan Kepala madrasah, (6) strategi pembelajaran di kelas, (7) tata laksana sekolah, (8) iklim dan kultur sekolah, (9) profesionalisme guru, (10) pengawasan pendidikan dan pengajaran, dan (11) tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan menurut Nurkholis ada enam faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political*

---

<sup>34</sup> Ibtisam, Abu Dhou. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Proyek perluasan dan peningkatan mutu SMU.

<sup>35</sup> Departemen Agama. (2002). *Buku Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, h. 39

<sup>36</sup> Amiruddin, S.,Khairuddin, dan Irwan,N. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah....* h. 34

*will*, financial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian<sup>37</sup>.

Lebih lanjut Nurkholis menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah. Walaupun boleh dikatakan penerapan MBS lebih dahulu terjadi dibandingkan dengan dasar hukum pelaksanaannya, namun dukungan yang nyata dari pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan menjadi dasar bagi sekolah untuk lebih leluasa dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Aspek finansial atau keuangan merupakan faktor penting bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Kalau mencermati perjalanan implementasi MBS di Indonesia, perhatian pemerintah dari aspek finansial dalam mendukung implementasi MBS di Indonesia baru dirasakan secara langsung melalui pemberian dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Tetapi, cukupkah keuangan BOS tersebut bagi implementasi MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah? Tentu saja tidak cukup, karena BOS hanya bantuan minimal bagi sekolah. Oleh karena itu, dukungan finansial dari berbagai pihak sangat diperlukan untuk percepatan peningkatan pendidikan di sekolah melalui MBS.

Mulai Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2007, implementasi MBS mendapatkan dukungan dari lembaga-lembaga donor internasional dan negara-negara tetangga, di antaranya adalah Unesco, New Zealand Aid, Asian Development Bank, USAID, dan AusAID. Yang paling menyedihkan adalah banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang setiap tahunnya memberikan laporan keuntungan yang sangat besar, tetapi kontribusinya terhadap pendidikan masih sangat rendah. Di samping itu, walaupun UUD

---

37 Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah. ....*, h. 264



1945 yang diamanatkan mengamanatkan bahwa pemerintah pusat dan daerah harus mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20%, namun dalam prakteknya masih sangat sulit diterapkan. Jika dukungan pemerintah melalui alokasi anggaran pendidikan 20% dipenuhi, sebagian dana pendidikan tersebut dapat digunakan untuk mendukung kesuksesan implementasi MBS.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS belum cukup. Mengapa demikian? Karena MBS merupakan hal yang baru dan hanya sebagian orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan dalam mendukung implementasi MBS. Oleh karena itu, dukungan untuk *on the job training*, atau *in service training* dalam kerangka peningkatan pengetahuan dan kemampuan tentang MBS perlu dilakukan.

Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Perubahan dari budaya sekolah yang telah lama terbentuk dengan manajemen pendidikan yang sentralistik menuju manajemen pendidikan yang sentralistik masih sulit dilaksanakan. Budaya yang hanya melaksanakan apa yang ditetapkan pusat masih melekat pada sebagian besar sekolah. Masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya untuk maju, bekerja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting lainnya untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya, memiliki bakat atau sifat, serta memahami kondisi lingkungan sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator* dan *motivator*. Di samping itu, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan

dikembangkan. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara bertahap, sehingga perubahan sekolah akan berjalan baik apabila perubahan organisasi itu berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan stafnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang turut mempengaruhi pelaksanaan MBS, diantaranya, yaitu : kepemimpinan Kepala madrasah, partisipasi orang tua dan komite sekolah, dukungan dana dari pemerintah, sosial budaya dan politik, tenaga pengajar yang memadai dan profesional, motivasi kerja, partisipasi warga sekolah, tingkat ekonomi orang tua peserta didik, taraf pendidikan masyarakat, lokasi sekolah, strategi pembelajaran di kelas, tata laksana sekolah, iklim dan kultur sekolah, koordinasi antar unit kerja di sekolah, otonomi sekolah/kewenangan yang diberikan, pengawasan pendidikan dan pengajaran, sarana sekolah serta fasilitas yang tersedia.

## **I. Strategi Sukses Implementasi MBS**

Banyak hal yang harus menjadi perhatian pihak sekolah dalam upaya mensukseskan implementasi MBS. Pemahaman terhadap prinsip MBS dan karakteristik MBS, baik dilihat dari aspek *input*, proses dan *output* akan membawa sekolah kepada penerapan MBS yang lebih baik. Tentu saja akan membawa pada peningkatan mutu sekolah yang menjadi cita-cita atau tujuan dari MBS tersebut. Menurut Slamet P.H bahwa pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu diditempuh dalam melaksanakan MBS adalah sebagai berikut<sup>38</sup>.

---

38 Slamet PH. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>

*Pertama*, mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah. *Kedua*, melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

*Ketiga*, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya. *Keempat*, 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 di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

*Kelima*, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal

maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal, serta *peluang*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

*Keenam*, memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang.

*Ketujuh*, membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

*Kedelapan*, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. *Kesembilan*, melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

Nurkholis mengemukakan sembilan strategi keberhasilan implementasi MBS<sup>39</sup>. *Pertama*, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Mulyasa menyatakan bahwa salah satu bentuk otonomi sekolah adalah kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar kompetensi, kompetensi dasar, dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang dilakukan secara fleksibel. Dengan demikian, otonomi sekolah yang dilakukan secara benar dalam kerangka implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>40</sup>

*Kedua*, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non- pembelajaran. Menurutnya, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya sebatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah. Misalnya, partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan.

*Ketiga*, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara

---

<sup>39</sup> Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.h. 132

<sup>40</sup> Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.h. 41

umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai *designer*, *motivator*, *fasilitator*, dan *liaison*. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Menurut Mulyasa Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator* dan *motivator*.<sup>41</sup>

*Keempat*, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang efektif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orangtuanya, serta masyarakat dan para guru. *Kelima*, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi tentang konsep MBS.

*Keenam*, adanya panduan (*guidelines*) dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2000, dan UU No. 20 Tahun 2003, Kementerian Pendidikan diharapkan

---

41 Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*.....h. 98

memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.

*Ketujuh*, sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait. *Kedelapan*, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa. *Kesembilan*, implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi, serta melakukan perbaikan-perbaikan.

Di samping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai, yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

## **J. Kaitan MBS dengan Mutu Pendidikan**

Salah satu masalah pendidikan yang kita hadapi dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun



demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun Sebagian lainnya masih memprihatinkan. Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata,<sup>42</sup> yaitu:

**Pertama,** kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipilih semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, mengapa? Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

**Kedua,** penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>42</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, hal.

**Ketiga**, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan. Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen sekolah (*School Based Management*).

Manajemen berbasis sekolah atau *School Based Management* dapat didefinisikan dan 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 mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Menurut Rusman bahwa “antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya”.<sup>43</sup> Pendapat tersebut memberikan pemahaman bahwa hasil pendidikan itu ditentukan oleh input dan proses pendidikan. Semua input dan proses yang ada pada sekolah harus diarahkan pada hasil yang ingin dicapai.

---

<sup>43</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hal. 555.

Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Menurut Tim Dosen Administrasi UPI bahwa "mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh pelanggan"<sup>44</sup>.

Sagala menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupaun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.<sup>45</sup> Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni. manusia yang terdidik. Sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik. tenaga kerja. yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah

---

<sup>44</sup> Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 295.

<sup>45</sup> Sagala, Syaiful, (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta.h. 170

terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.<sup>46</sup>

Dalam bukunya Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah (MPMBS), Hari Suderajat melihat mutu pendidikan melalui empat pendekatan<sup>47</sup>:

**Pertama**, pendekatan program Depdiknas 2001-2004 dengan program Broad Based Education (BBE). Melalui pendekatan ini, mutu pendidikan diukur dengan kemampuan peserta didik yang mengarah pada penguasaan kecakapan hidup (Life Skill) yang dapat meningkatkan harkat dan martabat peserta didik di tengah kehidupan masyarakat. Mutu pendidikan versi pendekatan BBE ini, lebih dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan hidup yang bersifat jangka pendek, belum mencerminkan nilai-nilai yang terkandung dalam misi pendidikan yang ideal, sekalipun dalam program BBE ini terkandung pesan kecakapan personal dan kecakapan sosial, namun penekannya pada kecakapan kejuruan. Jadi masih perlu peningkatan kearah yang lebih mengantarkan peserta didik pada pengembangan potensi yang holistik dan komprehensif.

**Kedua**, pendekatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Melalui pendekatan ini, mutu pendidikan diukur dengan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang dapat meningkatkan daya beli dan meningkatkan derajat kesehatan. Tidak jauh berbeda dengan konsep mutu pendidikan melalui pendekatan program BBE, mutu pendidikan melalui pendekatan IPM ini juga lebih banyak menekankan pada penyiapan lulusan yang siap untuk memenuhi hajat hidup yang lebih bersifat material, baik terpenuhinya sisi ekonomi maupun sisi kesehatan fisik. Jadi masih belum mencerminkan pendidikan yang mewujudkan manusia utuh, ada sisi kemanusiaan ruhaniyah yang belum tersentuh.

---

<sup>46</sup> Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), h.8

<sup>47</sup> Hari Suderajat, (2005), " *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah " (MPMBS)* , CV, Cipta Cekas Grafika , Bandung.

**Ketiga**, melalui pendekatan fungsi pendidikan nasional. Pendekatan fungsi pendidikan melihat mutu pendidikan sebagai lembaga yang berfungsi “ mengembangkan watak serta peradaban yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.<sup>48</sup> Pendekatan fungsi pendidikan, melihat mutu pendidikan dengan mengposisikan peserta didik sebagai bagian kehidupan berbangsa. Disini kita melihat bahwa peserta didik sebagai aset bangsa yang harus dihantarkan ketinggian kecerdasan yang memungkinkan bisa mengembangkan watak kepribadiannya dan dapat berkiprah membangun peradaban bangsa yang bermartabat. “ Disini selalu terdapat dialektika antara kepentingan individu untuk mengolah dan mendalami nilai-nilai yang menurut dia baik, dan kepentingan negara yang menginginkan agar warga negaranya memiliki semangat publik demi berlangsungnya kehidupan bermasyarakat.” Pendekatan fungsi pendidikan nasional, melihat mutu pendidikan diukur dengan hasil lulusan yang berguna bagi pembangunan bangsa disamping tentu dapat meningkatkan kesejahteraan pribadinya. Disini kepentingan negara sangat kental dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

**Keempat**, pendekatan tujuan pendidikan nasional. Mutu pendidikan dalam tinjauan tujuan pendidikan nasional, secara konseptual sudah mencerminkan tujuan ideal hasil lulusan. Dalam pasal 3 Undang-undang Sistem pendidikan nasional no. 20 tahun 2003 termuat : “ Berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, serta menjadi warga negara yang bertanggung jawab.”

Para Guru mutu menegaskan : “ Mutu terkait dengan manajemen”.<sup>49</sup> Penegasan ini bila dikaitkan dengan pendidikan berarti kunci terwujudnya mutu pendidikan terletak dalam manajemen. “Sejalan dengan dimulainya otonomi daerah di Kota

---

<sup>48</sup> Undang-undang Republik Indonesi no 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS. Pasal 3

<sup>49</sup> Sallis, Edward (2007): *Total Qualiti Management in Education*, Kogan page Ltd, London.

dan Kabupaten maka pemerintah memberikan otonomi pendidikan ke Sekolah dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. 50 Sedangkan menurut Joremo S. Arcaro mutu<sup>51</sup> adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan out put pendidikan. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merujuk kepada UU Sistem Pendidikan Nasional ps1 51 butir 1 yaitu “ *pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip **manajemen berbasis sekolah/ madrasah.***”

Dalam implementasinya manajemen berbasis sekolah berarti melaksanakan fungsi fungsi manajemen terhadap semua komponen pendidikan di sekolah. Komponen –komponen pendidikan di sekolah terdiri dari : Kurikulum, personalia, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, dan lingkungan sekolah.

---

50 Hari Suderajat, (2005),” *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah “ (MPMBS) ,*  
....

51 Arcaro,S Joremo, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, Penerbit Riene Cipta, Jakarta.h. 85

Ruang lingkup dan cakupan MBS secara matriks dapat kita lihat sbb :

Fungsi manajemen / Komponen Pendidikan	(A)	Perencanaan	Pengorganisasian	Penggerakan	Pengawasan	Evaluasi	Hasil
1. Kurikulum	A.1		B.1	C.1	D.1	E.1	M
2. Personalia	A.2		B.2	C.2	D.2	E.2	M
3. Kesiswaan	A.3		B.3	C.3	D.3	E.3	M
4. sarana-Prasarana	A.4		B.4	C.4	D.4	E.4	M
5. keuangan	A.5		B.5	C.5	D.5	E.5	M
6. lingkungan	A.6		B.6	C.6	D.6	E.6	M
7. Sekolah	M		M	M	M	M	

BAGAN : sumber buku MPMBS Hari Suderdjat: 2005.



Matrik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. A.1, B.1, C.1,D.1 dan E.1 merupakan gambaran kegiatan pengelolaan (manajemen) Kurikulum. Kurikulum yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi rutin dan menyeluruh akan menghasilkan Kurikulum yang ber-mutu (M).
2. A.2, B.2, C.2, D.2, dan E.2 adalah kegiatan pengelolaan (manajemen) personalia. Personalia yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi rutin dan menyeluruh akan menghasilkan personalia yang ber-mutu (M).
3. A.3, B.3, C.3, D.3, dan E.3 adalah kegiatan pengelolaan (manajemen) kesiswaan. Kesiswaan yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi rutin dan menyeluruh akan menghasilkan kesiswaan yang ber-mutu (M)
4. A.4, B.4, C.4, D.4, dan E.4 , adalah kegiatan pengelolaan (manajemen) sarana prasarana. Sarana dan prasarana yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi yang rutin dan menyeluruh akan menghasilkan Sarana dan prasarana yang ber-mutu(M).

5. A.5, B.5, C.5, D.5, dan E.5 adalah kegiatan pengelolaan (manajemen) keuangan. Keuangan yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi rutin dan menyeluruh akan menghasilkan Keuangan yang ber-mutu (M).
6. 6.B.6, C.6, D.6, dan E.6 adalah kegiatan pengelolaan (manajemen ) Lingkungan. Lingkungan yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapih, penggerakan yang kompak, pengawasan yang ketat, dan evaluasi yang rutin dan menyeluruh akan menghasilkan Lingkungan yang ber-mutu (M).
7. Sekolah yang dimenej oleh pimpinan sekolah dengan pendekatan manajemen mutu yang terpadu (MMT), akan menghasilkan Sekolah yang bermutu dan lebih bisa diharapkan akan menghasilkan lulusan yang bermutu pula. Sekolah yang demikian itulah yang kemudian kita kenal dengan (MPMBS), Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah<sup>52</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS berkaitan erat dengan mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang dimaksud adalah mutu komponen pendidikan yang meliputi mutu kurikulum, mutu personalia, mutu siswa mutu sarana prasarana, mutu pengelolaan keuangan, mutu lingkungan dan termasuk mutu sekolah secara keseluruhan. Upaya peningkatan mutu komponen tersebut dilakukan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi serta penilaian hasil.

---

<sup>52</sup> Tajudin, Noer. Majalah Ilmiah Solusi Unsika ISSN 1412-86676 Vol. 10 No. 20 Ed. Sept-Nop 2011

# BAB II

## KEPEMIMPINAN

### TRANSFORMASIONAL KEPALA

### SEKOLAH

#### A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership telah didefinisikan oleh banyak para ahli. Kepemimpinan berkaitan dengan sifat, perilaku dan pola interaksi sebagaimana dijelaskan oleh Wahjosumidjo “Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administrasi, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh”.<sup>53</sup> Tannenbaum, Weschler & Massarik mengemukakan Kepemimpinan adalah “pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan

---

<sup>53</sup> Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.h. 17

tertentu”<sup>54</sup>. Maksudnya adalah bahwa kepemimpinan itu merupakan proses mempengaruhi orang lain melalui komunikasi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan bukan hanya proses mempengaruhi orang lain tapi juga mempengaruhi aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan sebagaimana yang dikemukakan oleh Rauch & Behling. Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan”<sup>55</sup>.

Sejalan dengan pendapat di atas, maka Gribbin mengemukakan<sup>56</sup> bahwa :

“Leadership can be described as a process of influence on a group in a particular situation, at a given point in time, and in a specific set of attain organization objectives, giving them the experience or helping attain the common objectives and satisfaction with the type of leadership provided.

Artinya adalah bahwa kepemimpinan itu bisa digambarkan sebagai proses mempengaruhi sebuah kelompok dalam situasi khusus, pada point yang diberikan waktu masing-masing individu dan pada kumpulan maksud khusus yang dicapai organisasi, member mereka pengalaman atau menolong mencapai tujuan umum dan memuaskan dengan tipe kepemimpinan yang ada. Inti dari pendapat di atas adalah kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu, sehingga anggota termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan tidak merasa terpaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

---

<sup>54</sup> Tannenbaum, et.al.(1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company

<sup>55</sup> Rauch, C.F., Behling.(1984). *Functionalism asis for an alternate approach to the study of leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp.45-62

<sup>56</sup> Gribbin, (1972). *Reventing Leadership*. Jakarta : Inter Aksara.h. 9

Senada dengan pendapat di atas Koontz dan kawan-kawan mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah :

“We define leadership as influence, the art process of influencing people so that they wills thrive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals. This concept can be englarged to imply not only willingness to work but also willingness to work with zeal and confidence”.<sup>57</sup>

Pengertian kepemimpinan di atas memberikan makna bahwa kepemimpinan tidak lain merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela demi pencapaian suatu tujuan. Sementara Good memberikan pengertian bahwa kepemimpinan<sup>58</sup> adalah : “The ability and readness to inspire, guide, direct, organization manager other”. Maksudnya kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>59</sup> Menurut Purwant ada beberapa konsep kepemimpinan ditinjau dari sejarah perkembangannya di antaranya<sup>60</sup> adalah: 1) Suatu konsep yang menganggap bahwa

---

57 Koontz, Harold. Et all., (1984). *Management, a sistem and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: Megraw Hill. Kogakusha.h. 506

58 Good. Carter, Cart. AD. (1973). *Development Supervision (Alternative Practice for Helping Teacher Improve Instruction)*. Virginia: AS CD. h. 313

59 Sudarwan, Danim. (2008). *Vsi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.h. 204

60 Purwanto, M. Ngauli (2009). *Administrasi Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.h. 24

kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin, 2) Konsep kedua agak lebih maju lagi. Konsep ini memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (function of the group).3) Konsep ketiga merupakan konsep yang lebih maju lagi. Konsep ini tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politis.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk berkoordinasi, mengarahkan dan mempengaruhi orang yang dipimpinya melalui komunikasi agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta tidak merasa terpaksa.

## B. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Alqur'an memberikan beberapa istilah yang berbeda mengenai kepemimpinan. Istilah-istilah tersebut diantaranya khalifah, imamah, wali, ulil amril, amir dan ra'in. Khâlifah adalah seseorang yang diberi kedudukan oleh Allah untuk mengelola suatu wilayah, ia berkewajiban menciptakan suatu masyarakat yang hubungannya dengan Allah baik, kehidupan masyarakat harmonis dan agama, akal, dan budayanya terpelihara.<sup>61</sup> Kata khalifah ini dapat ditemukan dalam firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا  
أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:” “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang

---

61 M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'ân, Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*, cet.xxx, (Bandung: Mizan, 2007), hlm. 157

khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Al Baqarah: 30)<sup>62</sup>

Khalifah menurut Suyuti adalah pengganti yaitu seseorang yang menggantikan tempat orang lain yang lain dalam beberapa persoalan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kata khalifah yang berarti pengganti telah berkembang menjadi "titel atau gelaran bagi pemimpin tertinggi masyarakat Muslim sebagai gelar yang berlabel agama".<sup>63</sup>

Kata khalifah sering juga disamakan dengan kata “*imāmah*” yang berarti “kepemimpinan umum dalam urusan agama dan dunia menggantikan Nabi SAW.<sup>64</sup>” Dalam hal ini Murtadha Muthahhari dalam bukunya “*Man and Universe*” mengemukakan bahwa pengertian *imām* tidak hanya menyangkut kepemimpinan politis setelah nabi wafat. Namun dalam hal ini kepemimpinan dalam artian *imāmah* ini semata-mata adalah dapat menyangkut beberapa aspek, seperti *imāmah* dalam artian wilayah, *imāmah* dalam artian religius dan *imāmah* dalam artian masyarakat.<sup>65</sup> Kata *imamah* ini dapat ditemukan dalam firman Allah SWT:

---

<sup>62</sup> Departemen Agama Republik Indonesia *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Diponegoro, Bandung, 2010

<sup>63</sup> J. Suyuti Pulungan, *Fiqh Siyash; Ajaran dan pemikiran*, Jakarta; PT.Raja Grafindo Persada, Cet III, 1997, Ed. I h., 48-49

<sup>64</sup> Ali abd Ar-Raziq –(terjemah Zaid Su'ud), *Al-Islām wa Uṣhul al-Ahkām* (Islam dan Dasar-dasar Pemerintahan), Yogyakarta : Penerbit Jendela. 2002. h.4

<sup>65</sup> Dalam hal ini Murtadha Muthahhari dalam bukunya yang diterjemahkan Satrio Pinandito “*Imamah dan Khalifah*” memiliki banyak aspek, dapat di lihat. Murtadha Muthahhari “*Imāmah dan khalifah h*, Jakarta : Penerbit Firdaus, 1991h. 21-42

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya : “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”. (QS. As-Sajdah (32) :24)

Sedangkan menurut Al-Taftazani yang telah dikutip oleh Dhiauddin Rais, dalam bukunya yang berjudul " Teori Politik Islam ", keimamahan didefenisikan sebagai kepemimpinan umum dalam urusan dunia dan agama sebagai khalifah atau wakil dari Nabi saw.<sup>66</sup>

Perkataan wali digunakan oleh Hamka dalam menjelaskan maksud pemimpin, penguasa, pengatur, pengurus, pemuka, penolong dan pelindung yang beriman kepada Allah.<sup>67</sup>

Muhammad Ali al-Sais menghimpun beberapa pendapat mengenai *ulilamri*, sebagian berpendapat bahwa *ulilamri* adalah para pemimpin kaum muslimin termasuk di dalamnya *khulafā ar-rāsyidū* , para raja dan sultan, pemimpin rombongan dalam perjalanan, para pemegang kebijakan dan lain-lain. Ada pula yang berpendapat bahwa *ulilamri* adalah para pemimpin kerajaan. Kelompok lain membatasi pengertian *ulilamri* pada ulama yang memberikan fatwa mengenai hukum-hukum syariat dan yang mengajarkan agama pada manusia. Sedangkan kelompok Syiah menganggap *ulilamri* adalah para pemimpin yang ma<sup>‘</sup>shum, dan kelompok syiah ekstrim membatasi makna *ulilamri* hanya pada Ali bin Abi Thalib.

68 Pendapat lain mengemukakan pengertian Ulil Amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus

---

66 M. Dhiauddin Rais, *Teori Politik Islam*, Jakarta; Gema Insani Perss, 2001, Cet. I, h., 86

67 Hamka, *Tafsir Al-Azhār*, Singapura: Pustaka Nasional 1999, Jil. 2, Cet. 3, hlm.7291

68 Muhammad Ali al-Sais, *Tafsir Ayat Ahkam, juz II*, Beirut : Dar al-Fikr,, tt, hlm. 117



urusan orang lain dan *Khadimul Umat* ( pelayan umat ) dengan pengertian seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat.<sup>69</sup> Kata *Ulil amri* ini dapat ditemukan dalam firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ  
 نُنزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ  
 ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>70</sup>

Kata lain yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah *ra'in*, yang diambil dari hadis Nabi Muhammad SAW:

حَدِيْثُ عَبْدِاللهِ بْنِ عَمْرِو رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، اَنَّ رَسُوْلَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: كَلَّكُمْ رَاعٍ  
 فَمَسُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْاَمِيْرُ الَّذِيْ عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسُوْلٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى  
 اَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسُوْلٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْءُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسُوْلَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ  
 رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسُوْلٌ عَنْهُ، اَلَا فِكَلَّكُمْ رَاعٍ وَكَلَّكُمْ مَسُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. اَخْرَجَهُ  
 الْبُخَارِيُّ فِي ٤٩ كِتَابِ الْعَتَقِ: ١٧ بَابُ كِرَاهِيَةِ التَّطَاوُلِ عَلَى الرَّقِيْقِ

Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung

69 K.H. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung S.Si, MM, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Cet. I, Jakarta; Gema Insani Perss, 2003, h., 120

70 Departemen Agama Republik Indonesia *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Diponegoro, Bandung, 2010

jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)

Jadi pemimpin adalah *ra'in*. *Ra'in* arti asalnya adalah gembala. Seorang pemimpin ibarat seorang penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala.<sup>71</sup>

### C. Konsep Dasar Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang berasal dari guru dalam suatu organisasi sekolah. Rahman dkk<sup>72</sup>, mengungkapkan bahwa, “kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Wahjosumidjo menjelaskan “secara sederhana kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>73</sup> Hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan menurut Mangkunegara<sup>74</sup>, dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan

---

71 U. Saefullah, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 139

72 Rahman dkk, (2006), *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor, Alqaprint.h. 106

73 Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*...h. 83

74 Mangkunegara, Prabu Anwar, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT, Remaja Rosdakarya.h. 70

memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 adalah sebagai berikut: Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).<sup>75</sup>

Sementara untuk dapat menjalankan tugas kepemimpinan sebagai kepala sekolah, maka seorang kepala sekolah menurut Moch Idochi<sup>76</sup> dituntut memiliki tiga kompetensi, yaitu; (1) menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya, (2) mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin melalui pendidikan dan pelatihan, (3) menunjuk kepada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas. Menurut Lipham dan Hoeh Jr. Yang dikutip Mantja mengemukakan bahwa dalam penyiapan khusus jabatan kepala sekolah, di bidang administrasi pendidikan ada lima kelompok kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi fungsi dasar kepala sekolah, yakni; (1) program

---

<sup>75</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>76</sup> Idochi A., Moh.2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung:CVAlfabeta.h.88

instruksional, (2) kepegawaian, (3) kesiswaan, (4) sumber-sumber fisik dan finansial, dan (5) hubungan masyarakat dan sekolah.<sup>77</sup>

Berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan.<sup>78</sup>

### **1. Dimensi Kompetensi Kepribadian**

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

---

<sup>77</sup> Mantja, W. 2005. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang:Wineka Media, h. 3

<sup>78</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 13 tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah

## 2. Dimensi Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan. sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan, dan efisien.
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### **3. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan**

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

#### **4. Dimensi Kompetensi Supervisi**

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### **5. Dimensi Kompetensi Sosial**

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Dengan adanya tuntutan 5 kompetensi yang mesti ada pada diri kepala sekolah tersebut tentu akan memberikan efek terhadap mutu sekolah. Pemilihan kepala sekolah tidak bisa lagi berdasarkan *like* dan *dislike*, tapi berdasarkan kepada profesionalitas dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah.

#### **D. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam MBS**

Dalam Undang-Undang No.25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demokratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS

menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis.

Kepemimpinan transformasional akhir-akhir ini semakin banyak dibicarakan orang. Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi actual.

Teori kepemimpinan transformasional muncul dari gagasan yang dikembangkan oleh James Mc.Gregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks keorganisasian oleh Bernard Bass. Menurut Burns<sup>79</sup> kepemimpinan transformasional sebagai “ *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi bersama mereka.

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

---

<sup>79</sup> Burns, J.M (1978) Leadership Harper & Row, New York dalam Rumtini (1977) *Transformational and Transactional Leadership Performance of Principals of Junior Secondary School in Indonesia*, unpublished [thesis](#).



Pengertian di atas, memberikan arti bahwa, kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai :

Sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemashlahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.<sup>80</sup>

Sementara Yammarino, Dubinsky, & Spangler, menekankan bahwa fokus kepemimpinan transformasional adalah pada komitmen dan kapasitas anggota organisasi<sup>81</sup> . Komitmen dan kapasitas yang semakin bertambah dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktivitas yang lebih besar dan akan menjadi *outcome* yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Sementara menurut Tjiptono dan Syakhroza mengatakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada tahapan proses transformasi, apabila cara lama tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan focus strategic dan motivasional. Visi tersebut dinyatakan dengan tegas tujuan organisasi sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Bass & Avolio, B.J. (1996). *Multifaktor Leadership Questionnaire Report*. California: Mind Gardens.h. 11

<sup>81</sup> Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J,& Spangler,W.D. (1998). *Transformational and Contingent Reward Leadership:Individual, Dyad, and Group Level of Analysis*. *The Leadership Quarterly*.9 (1)

<sup>82</sup> Tjiptono, F. & Syakhroza, A., (1999). *Kepemimpinan Transformasional*. *Usahawan*, TH XXIII (9): 5-13. h. 16

Selanjutnya menurut Kuhnert & Lewis<sup>83</sup> dengan mengekspresikan standar pribadi, pemimpin transformasional bisa melakukan dua hal sekaligus, yaitu menyatukan para pengikut serta mengubah tujuan-tujuan dan keyakinan-keyakinan mereka bahwa mereka mampu menghasilkan unjuk kerja yang lebih tinggi dari yang sudah mereka pikirkan. Sedangkan House mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tergantung pada efektivitas pemimpin dalam mengekspresikan kebutuhan mereka akan power dengan menggunakan kiasan-kiasan dan perumpamaan-perumpamaan lain untuk menunjukkan contoh-contoh perubahan dan hasilnya, yang secara social diinginkan<sup>84</sup>.

Sementara menurut Bass<sup>85</sup> “Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun”. Teori ini tidak menyebutkan suatu kondisi dimana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan atau efektif, namun relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau sama-sama mungkin terjadi. Dalam organisasi seorang pimpinan disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika mampu mengubah energy menjadi sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor-faktor eksternal organisasi.

Lebih lanjut menurut Bass bahwa kepemimpinan transformational mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara : (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih

---

83 Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1997). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/developmental analysis*. *Academic of Management Review*, 12 (4).

84 House, R.J. (1996). *Path-goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy, and a Reformulated Theory*. *Leadership Quarterly*, 3(2).

85 Bass. B.M. (1997). “Does the Transactional-Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Bound-aries?” *American Psychologist*. 52

mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada tarap yang lebih tinggi. Tipe kepemimpinan transformasional dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS.

Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.

Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Dalam bukunya “*Leadership. Theory and Practice*” Northouse mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang efektif hampir dalam organisasi manapun.<sup>86</sup> Kepemimpinan ini telah diteliti secara luas dengan berbagai metode, termasuk survey, studi komparatif dan deskriptif, dan studi kasus intensif, serta terbukti bahwa model ini sesuai dengan situasi-situasi terkini di mana terjadi perubahan-perubahan tak terhindarkan dalam organisasi.

Menurut Bass dan Aviola dalam Komariah & Triatna, Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yaitu : *ideinfluence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.<sup>87</sup>

Dari pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan *Idealized influence* adalah membangun perubahan dengan sikap keteladanan. Artinya kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang

---

<sup>86</sup> Northouse, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

<sup>87</sup> Komariah, A. & Triatna, C. (2010). *Visionary leadership-menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 79-80

terbaik untuk kepentingan sekolah.

Adapun yang dimaksud dengan *Inspirational motivation* adalah kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

Faktor *Intellectual Stimulation* memberikan makna bahwa kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik. Di dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan dan mengelaborasi symbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Jelasnya pemimpin mampu meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama inspirasi.

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan, menggunakan symbol untuk menfokuskan berbagai usaha untuk mencapai tujuan, dan mengemukakan tujuan utama kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

Sedangkan faktor *Individual consideration* maksudnya adalah kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya. Dalam hal ini seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain. Pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Dari penjelasan di atas, maka indikator dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah : 1) membangun perubahan dengan sikap keteladanan, 2) motivasi inspirasional, 3) pertimbangan individual, dan 4) stimuli intelektual.

### **E. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Pemberdayaan Guru**

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang sangat perlu diberdayakan dalam rangka mewujudkan sekolah yang bermutu. Cara yang terbaik untuk meningkatkan kinerja guru-guru disekolah adalah dengan melakukan pemberdayaan. Undang-undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005 pada pasal 7 ayat 2 menyebutkan bahwa:

"Pemberdayaan profesi guru ... diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi"

Pasal di atas menunjukkan bahwa pemberdayaan guru merupakan suatu yang sangat urgen dalam pengelolaan lembaga persekolahan. Hal ini dikarenakan sesuatu yang diberdayakan akan memberikan multi efek terhadap lingkungan disekitarnya. Menurut Thornton & Mattocks, di sekolah, guru hanya akan berdaya apabila mereka merasa diberdayakan. Guru yang terberdayakan memiliki keterampilan, kepercayaan diri, dan motivasi untuk menciptakan peluang belajar bagi siswa<sup>88</sup>. Secara lebih terinci Seed mengemukakan "*Empowerment of teachers is a desirable ingredient*

---

88 Thornton, B. & Mattocks, "Chris". 1999. *Empowerment of Teachers Fosters School Improvement*.

Paper Presented At National Council of Professors of Educational Administration 53<sup>rd</sup> Annual Summer Conference Jackson Hole, WY August 9-14, 1999.

of school improvement<sup>89</sup>.” Pentingnya pemberdayaan guru dalam reformasi pendidikan ini memiliki sejumlah argumen yang kuat. Pertama, guru merupakan sosok kunci dalam dunia pendidikan. Kedua, keefektifan organisasi akan ditingkatkan apabila guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan masalah-masalah praktis<sup>90</sup>. Ketiga, guru yang terberdayakan memiliki kemampuan untuk memimpin, melaksanakan, dan mampu menciptakan perubahan-perubahan yang proaktif. Keempat, sebagaimana dikemukakan oleh Short, Greer, dan Melvin<sup>91</sup>, budaya sekolah akan berubah secara signifikan apabila guru-guru yang berpengalaman menghentikan cara-cara bekerja yang terpisah-pisah dan mulai memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa secara kolektif.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa guru yang terberdayakan atau diberdayakan akan memberikan pengaruh terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan, guru-guru akan berani melakukan terobosan-terobosan atau inovasi-inovasi baru dan juga terhadap budaya organisasi disekolah tersebut.

Untuk terciptanya pemberdayaan tersebut, dibutuhkan sosok yang berani melakukan perubahan. Maka yang menjadi sosok kuncinya adalah kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dilembaga sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Short, Greer, dan Melvin menyimpulkan —...the no-go schools

---

<sup>89</sup> Seed, A.H. 2006. Empowering Teachers for School Improvement. *Curriculum Leadership, An Electronic Journal for Leaders in Education*. . 4(23), 21 July 2006. (Online) (<http://cmslive.curriculum.edu.au/leader/default.asp?id=14043&issueid=10380> diakses 19 maret 2016).

<sup>90</sup> Scribner, J.P., Truell, A.D., Hager, D.R. Srichai, S. 2001. An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders. *Journal of Technical and Career Education*, Vol. 18 No. 1. (Online)(<http://Scholar.Lib.Vt.Edu/Ejournals/JCTE/V18n1/Scribner.html> diakses 19 maret 2016).

<sup>91</sup> Short, P.M., Greer, J. T., & Melvin, W.M. 1994. Creating Empowered Schools: Lessons in Change. *Journal of Educational Administration*, 32 (4), hlm. 38-52

had principals who did not want the school to become more empowered. Kepala sekolah harus mampu menjadi model dalam pemberdayaan pada semua level organisasi sekolah. Pada setiap kesempatan, kepala sekolah harus menguatkan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan. Kepala sekolah harus mampu mengatasi tantangan dalam rangka memberdayakan guru melalui penciptaan iklim sekolah yang positif, mendorong guru untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus, dan menyatukan staf dibalik semua hal yang menyebabkan siswa berprestasi<sup>92</sup>.

Bennis dan Nanus menyatakan bahwa pemimpin besar memberdayakan orang lain untuk menerjemahkan visinya menjadi realitas dan sekaligus membuatnya berkesinambungan<sup>93</sup>. Kedua penulis ini selanjutnya berkesimpulan bahwa pemimpin dengan perilaku transformasional memberi energi dan memberdayakan pengikutnya untuk bertindak dengan cara memberikan sebuah visi ke depan dari pada sekedar memberi ganjaran dan hukuman. Selain mempersembahkan visi, pemimpin transformasional juga larut dalam perilaku inspiratif yang menumbuhkan kepercayaan diri bawahan dengan mengedepankan pencapaian tujuan<sup>94</sup>. Senada dengan pendapat diatas, Ozaralli menegaskan bahwa sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang mengemukakan harapan yang tinggi akan mendorong efikasi diri dan motivasi bawahan, dan pada akhirnya akan melahirkan norma-norma bagi insiatif individual, perilaku yang berorientasi prestasi, dan pencapaian tujuan<sup>95</sup>.

---

92 Thornton, B. & Mattocks, "Chris". 1999. *Empowerment of Teachers* .....

93 Bennis, W. & Nanus, B. 2003. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Terjemahan oleh Aswita R. F. 2006. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.

94 Bass, B. & Avolio, B. 1993. Transformational Leadership: A Response to Critiques. Dalam M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (Hal. 49-80). San Diego: Academic Press

95 Özaralli, N. 2003. Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (6), hlm. 335-344.

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.<sup>96</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa jabatan kepala sekolah baik itu sebagai pengelola pendidikan maupun sebagai pemimpin formal menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang ada disekolah.

---

96 Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung : CV. Alfabeta), 2003, 75



Untuk terwujudnya pemberdayaan tersebut, maka dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.<sup>97</sup>

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mentransformasikan pengaruhnya kepada seluruh warga sekolah secara efektif melalui *idealize influence* charismatik (karismatik), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individual consideration* (perhatian terhadap individu) dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalismenya.<sup>98</sup>

Ke-empat perilaku kepemimpinan transformasional tersebut dijelaskan oleh Sedarmayanti dalam bukunya “Manajemen Sumber daya Manusia”<sup>99</sup> sebagai berikut:

### ***Idealized influence (pengaruh ideal)***

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawaisangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik

---

97 Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 54.

98 Intan, dkk. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No.2 Tahun 2016

99 Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta. h.185

kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal : a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat; b) menghadirkan diri dalam saat sulit; c) menunjukkan nilai penting; d) menumbuhkan kebanggaan; e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan; f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan; g) meneladani ketekunan alam semesta.

### ***Inspirational motivation (motivasi inspirasi)***

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan; b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi; d) menggunakan kata membangkitkan semangat; e) menggunakan symbol; f) menampilkan visi yang menggairahkan, g) member makna pada apa yang dilakukan; h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

### ***Intellectual stimulation (stimulasi intelektual)***

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah: a) mempertanyakan status quo; b) mendorong pemanfaatan imajinasi; c) mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika; d)

mengajak melihat perspektif baru; e) memakai symbol pendukung inovasi; f) mempertanyakan asumsi lama,

### ***Individualized concideration or individualized attention***

#### **(pertimbangan individu).**

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu sbb: a) merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu; b) mengidentifikasi kemampuan pegawai; c) memberi kesempatan belajar; d) mendelegasikan wewenang; e) melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri; f) mendengar dengan perhatian penuh; g) memberdayakan bawahan.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan sekolah ke arah peningkatan kualitas sekaligus optimalisasi pemberdayaan guru-guru, maka pola kepemimpinan transformasional merupakan pilihan yang tepat bagi kepala sekolah. Dengan pola kepemimpinan transformasional, maka akan tercipta iklim organisasi atau sekolah yang positif sebagai efek dari diberdayakannya para guru. Kepala sekolah akan selalu secara terus menerus mendorong para guru untuk melakukan inovasi-inovasi baru, melakukan peningkatan-peningkatan kualitas baik sdm maupun sda yang ada disekolah tersebut. Dan pemberdayaan yang optimal kepada guru akan berpengaruh kepada mutu lulusan atau mutu siswa.

## BAB III

# PROFESIONALITAS GURU

### A. Pengertian Profesionalisme

Profesionalisme berasal dari istilah professional yang dasar katanya adalah profesi (profession). Untuk itu ada baiknya penulis kemukakan terlebih dahulu istilah profesional. Profesional berarti persyaratan yang memadai sebagai suatu profesi. Menurut Dedi Supriyadi<sup>100</sup> dan Sudarwan Danim<sup>101</sup>, kata professional merujuk pada dua hal. Pertama, adalah orang yang menyanggah suatu profesi, orang yang biasanya melakukan pekerjaan secara otonom dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya, atau penampilan seseorang yang sesuai dengan ketentuan profesi. Kedua, adalah kinerja atau performance seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Pada tingkat tinggi, kinerja itu dimuati unsur-unsur kiat atau seni (art) yang menjadi ciri tampilan professional seorang penyanggah profesi.

---

100 Supriadi, Dedi. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud. h. 95

101 Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia. h. 22

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (UU Nomor 14 Tahun 2005).

Sedangkan kata profesi dapat diketahui dari tiga sumber makna, yaitu makna etimology, makna terminology, dan makna sociology. Secara etimologi, profesi berasal dari istilah bahasa Inggris profession atau bahasa Latin profecus, yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Secara terminology, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental, bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental disini menurut Sudarwan Danim<sup>102</sup> adalah: “adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrument untuk melakukan perbuatan praktis.” Merujuk pada definisi ini, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut keterampilan manual atau fisikal, meskipun levelnya tinggi, tidak digolongkan dalam profesi. Dedi Supriadi menyatakan bahwa<sup>103</sup> “profesi menunjukkan suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap profesi tersebut.”

Secara ideologi pekerjaan profesi menekankan pada tanggung jawab dan pelayanan tertentu, dari sekedar pekerjaan-pekerjaan yang mendatangkan keuntungan pribadi. Ada kode etik yang memberikan pertimbangan-pertimbangan secara otomatis dalam membedakan pekerjaan mana yang tergolong pekerjaan profesi dan mana yang bukan, serta diantara para praktisi professional diikat dalam suatu organisasi profesi dengan cakupan yang luas.

---

102 Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan* .....h. 21

103 Supriadi, Dedi. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud.h.95