

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak pengertian bergantung dari sudut pandang orang yang mengartikan. Syaifudin, M.Dkk. (2006) mengungkapkan bahwa konsep MBS pada dasarnya mengacu pada manajemen sumber daya di tingkat sekolah yang melibatkan partisipasi masyarakat, warga sekolah, orang tua dan masyarakat. Sumber daya tersebut mencakup kekuasaan, pengetahuan, teknologi, keuangan, manusia, material, dan waktu. Melalui MBS, sekolah memiliki kontrol yang lebih dalam mengarahkan organisasi sekolah ke depan, sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan sekolah. Di samping itu, sekolah juga memiliki kontrol terhadap keuangan sekolah yang dapat dialokasikan untuk pengembangan sumberdaya manusia dan peningkatan proses pembelajaran. Juga sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap pengembangan kurikulum, dan bagaimana menggunakan material, dalam proses pembelajaran.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹

Adapun istilah manajemen disebut dalam kamus besar bahasa Inggris *management* berarti direksi, pimpinan. *Under new management* dibawah pimpinan baru, tata pimpinn, pengelolaan.²

MBS merupakan upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian. Dan Masalah)*, (Bandung, Bumi Aksara, 2009), hlm. 1

² Prof. Dr. H. Andi Rasyid Pananrangi. SH., M.Pd., *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2017), Hlm-1

kosekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.³

MBS dalam pengertian yang sama dikemukakan Myers dan Stonehill (1993) adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dan pemerintah pusat dan daerah ke sekolah –sekolah secara individual.⁴

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “school based management”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan di perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (partisipasi masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan seta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Partisipasi masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan bertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain senaiknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah,

³ Prof, Dr. Veithzal Rival Zainal. S.E., M.M., M.B.A., CRGP., CRMP., CFP., *Islamic Quality Education Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), Hlm-75

⁴ Dr. Nurkholis M.M., *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model Aplikasi*, (), Hlm-3

geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Kedasaran akan pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa mendatang telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, mendewasakan, serta mengubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Pada kenyatannya, pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Setiap saat pendidikan selalu menjadi focus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang bukan hanya menyangkut investasi dan kondisi kehidupan dimasa yang akan datang melainkan juga menyangkut kondisi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.⁵

Istilah manajemen memiliki banyak arti, bergantung pada yang mengartikannya. Istilah manajemen sekolah acap kali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda : pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi : dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam tulisan ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda dalam berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah tersebut sering digunakan secara

⁵ Nanang Fattah, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (Dalam Konteks Penerapan MBS), (Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. 35

bergantian, demikian halnya dalam berbagai literatur, acapkali dipertukarkan. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.

Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama 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.⁶

Manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. persoalannya adalah pengelolaan dan pengendalian seperti apa yang kini dibutuhkan oleh sekolah?

Optimalisasi sumber-sumber daya berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Pemberdayaan dimaksudkan untuk memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan suatu perubahan kebijakan di bidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masing-masing secara local.

Dapat dipastikan bahwa perubahan kebijakan dalam pelaksanaannya bukan persoalan yang sederhana. Perubahan kebijakan memerlukan kesiapan berbagai sumber daya dan kemampuan pengelola di tingkat sekolah. Namun, yang lebih penting adalah pemahaman dan kesiapan pengetahuan yang memadai tentang apa dan bagaimana sistem baru atau modul manajemen berbasis sekolah atau MBS. Beberapa alasan pokok yang menuntut terjadinya perubahan kebijakan dalam pengelolaan sekolah, yakni tuntutan kebutuhan

⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.

masyarakat terhadap hasil pendidikan yang disebabkan adanya perubahan perkembangan kebijakan social politik, ekonomi, dan budaya.⁷

2. Tujuan MBS

Penerapan pengelolaan pendidikan dengan model MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi terutama diperoleh dari keleluasaan yang diberikan untuk mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.

Peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta pemberlakuan system intensif dan disentif.⁸

Syaifudin, M. dkk. (2006) mengungkapkan bahwa tujuan diterapkannya MBS bermuara pada lebih leluasa dan berdayanya sekolah (otonomi atau mandiri) dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, serta mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan yang tepat secara partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan MBS, sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.⁹

Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan Nasional, Tujuan MBS, Yaitu:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

⁷ Nanang Fattah, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (Dalam Konteks Penerapan MBS), (Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. 35-37

⁸ Jurnal El-Tarbawi Volume VIII, No.1, 2015

⁹ Slameto, *Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan Profesional*, (Jakarta: CV. Penerbit Qiara Media, 2020), hlm-33

3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya dan
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹⁰

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, 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 disenti. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap terhadap sekolah.¹¹

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS wajib diketahui, dihayati, dan diamalkan oleh warga Negara Indonesia terutama mereka yang berkecimpung di dunia pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Oleh karena itu, ada beberapa karakteristik yang dimiliki MBS yang wajib dipahami oleh sekolah yang ingin menerapkannya. Nurkolis menguraikan bahwa ada delapan karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, diantaranya :

1. Sekolah dengan MBS memiliki misi atau cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai

¹⁰ Prof. Dr. Ir. Amos Neolaka, M.Pd., *LANDASAN PENDIDIKAN Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup*, (Depok: PT. Kharisma Putra Utama, 2017), Hlm- 143

¹¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 53

sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan member aarh kerja.

2. Aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah.
3. Terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan eterampiln-keterampilan manajemen.
4. Keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan guna memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi, baik tenaga kependidikan, keuangan dan sebagainya.
5. MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator sekolah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah.
6. MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerjasama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan . oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen sehingga efektivitas sekolah dapat tercapai.
7. Peran administrator sangat penting dalam kerangka MBS, termasuk didalamnya kualitas yang dimiliki administrator.
8. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indicator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah.¹²

Karakteristik MBS juga bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

Tabel 1
Ciri-ciri Sekolah yang Melaksanakan MBS

¹² Journal UIN Volume VII, Nomor 1, Januari-Juni 2018

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolah mandiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrative
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya

Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya
--	--	------------------------------	--------------------------------------

13

Dengan demikian, secara umum karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (Syaiful Sagala, 2011) adalah:

- Kemandirian, yang menggambarkan otonomi manajemen sekolah yang efektif dan layanan belajar yang bermutu, menggunakan evaluasi hasil belajar yang standar, prestasi pembelajaran.
- Kemitraan, memanfaatkan potensi pemangku kepentingan sekolah (pemberdayaan potensi sekolah) dan masyarakat.
- Partisiipasi, kepemimpinan sekolah yang lugas, visioner, antisipatif dan berjiwa enterpreneurship mengikutsertakan potensi sumber daya sekolah.
- Keterbukaan, senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan kompetitif.
- Akuntabilitas, melakukan analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan, dan evaluasi kinerja sesuai visi misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah, menyediakan kesejahteraan personal sekolah yang cukup dan pantas.
- Sekolah tersebut menunjukkan adanya kegiatan pembelajaran
- Sekolah merupakan agen perubahan
- Adanya komunikasi yang efektif antara warga sekolah

¹³ Slameto, *Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan Profesional*, (Jakarta: CV. PENERBIT Qiara Media, 2020), hlm-21

- Kepemimpinan yang efektif (memiliki kepribadian, manajerial, kewirausahaan)
- Adanya kolaboratif team work dan memiliki tujuan bersama
- Adanya learning to discovery, dan adanya stakeholders.¹⁴

4. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Peningkatan mutu Pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampungan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan Pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan Pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar dengan melakukan supervise kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban baik manajemen maupun persiapan isi

¹⁴ <http://izzaucon.blogspot.co.id/2014/06/karakteristik-manajemen-berbasis-sekolah.html>

materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.¹⁵ Berarti secara terminology kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah merupakan penggerak utama dan penanggung jawab pengelolaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.¹⁶

Akhmad Sudrajat menyatakan “Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan”.¹⁷

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi

¹⁵ W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hal. 482

¹⁶ Ana Widyastuti dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Perencanaan*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm-126

¹⁷ http A sudrajat- www..Akhmad Sudrajat, *kopetensi guru dan peran kepala sekolah* .wordwordpress, 2007.

tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran (Akhmad Sudrajat, 2008).

Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁸

Sementara dirawat mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.¹⁹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

2. Fungsi Kepala Sekolah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta :Raja Grafindo persada 2002). hal 83

¹⁹ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional 1993). hal 106

peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. ²⁰ Itulah pendapat Soewadji Lazaruth dalam bukunya *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, yang kurang lebih sama dengan pendapat E. Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, seperti di bawah ini.

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Menurut Sumidjo mengungkapkan bahwa dalam memahami arti educator (pendidik) tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pendidik sebagaimana berikut:

- 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik, dapat membuat proca, kisi-kisi soal, analisa soal, dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas. Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif.

²⁰ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), cet. VI, hal. 20

- 3) Kemampuan membimbing kariawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendaharaan.
- 4) Kemampuan membimbing staf nya lebih berkembng secara pribadi dan profesinya.
- 5) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- 6) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Seorang manajer atau kepala sekolah padahakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasisebagai alat pencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memilik strategi yang tept untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer sebagaimana berikut:

- 1) Kemampuan menyusun secara sistematis, proidik dan kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya secara skala prioritas.
- 2) Kemampuan menyuun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- 3) Kemampuan menggerakkan stafnya dn segala sumberdaya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin dan temporer.

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 94

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator sebagaimana berikut:

- 1) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervise juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, dan menyenangkan. Supervise kepala sekolah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.

Secara singkat fungsi dan tugas supervisi adalah sebagai berikut :

- 1) Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan sebagai kegiatan pendidikan di sekolah dalam segala bidang.

- 2) Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan di sekolah.
- 3) Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, peningkatan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Sebagaimana diungkapkan Wahjosumijo bahwasannya “kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan”.

Kemampuan yang harus di wujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah akan tercermin dalam 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.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha mempraktekan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah, yaitu:

- 1) Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diper;ykan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.

- 4) Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbuakn dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
- 6) Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahlan kepala sekolah sebagai seorang yang mewakii kehidupan sekolah dimana dan dialami kesempatan apapun.
- 7) Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa.
- 8) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitarnya.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari-cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, , delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam

melaksanakan 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 (PSB).²²

3. Peran Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah menurut Mulyasa dalam Priyansa, dkk (2014:50) menyatakan keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia disekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Hal itu diperkuat lagi oleh Sagala (2010:125) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dengan komitmen yang tinggi akan menciptakan kualitas penyelenggaraan pendidikan itu di sekolah yang dipimpinnya menjadi konsisten antara harapan keluarga, sekolah dan masyarakat sebagaimana dicita-citakan bersama.

Sedangkan menurut Wahjosumijo (2006:106) menyatakan peran kepala sekolah sebagai pemimpin adalah:

- 1) Kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
- 2) Memberikan sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Mendukung tercapainya tujuan
- 4) Kepala sekolah sebagai katalisator, mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

²² Moh, Nur Hidayatullah dan H. Moh Zaini Dahla, Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif & Efesien, (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2019), hal. 12-17

- 5) Menciptakan rasa aman baik secara individu maupun kelompok.
- 6) Sebagai wakil organisasi, kepala sekolah harus selalu menjaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
- 7) Kepala sekolah sebagai sumber inspirasi bagi guru, staf dan siswanya.
- 8) Kepala sekolah diharapkan selalu bersedia menghargai apapun dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggung jawabnya.

Seorang kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi pendidikan.²³

Keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan tampak dari apa yang akan dikerjakannya. Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang telah dikerjakan kepala sekolah melalui kebijakan yang telah ditetapkan akan mempengaruhi kondisi fisik dan psikis para guru, siswa dan karyawan sekolah. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu seorang kepala sekolah dalam memimpin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik ia juga harus memperhatikan secara cultural, baik bagi guru, siswa, karyawan sekolah, orang tua, serta lingkungan masyarakat.

Dikemukakan pula sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala

²³ Hj. Sri Azyanti, S.Pd, M.Pd, *Motivasi Kepala Sekolah*, (Pontianak: Yudha English Gallery, 2018), hlm-39-40

sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”²⁴

Berdasarkan uraian tersebut, seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan seorang kepala sekolah diperlukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dimana di dalam organisasi yang dipimpinnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumberdaya manusia.

4. Tugas & Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.²⁵

²⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 65

²⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hal. 25

Menurut Purwanto (1970:102) tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/manajer pendidikan yaitu harus mengalami perkembangan dan perubahan, baik sifat maupun luasnya sesuai dengan pendidikan di Negara Indonesia yang bersifat Nasional demokratis, maka sifat kepemimpinan manajemen sekolah pun harus berubah dengan mengarah pada kepemimpinan pendidikan yang demokratis. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin luas dan semakin banyak bidangnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknik akademis saja, benar hal itu adalah tugas dan tanggung jawab yang pokok bagi seorang kepala sekolah atau manajemen pendidikan.

Akan tetapi, mengingat situasi dan kondisi serta pertumbuhan sekolah skarang ini, banyak masalah baru yang timbul yang harus menjadi tanggung jawab kepala sekolah untuk dipecahkan dan dilaksanakannya. Kekurangan ruangan belajar, gedung sekolah yang rusak, perlengkapan gedung yang sangat kurang dan tidak memenuhi syarat, tidak adanya alat-alat pelajaran buku-buku pelajaran yang hamper tiap tahun berubah, cara penampungan murid baru yang setiap tahun bertambah, kekurangan tenaga kerja yang kesulitan pengangkatannya, semua ini memerlukan pemikiran dan menambah tugas serta tanggung jawab kepala sekolah atau manajemen pendidikan.

Jadi, dalam proses pendidikan seorang kepala sekolah atau manajemen pendidikan sangat berperan dalam menentukan jalannya pendidikan serta bertanggung jawab atas kelancaran proses pendidikan yang ia pimpin dengan memperhatikan segala hal yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan tersebut, baik itu sarana prasarana, guru maupun peserta didik.

Menurut Dirawat, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang antara lain sebagai berikut:

- 1) Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi enam bagian sebagai berikut:
 - a. Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- 3) Menyusun jadwal pelajaran,
- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- 5) Mengatur kegiatan penilaian,
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- 9) Mengkoordinir program non kurikuler,
- 10) Merencanakan pengadaan,
- 11) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

a. Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

b. Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus

(special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

c. Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

d. Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

e. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

2) Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi

Kepala sekolah bertugas memeberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar, tugas tersebut sebagai berikut.

- a. Memebimbing guru agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai.
- b. Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid. Dan
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu dicapai.
- d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai

3) Tugas Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dibidang pembelajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efesien. Hubungan yang yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan

berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.²⁶

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

Kepala sekolah dalam statusnya sebagai supervisor pendidikan memiliki fungsi dan peranan dalam memberikan pengawasan terhadap jalannya pelaksanaan seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Peranannya sebagai pengawas sekolah adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar siswa (Burhanudi, 2005:100).²⁷

C. Penelitian yang Relevan

Dalam pembahasan mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi berbasis sekolah, penulis menemukan literature yang berkaitan langsung dengan pokok masalah terkait. Peneliti membaca beberapa karya tulis yang membahas tentang pembahasan tersebut.

Penelitian pertama dilakukan oleh Gatot Kuncoro (2008) yang berjudul *Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di MTs Negeri Piyungan Yogyakarta*. Hasil penelitian ini dijelaskan bahwa sosialisasi MBS tidak dilakukan dalam forum khusus, seperti loka karya, workshop, seminar dan pelatihan-pelatihan. Hal ini mengakibatkan tidak semua

²⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm 57-59

²⁷ Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Sleman: Deepublish Publisher, 2017), hlm 19-20

warga sekolah memahami kebijakan kepala sekolah yang telah menerapkan MBS. Namun demikian kepala sekolah selalu mencoba menerapkan prinsip-prinsip utama MBS, yakni otonomi sekolah dan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Rizki Angga Saputra (2018) yang berjudul Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta Didik Di SMK Darul Maghfiroh Sinar Rejeki Jati Agung Lampung Selatan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen mutu dengan melaksanakan tugasnya dengan tepat yaitu menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, melaksanakan pengawasan, serta melaksanakan pengelolaan manajemen dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain. Kepala sekolah adalah pemegang kendali di sekolahnya sehingga dalam mengatur dan melaksanakan itu semua kepala sekolah tidak melakukannya sendiri, kepala sekolah harus dapat mengajak dan memberikan pengaruh yang positif agar guru dan peserta didik dapat bekerja sama dengan sepenuh hati, dengan seperti itu maka tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai.

D. Kerangka Pemikiran

MBS merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah, hal ini menunjukkan bahwa implementasi MBS menuntut kemandirian masyarakat sekolah. Salah satu faktor penentu keberhasilan MBS adalah kepala sekolah menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya yang ada, memotivasi bawahannya, serta menjadi sumber informasi bagi bawahan-bawahannya. Dalam mensukseskan MBS, sedikitnya tujuh peran yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, innovator, dan motivator.

Dengan diberlakukannya MBS, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah menjadi semakin kompleks. Kompleksitas tersebut terlihat dari banyaknya tugas

dan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah sebagai pemimpin, yakni harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan semua bawahannya untuk mau dan mampu melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik sehingga tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu melaksanakan kegiatan administrasi, manajerial, serta di era otonomi ini kepala sekolah dalam peranannya sebagai pendidik dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan prestasi siswa. Kesemuanya itu merupakan tugas dan peran kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan dalam melaksanakannya, kompleksitas tugas kepala sekolah tersebut semakin terlihat dari ketidakseimbangan antara banyaknya tugas dan tuntutan kepala sekolah dengan ketersediannya jam kerja. Factor lain yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin kompleks adalah kesulitan kepala sekolah untuk mendelegasikan tugasnya dikarenakan kualitas guru yang masih rendah, serta minimnya pembinaan kepada kepala sekolah sehingga menyebabkan kepala sekolah kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tabel 2. Kerangka Pemikiran



