

BAB II

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BIDANG PENDIDIKAN DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Definisi dan Variasi Istilah Manajemen Berbasis Sekolah

a. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah – selanjutnya akan disingkat dengan MBS – sebenarnya merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. MBS merupakan paradigma 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 prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1, “manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan”. Definisi MBS diuraikan lebih rinci sebagai suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk melakukan redesain terhadap pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja

sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat (Bafadal, 2009:84).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terbagi atas tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Depdikbud, 1993:553). Manajemen juga dapat diartikan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sugiyono, 2008a:6). Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas (Depdikbud, 1993:83). Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran (Depdikbud, 1993:796). Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan (Eko, 2004:35). Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2003:5). Otonomi yang demikian, akan membuat sekolah memiliki kewenangan

yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga lebih mandiri. Sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensinya.

Manajemen sekolah ini dipastikan dapat menopang peningkatan mutu sekolah. Sekolah yang menerapkan MBS akan lebih efektif, daripada menggunakan manajemen yang bersifat sentralistik (kebijakan pemerintah pusat). Desentralisasi mengandung maksud pendelegasian wewenang dari pusat ke daerah (Sufyarma, 2003:84). Otonomi pendidikan berjalan dengan model manajemen dari sekolah, oleh sekolah, dan untuk sekolah (Bafadal, 2009:36). MBS merupakan implementasi dari pemberian otonomi kepada sekolah untuk memberdayakan diri demi peningkatan mutu pendidikan (Suryosubroto, 2004:195). Pemerintah menetapkan empat strategi pokok peningkatan mutu pendidikan yaitu : pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan dengan pembangunan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan (Depag, 2003:4).

b. Variasi Istilah Manajemen Berbasis Sekolah

Penerapan manajemen sekolah di berbagai Negara menumbuhkan istilah yang beragam dari istilah Manajemen Berbasis Sekolah. Variasi Istilah Manajemen Berbasis Sekolah mengarah pada satu titik, yaitu manajemen untuk peningkatan mutu pendidikan dengan kewenangan pihak sekolah itu sendiri.

Di Indonesia Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga sering disebut dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai manajemen yang memberi kelonggaran sekolah untuk lebih mandiri dengan berdasar pada kebijakan pendidikan nasional (Nurkholis, 2006:9).

Di Kanada, MBS menggunakan istilah *School-Site Decision Making* didasari adanya kelemahan manajemen dari pendekatan fungsional yang mengontrol dan membatasi partisipasi bawahan (Bafadal, 2009:18). Amerika Serikat menggunakan istilah *Site-Based Management* yang dilatarbelakangi oleh tidak ada relevansinya hasil pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Selandia Baru menyebutnya dengan istilah *School-Based Budget* atau lebih memfokuskan pada anggaran sekolah (Bafadal, 2009:86).

Variasi istilah di atas berkaitan dengan latar belakang munculnya istilah MBS di Negara-negara tersebut. Menurut Danim (2006:33-34), nama lain dari MBS adalah :

- 1) Manajemen lokal sekolah (*local management of school*). Sekolah memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat kampus (*building level*) atau kompleks sekolah.
- 2) Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision-making*). Berkaitan dengan ini, Diknas melimpahkan sebagian kewenangannya ke tingkat sekolah, baik secara langsung maupun melalui Komite Sekolah.

- 3) Pengelolaan sekolah secara mandiri (*self-managing school*). Sekolah memiliki kewenangan mengelola diri dalam lingkup yang cukup luas untuk menyusun perencanaan, program, penganggaran, dan implementasi.
- 4) Sekolah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self-determining schools*). Sekolah memiliki kewenangan untuk “menentukan nasib sendiri”, misalnya, dalam mengembangkan program unggulan, menentukan besarnya pembiayaan, mengatur program sekolah, dan lain-lain.
- 5) Otonomi sekolah secara lokal (*locally-autonomous school*). Program internal sekolah dirancang dan diimplementasikan sendiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya dan mungkin diakses oleh lembaga.
- 6) Manajemen sekolah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*), tempat untuk dapat menciptakan kondisi sekolah yang efektif diperlukan partisipasi semua komunitas sekolah.
- 7) Devolusi (*devolution*), berupa perubahan pengelolaan sekolah dari banyak tergantung kepada instansi di atasnya menjadi dikelola dengan kemandirian tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan komunitas sekolah serta masyarakat sekitarnya.
- 8) Desentralisasi pengelolaan sekolah (*school decentralization*). Walaupun sekolah merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional, sebagian program yang selama ini banyak dipandu oleh instansi di atasnya, dikelola dengan cara desentralisasi atau mandiri.

9) Restrukturisasi sekolah (*restructured schools*)

Restrukturisasi sekolah berupa perubahan struktur sekolah, sebagai perpanjangan tangan unit birokrasi di atasnya ke lembaga akademik yang tidak terlalu diikat oleh kaidah-kaidah kerja birokrasi pendidikan.

10) Sekolah berbasis swakelola atau penyelenggaraan sekolah secara mandiri (*self-governing*). Sebagian program sekolah ini direncanakan, didanai, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri keberhasilannya.

11) Sekolah berbasis penentuan “nasib” sendiri (*self-determining*). Sekolah memiliki kewenangan untuk mandiri atau menentukan nasib sendiri, misalnya mengenai standar prestasi, program unggulan, muatan lokal, kalender belajar, program khusus, dan sebagainya.

2. Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Perjuangan guru di Amerika Serikat untuk memperbaiki nasibnya dianggap sebagai awal terbentuknya MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Association, NEA*) pada tahun 1857. Pada tahun 1887, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama yang didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarett Harley. Pada tahun 1903, guru-guru Philadelphia membentuk organisasi Asosiasi Guru-guru Philadelphia

(*Philadelphia Teachers Association*). Melalui asosiasi inilah guru-guru memperoleh gaji lebih baik.

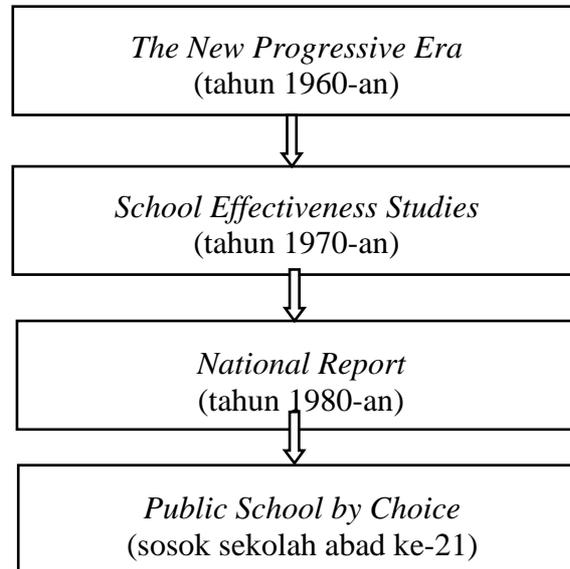
Guru-guru di Atlanta membentuk Persatuan Guru-guru Sekolah Publik Atlanta. Persatuan ini dibentuk untuk menghadapi tekanan dari dewan kota. Akhirnya, dewan kota memberikan dana lebih untuk pendidikan. Guru-guru di League, yang dipelopori oleh tokoh sosialis, Henry Linville, John Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkins Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi. Tujuannya memberi pilihan bagi guru dalam menentukan kebijakan sekolah (*school policy*) untuk memperoleh wakil di pentas pendidikan di New York, membantu masalah-masalah sekolah, membersihkan politik Amerika Serikat dari penyimpangan keputusan, dan meningkatkan kebebasan diskusi publik dari masalah-masalah pendidikan.

Berkaitan langsung dengan prakarsa MBS, di Negara maju reformasi pendidikan, khususnya reformasi pendidikan, selama lebih dari empat puluh tahun terakhir terus berporos pada desentralisasi. Sejak tahun 1960-an sampai 1990-an di Amerika Serikat telah berjalan “empat generasi” gerakan reformasi manajemen pendidikan. Dari “empat generasi” gerakan reformasi tersebut, semuanya menjurus kepada desentralisasi hingga sampai kepada istilah MBS. MBS merupakan pengindonesiaan dari *school-based management* (SBM) atau *school-site management* (SSM). Keterangan mengenai “empat generasi” sebagai berikut :

- a. *The New Progressive Era* atau Era Progresif Baru yang lahir pada tahun 1960-an, digagas oleh Neale, Rand Corporation, Fullman, McLaughlin, Bruce Joyce, dan sebagainya. Titik tekannya adalah pada pengembangan kemampuan individu sebagai ujung tombak perubahan.
- b. *School Effectiveness Studies* atau Studi-studi Keefektifan Sekolah pada tahun 1970-an, digagas oleh Edmunds, Brookover, Cuban, dan Austin, dengan titik tekan pada etos sekolah.
- c. *National Report* atau Laporan Nasional pada tahun 1980-an digagas oleh Bell, Wood, dan Sizer. Titik tekannya adalah pada pemberdayaan sekolah, termasuk pemberdayaan pendidikan bagi anak-anak berisiko (*Nation at Risk*). *Nation at Risk* adalah anak-anak yang berisiko dalam kerangka menempuh pendidikan, seperti gelandangan dan pengemis, anak-anak dari keluarga miskin, anak-anak dari korban pemutusan hubungan kerja, anak-anak yang bermukim secara terisolasi, dan lain-lain.
- d. *Public School by Choice* atau Sekolah Negeri dengan Pilihan merupakan produk pemikiran para pakar dari Universitas Minnesota dan Iowa (Danim, 2006:26-27).

Uraian di atas merupakan sekilas sejarah lahirnya MBS.

Penggambaran ringkas sejarah perkembangan MBS sebagai berikut :



3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik manajemen kontrol eksternal (MKE) atau manajemen dari pusat (Nurkholis, 2006:56). Karakteristik MBS harus dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Karakteristik tersebut meliputi seluruh komponen pendidikan baik masukan (input), proses, maupun hasil (output) pendidikan.

Penjelasan karakteristik MBS sebagai berikut (Depdiknas, 2003:9-14) :

a. Hasil Pendidikan

Hasil pendidikan yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Hasil pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu prestasi akademik dan prestasi non-akademik. Hasil prestasi akademik misalnya: NEM

atau nilai ebtanas murni UASBN, lomba karya ilmiah remaja, lomba kinerja siswa, lomba Matematika, dan lain-lain. Hasil prestasi non-akademik misalnya: kesenian olahraga, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, dan kerajinan.

b. Proses Pendidikan

Sekolah yang efektif biasanya memiliki proses pendidikan sebagai berikut :

- 1) Proses Belajar Mengajar yang efektivitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan sekolah yang tangguh
- 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu
- 6) Sekolah memiliki kebersamaan yang kompak
- 7) Sekolah memiliki kewenangan
- 8) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
- 9) Keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 13) Komunikasi yang baik
- 14) Sekolah memiliki akuntabilitas

c. Masukan Pendidikan

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran program yang jelas
- 2) Sumber daya tersedia
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan
- 6) Manajemen

Menurut Mulyasa, sekolah yang menerapkan MBS, memiliki ciri-ciri ideal sebagai berikut :

1) Organisasi Sekolah

- a) Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah
- b) Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri
- c) Mengelola kegiatan operasional sekolah
- d) Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait
- e) Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah

2) Proses Belajar Mengajar

- a) Meningkatkan kualitas belajar siswa
- b) Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah

- c) Menyelenggarakan pengajaran yang efektif
 - d) Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa
- 3) Sumber Daya Manusia
- a) Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa
 - b) Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah
 - c) Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf
 - d) Menjamin kesejahteraan staf dan siswa
- 4) Sumber Dana dan Administrasi
- a) Mengidentifikasi sumber dana yang diperlukan dan mengalokasikan sesuai dengan kebutuhan
 - b) Mengelola dana sekolah
 - c) Menyediakan dukungan administratif
 - d) Mengelola dan memelihara gedung serta sarana lain (Mulyasa, 2002:30)

4. Manajemen Komponen Sekolah dalam Implementasi MBS

Hal penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Ada 7 (tujuh) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS (Mulyasa, 2002:39), yaitu :

a. Manajemen kurikulum dan program pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen ini mencakup kegiatan perencanaan,

pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Level sekolah yang penting adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Kegiatan manajemen program pengajaran diperlukan agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah yang harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Ada 4 (empat) langkah yang harus dilakukan kepala sekolah untuk kepentingan tersebut, yaitu: menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan siswa, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Kepala sekolah bersama guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester, dan bulanan. Program mingguan atau program satuan

pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar.

Hal lain yang perlu dilakukan adalah pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar siswa, peningkatan perbaikan pengajaran, serta pengisian waktu jam kosong.

b. Manajemen tenaga kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen ini mencakup :

1) Perencanaan pegawai

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

2) Pengadaan pegawai

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya dengan cara rekrutment dan seleksi.

3) Pembinaan dan pengembangan pegawai

Pembinaan dan pengembangan pegawai berfungsi untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai.

Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*.

- 4) Promosi dan mutasi
- 5) Pemberhentian pegawai
- 6) Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap

- 7) Penilaian pegawai

Penilaian pegawai harus dilaksanakan secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.

c. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah berjalan lancar, tertib, teratur, serta mencapai tujuan sekolah.

Ada tiga tugas utama dalam manajemen kesiswaan, yaitu :

- 1) Penerimaan murid baru

Penerimaan siswa baru dikelola dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima.

Kegiatan penerimaan siswa baru (PSB) dikelola oleh panitia PSB. Para siswa yang telah diterima dikelompokkan dan diorientasi agar secara fisik, mental, dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

2) Kegiatan kemajuan belajar

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya.

3) Bimbingan dan pembinaan disiplin

Tujuan pendidikan untuk mengembangkan pengetahuan anak, sikap kepribadian, aspek sosial emosional, dan ketrampilan-ketrampilan lain. Sekolah bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang optimal sesuai potensi masing-masing. Sekolah harus memiliki data yang lengkap tentang peserta didik. Sekolah perlu melakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya.

d. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Komponen keuangan dan pembiayaan pada sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar. Sumber keuangan dan pembiayaan di sekolah terdiri atas tiga sumber, yaitu : 1) pemerintah, baik pusat maupun daerah, 2) orang tua atau peserta didik, dan 3) masyarakat.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi : 1) prosedur anggaran, 2) prosedur akuntansi keuangan, 3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian, 4) prosedur investasi, dan 5) prosedur pemeriksaan. Manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran.

e. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, dan lain-lain.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi : perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan serta penataan.

f. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk: 1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, 2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan 3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Tujuan tersebut dapat direalisasikan dengan cara memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah.

Gambaran dan kondisi sekolah dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan,

penerbitan surat kabar, pameran sekolah, *open house*, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf sekolah, murid, radio, televisi, dan laporan tahunan.

Kepala sekolah dituntut untuk selalu berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

Hubungan yang harmonis akan membentuk :

- 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga lain yang ada di masyarakat
- 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing
- 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah

g. Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri. Guru juga dapat mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan mengajar dengan metode bervariasi. Layanan kesehatan di sekolah dikembangkan melalui Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), dan kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan

setempat. Sekolah juga perlu memberikan layanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

B. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya menggunakan kekuasaan (Fattah, 2008:88). Kepemimpinan dipahami sebagai usaha bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat yang tersedia dalam suatu organisasi. Kepemimpinan diartikan sebagai usaha mempengaruhi suatu kelompok dalam situasi tertentu, saat tertentu dan seperangkat lingkungan yang ditujukan untuk mendorong orang supaya berusaha mencapai tujuan (Marno dan Supriyatno, 2008:31), sehingga pemimpin harus mempunyai perhatian tinggi.

Kepemimpinan merupakan kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah perihal memimpin (Depdikbud, 1993:684). Kepemimpinan merupakan fenomena universal. Beberapa rumusan pengertian kepemimpinan (Danim, 2004:55-56), sebagai berikut :

- a. Tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. Kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan.

Pengertian lain mengenai kepemimpinan adalah hubungan saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata demi mencapai tujuan bersama (Isjoni, 2007:19).

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan bawahan sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2009:120).

Dikaitkan dengan pendidikan, maka kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran

(Marno dan Supriyatno, 2008:33). Pemimpin yang ingin mencapai kemajuan program pendidikan sekolahnya harus menyadari bahwa, hubungan antar manusia (*human relationship*) yang baik merupakan landasan penting dalam kepemimpinannya (Soetopo dan Soemanto, 1988:2). Ciri-ciri kepemimpinan pendidikan adalah manusiawi, memandang jauh ke depan (*visioner*), inspiratif (kaya gagasan), dan percaya diri (Sagala, 2006:149).

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer.¹

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.

Kepemimpinan termasuk ilmu seni mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2006:252). Kepemimpinan atau *leadership* dalam

¹ Efektifitas manajer/kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan intelegensi manajerial, yaitu kecerdasan memimpin dan terampil mengelola organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada sehingga tercipta sinergi, dan diarahkan untuk menuju pencapaian tujuan organisasi secara maksimal dan optimal (Siahaan, dkk., 2006:109).

pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar selalu bertindak terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankannya.

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Hadari Nawawi ada 3 (tiga) macam, yaitu :

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan penguasa. Cara memimpin yang dikembangkan disebut "*working on his group*". Kegiatan hanya melaksanakan perintah atasan. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengeluarkan pendapat.

Akibat negatif kepemimpinan ini di bidang pendidikan adalah :

- 1) Guru menjadi orang penurut, tidak mampu berinisiatif, dan takut mengambil keputusan.
- 2) Guru dan murid dipaksa bekerja keras, sehingga diliputi perasaan takut dan tegang karena diancam hukuman.
- 3) Sekolah menjadi statis.

Kepemimpinan otoriter kurang tepat bila diterapkan di lingkungan lembaga pendidikan. Kepemimpinan itu mengakibatkan pendidikan tidak mampu mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat dan IPTEK yang sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan mutu.

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol, karena dalam realitasnya kepemimpinan dilakukan dengan memberi kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara perseorangan. Pimpinan hanya berfungsi sebagai penasihat, dengan memberikan kesempatan bertanya bila merasa perlu.

Kepemimpinan seperti ini kurang tepat bila diterapkan dalam lembaga pendidikan. Setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan bawahan diwujudkan dalam bentuk *human relationship* yang didasari prinsip saling menghargai dan menghormati.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran, pendapat,

dan kritik anggota disalurkan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.

Tipe kepemimpinan ini bisa diterapkan di lembaga pendidikan, karena memungkinkan setiap personal berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi (Nawawi, 1984:91-96).

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian ada 5 (lima), yaitu :

- a. Kepemimpinan Otokratik
- b. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat tradisional. Pemimpin sangat dihormati karena sifat-sifat dan gaya hidupnya yang pantas dijadikan teladan dan panutan.

- c. Kepemimpinan Kharismatik

Kriteria kepemimpinan kharismatik adalah pemimpin memiliki daya tarik yang memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar. Pengikut sangat mengaguminya walaupun mereka tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret alasan kekagumannya.

- d. Kepemimpinan Laissez Faire
- e. Kepemimpinan Demokratik (Siagian, 2003:27)

Tipe-tipe kepemimpinan tersebut termasuk pembagian sebelum era desentralisasi. Era desentralisasi adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai

kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.

Terdapat tiga tipe kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner (Triatna dan Komariah, 2005:75-95).

a. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan,

menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya.

Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward and punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja. Manakala para staf menunjukkan keberhasilan, mereka mendapat imbalan. Namun, apabila staf menunjukkan kegagalan akan diberikan hukuman.

Pemimpin bercirikan transaksi, enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia.

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus.

c. Kepemimpinan visioner

Kemampuan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau hasil interaksi

sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpin.

3. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Danim, 2004:55). Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. 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 aktual, dan sebagainya. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil (Danim, 2005:54).

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen sekolah (guru, siswa, pegawai/staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut bersedia untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi sekolah.

Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki sikap menghargai ide-ide baru, cara dan metode baru, serta praktik-praktik baru yang dilakukan para guru dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM) di sekolahnya. Kepemimpinan ini memperhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan (Starratt, 2007:140), sehingga mengundang perhatian orang pada tujuan pokok organisasi. Tercapai tidaknya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada kebijaksanaan yang diterapkan kepala sekolah terhadap seluruh personel sekolah (Burhanuddin, 2005:119).

Kepala sekolah yang transformer sangat senang jika guru melaksanakan penelitian tindakan kelas atau *classroom action research*. Sebab, dengan penelitian kelas, seorang guru akan mampu menutup *gap* antara wacana konseptual dengan realitas empirik. Dengan demikian, guru akan dapat menemukan solusi atas persoalan keseharian yang dihadapinya selama proses KBM berlangsung di kelas. Jika hal ini terjadi, maka ia akan

mampu memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya.

Dimensi kepemimpinan transformasional dikenal dengan konsep “4I” (Triatna dan Komariah, 2005:79-80), yaitu :

- a. “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- c. “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

- d. “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro (Taty dan Dedy, 2009:155). Secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.²

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya lembaga pendidikan, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya antara pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berwawasan jauh ke depan, dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi untuk masa kini dan mendatang (Sumaryani, 2009:61).

² Perubahan sistem sosial dan reformasi kelembagaan dapat terjadi karena tujuan fundamental kepemimpinan transformasional antara lain : membantu staf dalam mengembangkan dan menjaga kultur sekolah yang kolaboratif serta profesional, membantu perkembangan pengembangan guru, dan membantu pemecahan masalah secara efektif (Tony dan Marianne, (2008:76).

C. Kepemimpinan Transformasional dalam Kerangka Manajemen Berbasis

Sekolah

Kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah dimutlakkan dalam kerangka kepemimpinan sekolah yang dikelola berbasis MBS. Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, seorang kepala sekolah harus mampu mentransformasikan visi menjadi realita, dan memperagakan visi tersebut agar dapat diterima oleh anggota dan dilaksanakan (Wahyudi, 2009:25). Maka, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/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 dimaksud dapat berupa sumber daya manusia (SDM), fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Di organisasi sekolah, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, widyaiswara, peneliti, dan lain-lain. Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi

bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah (Danim, 2006:219). 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 (www.edis.ifas.ufl.edu).

Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokratis. Proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan melaksanakan MBS. Kepala sekolah yang menerapkan MBS perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar memiliki kepemimpinan kuat, partisipatif, dan demokratis (Nurkolis, 2006:172).

Inisiatif restrukturisasi merupakan syarat utama perubahan manajemen sekolah dari format konvensional ke format MBS. Ada beberapa dimensi yang menjadi fondasi signifikan restrukturisasi pengelolaan sekolah, yaitu : standar belajar, kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, lingkungan belajar, teknologi, hubungan sekolah dengan masyarakat, waktu belajar dan mengajar, pengelolaan atau manajemen pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah dan guru, personalia, dan hubungan kontrakstual (Danim dan Suparno, 2009:144).