

TUGAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

H. Muchlish Huda

STAI Fatahillah Serpong Tangerang Selatan

DOI 10.5281/zenodo.1303809

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang terkena akibat-akibat dari kebijakan yang merupakan tugas dari seorang kepala madrasah.

Kata Kunci : *Tugas, Kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah*

PENDAHULUAN

Manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari Bahasa Inggris "*school-based managemen*". Istilah MBS pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntunan dan perkembangan masyarakat setempat. **MBS** merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan (Mulyasa,

2003 : 27).

Kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah . Pada Sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan , dan mempertanggung jawabkan, pemberdaya sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Istilah kepemimpinan pendidikan, merupakan perpaduan, dari istilah kepemimpinan dan pendidikan. Kepemimpinan adalah persaingan dalam gaya (mempengaruhi) orang lain. Mereka yang lebih mampu menanamkan peranannya dalam mempengaruhi orang lain, maka dia akan berpeluang besar menjadi pemimpin (Tantowi, 2003: 32).

Selaras dengan itu, akan tetapi dengan kata-kata yang berbeda Josep Massie dan John Douglas yang dikutip oleh Winardi “ *Leadership accurs when one persons induces to work toward some predetermine had objective.* “ (Winardi, 1990 : 54). Horold Koontz melalui karyanya ***principle of management*** memberikan pengertian sebagai berikut : “*leadership is the art coordinating and motivating individual is and group to achieve desired and ends.*” kepemimpinan adalah seni/ kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan (Koontz, 1964 : 145). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian Kepemimpinan adalah “motor penggerak semua sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi” (Siagian, 2004 : 5). Tharik Muhammad As Suwadi posisi pemimpin itu di depan menjadi petunjuk, menjadi jalan kebaikan bagi rombongan yang dipimpin dan pengaruh kebaikan mereka (Suwadi, 2005 : 41).

Berapa definisi kepemimpinan tersebut terdapat beberapa unsur dari kepemimpinan yaitu :

- 1). Ada orang-orang yang memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan.
- 2). Ada orang yang dipengaruhi atau pengikat seperti anggota organisasi, bawahan maupun kelompok yang mau dikendalikan.
- 3). Adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
- 4). Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan (Burhanuddin, 1994 :63).

Sedangkan istilah kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS merupakan perpaduan dari istilah kepemimpinan kepala sekolah mengandung arti cara atau kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan,dan menggerakkan guru, staf, orang tua siswa, dan pihak-pihak terkait untuk bekerja sesuai dengan tujuan (Depdiknas, 199 : 9). Sedangkan manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipasi yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, staf,

kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat). (Depdiknas, 2003 : 3).

Secara umum MBS bertujuan menurut Hadiyono yang dikutip oleh Hasbullah untuk menjadikan sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi). Fleksibilitas yang lebih besar oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan (Hasbullah, 2006 : 15).

Meskipun MBS menawarkan otonomi dan kebebasan yang besar kepada sekolah, namun tetap disertai tanggung jawab yang harus dipikul oleh sekolah, Sekolah tidak memiliki fasilitas untuk berjalan sendirian tanpa menghiraukan kebijakan prioritas dan standarisasi yang dirumuskan oleh pemerintah, karena bagaimana pun sekolah berada dalam system pendidikan nasional, pemerintah dalam hal ini diwajibkan membuat regulasi dan pengevaluasian pelaksanaannya.

Jadi berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS adalah usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan sumber daya yang tersedia dalam rangka pelaksanaan otonomi sekolah melalui tangan kepala sekolah melalui kerja sama dengan warga sekolah untuk mengelola sumber daya yang tersedia dengan mengalokasikannya sesuai potensi dan kebutuhan sekolah serta kebutuhan masyarakat dengan cara mendorong pengambilan keputusan partisipasi yang melibatkan secara langsung warga sekolah yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran agar tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan lancar secara efektif dan efisien.

PEMBAHASAN

Tugas Kepala Sekolah dalam MBS

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.

Pertama, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajarpeserta didik untuk lebih giat belajar, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. *Kedua*, Menggunakan waktu belajar secara efektif disekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah di tentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategis yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama; Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan sekolah. Kepala Sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

Kedua; Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan hati ke hati. Bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong ketelibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

3. Kepala sekolah sebagai Administrator

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

- a) Kemampuan mengelola administrasi personalia diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data ;
- b) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin ;
- c) Pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik ;
- d) Pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD) dan dana bantuan operasional (DBO);
- e) Pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan , seperti hibah atau block grant, serta
- f) Pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari pihak yang tidak terikat

(Depdiknas,1999:18).

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi kondisi mengutamakan tugas agar tugas-tugas yang diberikan kepada tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah tidak akan terlepas dari perilaku yang diciptakan yaitu paternalistik, kepatuhan semua, kemandirian dalam bekerja lemah, consensus dan menghindar. Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap dan keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, pendapat serta kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan pembaharuan dari bawahan sering kali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pemerintah.

Perilaku kepatuhan semua dalam kepemimpinan kepala sekolah merupakan pengaruh paternalistik selama kepala sekolah menduduki posisi pimpinan. Loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi kepala sekolah tinggi, tetapi dapat hilang setelah kepala sekolah tersebut tidak lagi menjadi pimpinan di sekolah, atau kepala sekolah tersebut diganti atau mengalami rotasi, maka segala rasa hormat akan hilang bersama jabatannya. Dalam pendekatan kepatuhan semua ini sumber daya manusia sering digunakan secara tidak efektif.

Perilaku kemandirian kurang karena telah terkondisi menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif, dan tanggung jawab kurang bagi bawahan. Perilaku consensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering dimanipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perlu dengan tekanan. Ini biasanya dilakukan secara informal atau di luar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengkokohkan saja.

Perilaku menghindar sering disebut dengan tidak konsekuen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak sejalan antar kata dengan perbuatan, yang muncul dengan Tanya jawab yang ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok. Perilaku ini sering kali menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respon pengikut terhadap atasannya tergantung tingkat mampu dan tidak mau sedangkan bawahan yang tingkat kematangannya sedang cenderung tidak mampu tapi mau. Bawahan yang tingkat kematangannya tinggi cenderung memiliki kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melakukan sesuatu.

4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Sergiovani menyatakan definisi supervise sebagai berikut : “ *Supervision is a process designed to help teacher and supervision learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and school; and to make the school a more effective learning community* “ (Sergiovani, 1987 : 457). Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip : (1) Hubungan konsultasi, kolegal dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan professional. Kepala sekolah dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

5. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang innovative. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integritif rasional dan objektif, pragmatis, keteladan, disiplin, serta adaptasi dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi bidang studi, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

6. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan beberapa tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara

efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.

Pengaturan lingkungan fisik, lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar mampu melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta pengaruh lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan suasana kerja, seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Beberapa strategi yang dapat digunakan kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya. (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya. Dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

7. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian-profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2002 : 101).

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin pada sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk : (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi dengan lisan, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk lisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat dalam lingkungan sekolah.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari

tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, *laissez faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam pelaksanaannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat *laissez faire*.

Peningkatan, profesionalisme tenaga pendidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan sekolah harus berpedoman pada nilai demokratis yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri Handayani.

Dorongan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, memotivasi merupakan motivasi suatu faktor yang paling dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

SIMPULAN

Manajemen Berbasis Sekolah ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. 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 kepemimpinan yang tinggi terhadap sekolah.

Tugas kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah dapat diwujudkan sebagai *Educator* (pendidik), *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Leader* (pemimpin), *Innovator* (pencipta), dan *Motivator* (pendorong).

DAFTAR PUSTAKA

- Zaini, Syamina, *Prinsip-prinsip Dasar Konsepsi Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 1986
- Ya'qub, Hamzah, *Etika Islam*, CV. Diponegoro, cet.3, Bandung 1986.
- Uhbiyati, Hj. Nur dan Abu Ahmadi, *Ilmu Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung 1997

- Ustd. Muslih, dan Ade Wijdan Sz, *Pendidikan Islam dalam Peradaban Industrial*, Aditya, Yogyakarta, 1999
- Busyairi Madjidi, *Konsep Pendidikan Para Filosof Islam*, (Yogyakarta : Al- Amin Press, 1977)
- Hasan, Langgalung, *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*, (Bandung Al-Maarif,1995)
- Suparlan, Parsudi, *Masyarakat Perkotaan dan Masyarakat Pedesaan*, Bahan Penataran I SD se - Indonesia , Tawangmangu, Solo 1981
- Dradjat, Zakiyah, *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*, (Jakarta, Ruhama, 1995)
- Hasan, Chalijah, *Dimensi – Dimensi Psikologi Pendidikan* (Surabaya : Al Ikhlas 1994)
- Quthb, Muhammad, *Sistem Pendidikan Islam*, terj. Salman Harun (Bandung : PT. Al Maarif 1995)
- Shihab, M. Quraisy, *Membumikan Al Quran* (Bandung : Mizan, 1993)
- Soemanto, Wasty, *Psikologi Pendidikan* (Bina Aksara, 1993)
- Nahlawi, Abdurrahman, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat* (Jakarta : Gema Insani Press, 1996).