

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan penelusuran pustaka yang berupa buku, hasil penelitian, karya ilmiah, ataupun sumber lain yang digunakan peneliti sebagai rujukan atau perbandingan terhadap penelitian yang peneliti lakukan. Peneliti akan mengambil beberapa sumber sebagai bahan rujukan atau perbandingan baik dari buku-buku maupun dari hasil penelitian.

Adapun buku yang menjadi rujukannya, antara lain “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah” karya Depdiknas, “Manajemen Berbasis Sekolah” karya Nurkolis, , *“Kepemimpinan dan Komunikasi”* karya Onong Uchjana Effendy, “Pemimpin dan Kepemimpinan” karya Kartini Kartono, E. Mulyasa “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*”, Miftah Toha” *Kepemimpinan Dalam Manajemen*”, “*Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*” karya Hendiyat Soetopodan Wasty Soemanto, “*Visi Baru Manajemen Sekolah*” Karya Prof. Dr. Sudarwan Damin, ”*Manajemen Berbasis Sekolah*” Karya Dr. E. Mulyasa dan “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*” karya Wahjosumidjo.

Adapun karya ilmiah yang membahas tentang manajemen Kepemimpinan Kepala sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah,

guna mendukung penulisan skripsi ini sampai akhir yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Umiati Jawas 310007 yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Study di SMA Negeri Surakarta)” yang membahas tentang Kualitas Umum Sekolah di bawah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mencapai peningkatan kualitas pembelajaran dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, maka perlu adanya Manajemen Kepemimpinan demi terwujudnya Peningkatan kualitas Pendidikan dan menghasilkan tenaga pendidik profesional.

Keterkaitan penelitian dengan skripsi ini adalah tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu sebagai Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah demi meningkatkan kualitas, mutu sekolah, siswa, kepala sekolah, maupun Guru atau tenaga pendidik itu sendiri.¹

2. Penelitian yang dilakukan oleh Imroatul Khasanah dengan NIM. 043311189 Jurusan Kependidikan Islam pada tahun 2011 yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa (Studi Kasus di

¹Umiati Jawas, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Study di SMA Negeri Surakarta)*, 2008.

MTS Taqwal Ilah Tunggu Meteseh Tembalang Semarang)” penelitian ini membahas tentang Kepemimpinan kepala sekolah itu adalah sebagai pengelola pendidikan, jadi kepala sekolah disini sangat bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. disamping itu kepala sekolah juga bertanggungjawab terhadap kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.²

B. Kinerja Kepala Sekolah dalam Menerapkan MBS

1. Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang berarti : a) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, b) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, c) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab, d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. (Suyadi Prawirosentono, 1999:236). Kinerja bisa diartikan sebagai keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktifitas spesifik dalam waktu yang telah ditentukan. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan

²Imroatul Khasanah, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa (Studi Kasus di MTS Taqwal Ilah Tunggu Meteseh Tembalang Semarang)*, 2011.

suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. pengukuran kinerja digunakan untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistematik dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan merefleksikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan atasannya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan.³

Dalam islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah

³Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2008), cet. 1, hlm. 143-144

Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* (jamaknya *umara*) atau penguasa.⁴ Kedua istilah itu dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam surat al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:⁵

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً^ط

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat, sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” (Q.S. (2): 30).

Dengan kata Selain kata khalifah disebut juga kata *ulul amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas.⁶ Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Nisa (4) ayat 59:⁷

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ^ط

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu” (Q.S. (4): 59)

⁴H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), hlm. 4

⁵Al-Qur'anul Karim Surat Al-Baqarah (2) ayat 30.

⁶ H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 5

⁷Al-Qur'anul Karim Surat Al-Nisa (4) ayat 59.

Dijelaskan pada buku ini. Dalam hadits Rasulullah SAW istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir* seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Imam Bukhari:⁸

عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخارى)

“Dari ibn ‘Umar r.a. dia berkata: bahwa Rasulullah SAW. Telah bersabda: Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap kamu akan bertanggungjawab atas kepemimpinannya, Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinya” (H.R. Bukhari).

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapa pun menjalankan tugas-tugas kepemimpinan,

⁸H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 6-7

ketika dalam tugas itu dia berinteraksi dengan dan mempengaruhi orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, didalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks sehingga sangat amat sukar untuk dibuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan. Oleh karenanya, tidak ada satu definisi kepemimpinan pun dapat dirumuskan secara sangat lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia didalam organisasi yang memiliki regulasi dan struktur tertentu, serta misi yang kompleks.⁹

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan juga diartikan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi dalam buku yang di kutip oleh E.Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan

⁹Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), cet. 1, hlm. 204

menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.” Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.¹⁰

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.¹¹

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut pendekatan tingkah laku, Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat

¹⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2007), hlm. 107-108

¹¹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), Cet. 18, hlm. 26

dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.¹² Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitasnya, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.¹³ Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang “*mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai*”.¹⁴

Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan MBS dalam buku ini adalah berkaitan dengan proses mempengaruhi antara para pemimpin dengan para pengikutnya. Secara khusus, gaya kepemimpinan dalam buku ini adalah gaya

¹² Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model, dan Aplikasi)*, (Jakarta: PT.Grasindo, 2003), hlm. 167

¹³ H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 41

¹⁴ H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 41

kepemimpinan partisipatif, yaitu kecenderungan kepemimpinan otokratik-delegatif.¹⁵

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.¹⁶

C. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya, yang mencakup: pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap

¹⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model, dan Aplikasi)*, hlm. 167

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 108

kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi-dimensi tersebut harus dimiliki, dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah, agar mampu melaksanakan manajemen kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.¹⁷

Dan kepemimpinan kepala sekolah juga harus memiliki sikap yang adil.¹⁸ Sebagaimana dalam hadits Rasulullah SAW:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سَلَامٍ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ عَنْ حُبَيْبِ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ عَنْ حَفْصِ بْنِ عَاصِمٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَادِلٌ وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ وَرَجُلٌ ذَكَرَ اللَّهَ فِي خَلَاءٍ فَفَاضَتْ عَيْنَاهُ وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ فِي الْمَسْجِدِ وَرَجُلَانِ تَحَابَّا فِي اللَّهِ وَرَجُلٌ دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالَ إِلَيْهَا قَالَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ شِمَالَهُ مَا صَنَعَتْ يَمِينُهُ

“Abu hurairah r.a: berkata: bersabda nabi saw: ada tujuh macam orang yang bakal bernaung di bawah naungan allah, pada hati tiada naungan kecuali naungan allah: Imam(pemimpin) yang adil, dan pemuda yang rajin ibadah kepada allah. Dan orang yang hatinya selalu gandrung kepada masjid. Dan dua orang yang saling kasih sayang karena allah, baik waktu berkumpul atau berpisah. Dan orang laki yang diajak berzina oleh wanita bangsawan nan cantik, maka menolak dengan kata: saya takut kepada allah. Dan orang yang sedekah dengan sembunyi-sembunyi hingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang disedekahkan oleh tangan kanannya. Dan orang berdzikir ingat

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), cet-1, hlm. v

¹⁸<http://zunlynadia.wordpress.com/2010/12/28/hadis-hadis-tentang-pemimpin/>

pada Allah sendirian hingga mencururkan air matanya.” (Buchary, Muslim).

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.¹⁹

Istilah kepala sekolah disini memiliki makna umum. Pengertian kepala sekolah ini dimaksudkan berlaku bagi seluruh pengelola lembaga pendidikan yang bisa meliputi kepala sekolah, kepala madrasah, direktur akademi, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren dan sebagainya.²⁰ Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya, yang mencakup: pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan

¹⁹Wahyosumidjo, *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), Cet-1, hlm.84-85

²⁰ Dr. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 285-286

kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi-dimensi tersebut harus dimiliki, dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah, agar mampu melaksanakan manajemen kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

1. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

a. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Kualifikasi kepala sekolah/ madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

- 1) Kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, dan
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS

disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.²¹

- 2) Kualifikasi khusus kepala sekolah/ madrasah, meliputi :²²
 - a) Kepala Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut :
 - (1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - (3) Memiliki sertifikat Kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - b) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :
 - (1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
 - (3) Memiliki sertifikat Kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

²¹Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), Cet. Ke-3, hlm. 39-40

²²Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, hlm. 40-41

- b. Tugas Pokok Dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah²³
- 1) Kepala Sekolah sebagai Pendidik (Educator)
 - a) Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.
 - b) Membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
 - c) Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba diluar sekolah.
 - d) Mengembangkan staf melalui pendidikan/latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala Sekolah.
 - e) Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan.
 - 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer (Manager)
 - a) Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data

²³<http://gurukepsek.wordpress.com/2013/05/06/tupoksi-kepala-sekolah/>

lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.

- b) Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap.
 - c) Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan Tata Usaha.
 - d) Mengelola administrasi keuangan Rutin, BOS, dan Komite.
 - e) Mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, mebelair, alat laboratorium, perpustakaan.
- 3) Kepala Sekolah sebagai Pengelola Administrasi (Administrator)
- a) Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
 - b) Menyusun organisasi ketenagaan disekolah baik Wakasek, Pembantu Kepala Sekolah, Walikelas, Kasubag Tata Usaha, Bendahara, dan Personalia Pendukung misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS, Olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti Panitia Ujian, panitia peringatan

hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya.

- c) Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.
 - d) Mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana / prasarana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah.
- 4) Kepala Sekolah sebagai Penyelia (Supervisor)
- a) Menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran.
 - b) Melaksanakan program supervisi.
 - c) Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan dan untuk pengembangan sekolah.
- 5) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (Leader)
- a) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
 - b) Memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik.
 - c) Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.

- d) Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern.
 - e) Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.
- 6) Kepala Sekolah sebagai Pembaharu (Inovator)
- a) Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.
 - b) Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di Komite dan masyarakat.
- 7) Kepala Sekolah sebagai Pendorong (Motivator)
- a) Mampu mengatur lingkungan kerja.
 - b) Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.
 - c) Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Evaluasi Kepala Sekolah

Dalam rangka peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, yaitu seleksi dan pengangkatan, serta program pendidikan dan pelatihan. Melalui proses seleksi, mulai tahap awal,

praseleksi, seleksi, telah di usahakan langkah-langkah seperti penentuan persyaratan, pengaitan antara kualifikasi calon dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah, terpilihnya calon yang cocok untuk jabatan kepala sekolah. Kemudian tahap pengangkatan dan penempatan.²⁴

Dengan proses seleksi diharapkan menghasilkan calon-calon kepala sekolah yang terpilih secara objektif sesuai dengan persyaratan serta kompetensi yang diharapkan.

Disamping seleksi, program pendidikan dan pelatihan ada cara lain yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, yaitu melalui evaluasi kepala sekolah. Sementara pakar lain dengan kata *performance appraisal* atau evaluasi prestasi.

Persoalan penting yang berkaitan dengan evaluasi kepala sekolah adalah bagaimana menentukan keberhasilan kepala sekolah sebagai jawaban atas pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah dapat bekerja dengan baik. Untuk menjawab pertanyaan tersebut ada dua hal yang saling terkait serta perlu memperoleh perhatian, yaitu:

- a. Keberhasilan sekolah secara terus menerus; dan
- b. Kualitas prestasi yang diraih oleh kepala sekolah.

Meskipun dalam tahap evaluasi ini ada berbagai macam terminologi, cara-cara (*models*) menganalisis, dan

²⁴Wahyosumidjo, *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 408-409

prosedur evaluasi, tetapi dapat dipertimbangkan atau dipikirkan komponen dan keterkaitan unsur-unsur pokoknya.²⁵

Di antara para pakar berpendapat, evaluasi merupakan proses yang berkelanjutan dilaksanakan dari hari ke hari, dilaksanakan berkali-kali dalam satu tahun.

D. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan spek mikronya melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu sekolah.²⁶

²⁵Wahyosumidjo, *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 409-410

²⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 11

Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah dari pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan juga otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif disekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dari sinilah MBS tampil sebagai Alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan.²⁷

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan 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 mengalokasinya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat.²⁸

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka

²⁷E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah.*, hlm. 11

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, hlm. 24

dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

1. Kepala Sekolah Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kepala sekolah (school administrator) memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi MBS. Bekal kemampuan, keahlian, dan keterampilan menjadi keniscayaan bagi kepala sekolah untuk mampu menjalankan roda lembaganya secara berbasis MBS. Esensi mengenai kemampuan kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan telah banyak dibahas dalam literatur akademik yang relevan. Kajian itu pada intinya dirakit sebagai suatu pemikiran para penulis ke arah perbaikan profesionalisme manajemen pendidikan menuju kinerja pendidikan yang bermutu, dalam makna efektif, efisien dan sehat. Pendidikan yang bermutu, baik proses maupun produknya merupakan instrumen utama bagi penyelesaian persoalan-persoalan sosial dan kemanusiaan yang ada di Indonesia, terutama dalam rangka menghadapi era globalisasi dan perdagangan bebas.

Kembali ke pemikiran tersebut, jelaslah bahwa kepala sekolah harus dipilih dari kalangan guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan, dan kompetensi yang sesuai. Kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (team leadership) bersama wakil kepala sekolah, demikian juga dengan guru dan staf lainnya. Mereka ini bukan tidak

mungkin nantinya dipilih oleh anggota Komite Sekolah (*School Board*), yang anggotanya dapat terdiri dari guru-guru, tokoh masyarakat, LSM penyelenggara pendidikan, alumni, siswa, lembaga bisnis, para pakar, dan pihak-pihak lain yang dipandang relevan. Secara tim, kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai.

Disamping itu, kepala sekolah dan tim harus mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat, mengelola sumber-sumber, bekerja sama dengan orang tua murid dan keluarga, serta membuat kebijakan dan praktik kerja yang manjur bagi perbaikan prestasi belajar siswa. Di samping menjalankan roda kepemimpinan di sekolahnya, kepala sekolah dan tim harus mampu melakukan hubungan yang sinergis dengan Dinas Diknas, Pemerintah Kabupaten atau Kota, dan pengguna lain dalam kerangka:

- a. Mendesain program pendidikan dan pembelajaran;
- b. Menjadwalkan program pendidikan dan pembelajaran;
- c. Pengembangan staf, Mewawancarai staf, dan menugaskan staf;
- d. Program-program elektif;
- e. Menyeleksi material pembelajaran;
- f. Penganggaran;

- g. Pencarian dana dan pendistribusian dana;
- h. Pengadaan barang;
- i. Optimalisasi penggunaan bangunan;
- j. Membangun semangat bagi orang tua dengan guru;
- k. Menggunakan tenaga dari luar yang akan melakukan fungsi profesional dan layanan lain;
- l. Tugas-tugas lainnya.

2. Prinsip Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Prinsip-prinsip Dasar Dalam MBS, konsep yang diterapkan adalah konsep otonomi yang merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih tinggi ke tingkat bawah, merupakan proses pendelegasian kekuasaan mulai dari tingkat nasional (pusat) sampai dengan tingkat sekolah, bahkan sampai di tingkat kelas (guru kelas). MBS menuntut kesiapan pengelola di berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggungjawabnya.

MBS akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan stakeholder terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan (equitas), pemerataan (equalitas) bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat

lingkungannya. MBS merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja unggul sekolah yang didukung oleh anggaran, SDM, dan kurikulum atau pengajaran yang memadai. Syarat yang harus ditempuh dalam melaksanakan MBS adalah :

- a. Adanya kebutuhan untuk berubah atau inovasi
- b. Adanya redesign organisasi pendidikan
- c. Proses perubahan sebagai proses belajar

3. Konsep Kepemimpinan kepala sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah di MA

- a. Konsep Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar bergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peran penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang paling penting yaitu karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Covey (2005) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan karakter.

Menurut Kasali (2007) dengan mengutip Maxwel mengemukakan tentang kepemimpinan itu terdapat 5 tahap kepemimpinan yang meliputi:²⁹

- 1) **Level 1**, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas misal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK).
- 2) **Level 2**, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan.
- 3) **Level 3**, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting.
- 4) **Level 4**, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin.
- 5) **Level 5**, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

²⁹Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, hlm. 30-31

b. Konsep Manajemen Sekolah

Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.³⁰

Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama, yaitu:

- 1) Merencanakan (planning),
- 2) Mengorganisasikan (organizing),
- 3) Mengarahkan (directing),
- 4) Mengkoordinasikan (coordinating),
- 5) Mengawasi (controlling), dan
- 6) Mengevaluasi (evaluation).

c. Ruang Lingkup Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA

Manajemen (berbasis) sekolah, memberikan kewenangan penuh kepada pihak sekolah untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi

³⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, hlm. 19-20

komponen-komponen pendidikan sekolah yang bersangkutan.

Komponen-komponen tersebut meliputi:

- 1) Input siswa (kesiswaan),
- 2) Kurikulum,
- 3) Tenaga kependidikan,
- 4) Sarana-prasarana,
- 5) Dana,
- 6) Lingkungan (hubungan sekolah dengan masyarakat),
- 7) Kegiatan belajar-mengajar.

Berbagai Komponen Pendidikan Yang Perlu Dikelola Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusi.

Komponen-komponen tersebut merupakan sub-sistem dalam sistem pendidikan (sistem pembelajaran). Bila terdapat perubahan pada salah satu sub-sistem (komponen), maka menuntut perubahan/ penyesuaian komponen lainnya.

- d. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA

MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan motivasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreatifitas dan profesionalisme yang dimiliki. Dari peluang itulah kepala sekolah sangat

di tuntut agar sekolah bisa melaksanakannya dengan maksimal dan kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS sendiri salah satunya menjadi konseptor, supervisor, motivator, dan evaluator.

4. Keterlibatan Masyarakat, dan komite sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Masyarakat sebagai pengguna jasa layanan umum pendidikan, telah memahami isu manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai inovasi dalam manajemen perubahan pendidikan persekolahan. Persekolahan jangan lagi beranggapan bahwa masyarakat tidak memahami perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan.³¹

Paradigma yang baru ini seharusnya sekolah memahami akan manajemen perubahan ini. Sekolah seharusnya tidak lagi menjadi sebuah sistem yang tertutup, sekolah harus lebih terbuka kepada masyarakat penggunanya, dan sekolah sebaiknya memberikan kesempatan atau akses yang luas kepada masyarakat (terutama orang tua peserta didik) dalam hal rencana pengembangan sekolah. Namun dalam hal-hal tertentu masyarakat juga seharusnya tidak mencapuri urusan yang seharusnya memang hanya menjadi kewenangan sekolah.

³¹Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), hlm. 71

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memperdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah. Melalui dewan sekolah (*shool counsil*), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.³²

Asumsi di atas merupakan asumsi yang telah terbangun sedemikian rupa di kalangan masyarakat. Masyarakat telah menyadari bahwa mereka memiliki hak untuk memiliki akses ke persekolahan. Masyarakat memiliki keinginan agar lembaga pendidikan melakukan perubahan dalam sistem manajemennya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memang selayaknya melakukan perubahan untuk

³²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, hlm. 27-28

meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan sesuai dengan tuntutan zaman.³³

5. Anggaran Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

a. Misi Sebagai Penggerak Anggaran

MBS merupakan satu bentuk agenda reformasi pendidikan di Indonesia akhir-akhir ini. Rintisannya telah dimulai sejak tahun anggaran 1999/2000 mulai dana BOMM. Mulai tahun anggaran 2003, dana BOMM di berikan dalam bentuk lain, yaitu dana rintisan MPMBS, khususnya untuk jenjang SMP. Dalam rangka pemberian dana rintisan ini, calon narasumber diundang ke Jakarta untuk mengikuti *training of trainer (TOT)* MPMBS.

MBS sekarang ini sangat menjadi kebutuhan dalam pendidikan. Itu disebabkan karena pengelolaan sistem pendidikan dasar dan menengah yang sentralistik seperti selama ini kurang memberdayakan peran sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pembentukan dewan pendidikan Kabupaten/Kota dan Komite Sekolah seperti diatur dalam Kepmendiknas No.044/U/2002 tanggal 2 April 2002. Merupakan upaya untuk menjadikan lembaga itu sebagai media akuntabilitas pendidikan yang dapat membantu realisasi MBS. Alasan lain adalah

³³Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, hlm. 71-72

kebijakan sentralisasi manajemen pendidikan yang telah berlangsung lama ternyata dinilai kurang berhasil melahirkan proses dan produk pendidikan yang bermutu. Bersamaan dengan itu, partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan pun masih relatif rendah. Usaha untuk menyeragamkan substansi tugas, kurikulum, dan proses kerja sekolah ternyata berbenturan dengan masalah finansial, ekonomi, kondisi geografis, keterjangkauan informasi, ketersediaan SDM, komitmen memacu mutu, kesadaran masyarakat akan pendidikan, dan sebagainya.³⁴

Secara esensial MBS menawarkan diskursus bahwa Komite Sekolah, yang didalamnya antara lain terdapat orang tua murid, unsur pakar, LSM, alumni, siswa, guru, dan staf sekolah memutuskan sendiri bentuk manajemen sekolah yang mereka kehendaki (*school stakeholders decide for themselves what kind of school they'd like*). Dalam beragam tafsir, MBS muncul dan disambut cukup antusias oleh teoretisi dan praktisi pendidikan sejalan dengan kebijakan otonomi pendidikan di Indonesia, mengikuti kebijakan otonomi daerah. Tafsir atasnya masih bervariasi dan manifestasinya pun dipastikan akan muncul dengan beberapa wajah, sesuai

³⁴Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 138

dengan potensi dan karakteristik daerah, komitmen pembuat keputusan, dan potensi sekolah. Fenomena ini terutama muncul dalam kerangka pengelolaan sekolah-sekolah milik pemerintah. Sementara pada sekolah-sekolah swasta, MBS itu telah berjalan terutama di bidang penganggaran dan ketenagaan.³⁵

Berkaitan dengan penganggaran, disadari sepenuhnya bahwa operasi institusi pendidikan disekolahkan belum didukung oleh pendanaan yang memadai, baik dari pemerintah maupun masyarakat. Persoalan pengelolaan sekolah kita bukan hanya terletak pada minimnya dana, melainkan disana sini masih ditemukan distorsi atau deviasi penggunaannya. Telah tumbuh kesadaran pada masyarakat pendidikan bahwa uang tidak mampu menyelesaikan persoalan. Ditengah-tengah keterbatasan itu, sistem penganggaran disekolah harus dilaksanakan oleh misi yang jelas. Dengan mengikuti konsep *Osborne* dan *Gaebler* (1994), khusus untuk institusi persekolahan atau sekolah pada umumnya, anggaran yang digerakkan oleh misi akan

³⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 138-139

memberikan beberapa dampak positif, setidaknya secara hipotesis dan kualitatif.³⁶

- 1) Anggaran yang digerakkan oleh misi memberikan dorongan kepada setiap komunitas sekolah untuk menghemat uang.
- 2) Anggaran yang digerakkan oleh misi membebaskan komunitas sekolah untuk menguji berbagai gagasan baru.
- 3) Anggaran yang digerakkan oleh misi memberikan otonomi kepada unsur manajemen sekolah untuk manajemen sekolah untuk merespon setiap kondisi lingkungan yang berubah.
- 4) Anggaran yang digerakkan oleh misi memberikan peluang kepada komunitas sekolah untuk dapat menciptakan lingkungan yang secara relatif dapat diramalkan.
- 5) Anggaran yang digerakkan oleh misi sangat menyederhanakan proses anggaran.
- 6) Anggaran yang digerakkan oleh misi menghemat dana untuk auditor atau belanja pegawai lain yang kurang relevan.
- 7) Anggaran yang digerakkan oleh misi membebaskan komunitas sekolah dari belenggu pengucuran dana

³⁶Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 139

yang tidak relevan dengan spektrum tugas pokok dan fungsi manusia yang ada didalamnya.

Kemampuan sekolah dibidang penganggaran hanya salah satu aspek dari persoalan manajemen pendidikan dan pelatihan kita, termasuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Uang memang penting, tetapi tidak akan mampu menyelesaikan semua persoalan. Secara keseluruhan mengutamakan mutu proses dan produk harus dikedepankan. Kesadaran untuk mewujudkan institusi pendidikan sebagai sekolah yang totalitasnya bertanggung jawab terhadap mutu tertinggi dari proses dan produk yang dihasilkan menjadi keniscayaan yang harus dikedepankan. Antusiasme dan komitmen semacam ini hanya dimiliki oleh orang-orang yang benar-benar profesional, lebih dari sebatas manusia selayaknya pekerja biasa.³⁷

Kemampuan pembiayaan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan praktik-praktik penyelenggaraan sekolah, baik yang dikelola secara konvensional maupun berbasis MBS. Pemikiran paling optimis mengenai posisi biaya dikaitkan dengan mutu pendidikan menggariskan bahwa biaya merupakan fungsi mutu. Kata lainnya, hubungan antara penambahan biaya pendidikan dengan

³⁷Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 139-140

peningkatan mutu pendidikan bersifat linier. Pendapat semacam ini tentu masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Bukan tidak mungkin dan memang hampir dipastikan masih banyak faktor dominan lain yang dapat memengaruhi mutu kinerja sekolah, seperti kompetensi guru, lingkungan belajar, tingkat sosial ekonomi orang tua dan lain-lain. Biaya pendidikan dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung.³⁸

Biaya langsung meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Gaji guru dan pegawai,
- 2) Pembelian tanah,
- 3) Pembelian mebel sekolah,
- 4) Pembangunan unit kelas baru,
- 5) Pembangunan laboratorium,
- 6) Pembelian bahan segar untuk praktik laboratorium,

Biaya tidak langsung meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) hilangnya pendapatan anak karena tidak bekerja selama sekolah,
- 2) bebasnya beban pajak karena sifat sekolah yang tidak mencari keuntungan finansial,

³⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 142

- 3) bebasnya biaya pemakaian peralatan kantor, misalnya komputer, mesin tik, dan lain-lain,
- 4) penyusunan nilai barang.