

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Mulyasa kepemimpinan adalah “kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi”.<sup>1</sup> Sementara Soepardi sebagaimana dikutip Cyril Poster mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum kalau perlu, serta membinasakan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>2</sup>

Sudarwan Danim mengutip dari pendapat Oteng Sutisna mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan”.<sup>3</sup>

Sementara itu Rauch dan Behling sebagaimana dikutip oleh Nur Zazin, mengatakan bahwa “kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-

---

<sup>1</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 107.

<sup>2</sup> Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul* (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), 156.

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 06.

aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan”.<sup>4</sup> Sementara itu Husaini Usman mengutip dari Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 bahwa kepemimpinan adalah “kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan”.<sup>5</sup>

Dilihat dari beberapa definisi kepemimpinan dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan pemimpin untuk menggerakkan, memotivasi, membimbing para anggotanya serta perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan agar tujuan organisasi bisa tercapai secara optimal.

## 2. Konsep Kepemimpinan

Mengenai kepemimpinan, ditinjau dari sejarah perkembangannya ternyata terdapat tiga konsep tentang kepemimpinan. Konsep pertama, Ngalim Purwanto mengatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat- sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin”.<sup>6</sup>

Jadi menurut konsep ini manusia menjadi pemimpin karean mewarisi sifat- sifat tertentu dan sifat itu yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu menurut konsep ini seseorang sejak lahir sudah membawa takdir sebagai seorang pemimpin, dan menurut konsep ini seseorang dianggap telah membawa sifat- sifat tertentu yang

---

<sup>4</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 198.

<sup>5</sup> Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 272.

<sup>6</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), 24.

dianggap masyarakat awam layak untuk menjadi seorang pemimpin atau panutan.

Konsep kedua, Ngalim Purwanto memandang “kepemimpinan sebagai fungsi kelompok”.<sup>7</sup> Jadi menurut konsep kedua ini kesuksesan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat- sifat yang telah dimiliki saja, melainkan keadaan suatu kelompok yang dipimpinnya juga akan mempengaruhi keberhasilannya dalam memimpin kelompok tersebut.

Konsep ketiga, Ngalim Purwanto mengatakan bahwa “kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi”.<sup>8</sup> Tentunya konsep ketiga ini lebih lengkap daripada konsep sebelumnya, karena tidak hanya sifat dan keadaan kelompok saja yang mempengaruhi keberhasilannya dalam memimpin, tetapi juga situasi keadaan yang dipimpin.

### 3. Tipe- tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan merupakan cara- cara seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya. Dan berdasarkan cara pelaksanaannya menurut Soekarto Indrafachrudi ada empat tipe kepemimpinan yaitu:

#### a. Kepemimpinan Otokratis

Menurut Soekarto yang dimaksud dengan kepemimpinan otokratis adalah “seorang pemimpin yang ingin memperlihatkan kekuasaannya sebagai pemimpin”.<sup>9</sup> Jadi disini pemimpin beranggapan bahwa beliau

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 17.

yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya lembaga pendidikan yang beliau pimpin.<sup>10</sup>

Karena ambisinya itu pemimpin tipe otokratis ini selalu merasa takut atau cemas jika pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Dan pemimpin tipe ini bekerja keras, sungguh- sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi- instruksinya harus ditaati.

b. Kepemimpinan *Pseudo Demokratis*

Menurut Soekarto, “seorang pemimpin yang bersifat pseudo demokratis ia pura- pura memperlihatkan sifat demokratis didalam kepemimpinannya”.<sup>11</sup> Jadi dalam pekerjaannya di sekolah, pemimpin tipe pseudo demokratis ini berusaha supaya didalam pergaulan disenangi dan disegani. Selain itu beliau juga sangat sopan dan perhatian terhadap para guru dan selalu memberi pertolongan jika memang diperlukan. Tapi sifat ini ditonjolkan dengan maksud supaya mendapatkan kepercayaan guru, staf yang dipimpinnya.<sup>12</sup>

c. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Soekarto mengatakan “pemimpin dengan tipe *laissez faire* menghendaki supaya bawahannya diberikan banyak kebebasan”.<sup>13</sup> Jadi menurut tipe pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan kewajibannya di sekolah dan bersikap masa bodoh. Karena ia yakin jika

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid., 18.

<sup>13</sup> Ibid., 20.

guru- guru diberi kebebasan maka guru- guru akan berkerja dengan penuh semangat dan bahagia.

#### d. Kepemimpinan Demokratis

Menurut Abd. Wahab dan Umiarso “pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang terlaksananya tujuan bersama”.<sup>14</sup> Jadi dalam tipe demokratis ini semua *stake holder* di sekolah baik kepala sekolah, guru serta staf bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati.

Dan sebagai seorang pemimpin , pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap- tiap guru dan memberi kesempatan kepada guru- guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.

#### 4. Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam menurut Mahdi sebagaimana dikutip oleh Nur Zazin adalah “kepemimpinan untuk mewujudkan khalifah di bumi demi terwujudnya kebaikan dan reformasi”.<sup>15</sup>

Berbicara tentang kepemimpinan Rosulullah bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Abu Dawud yang artinya “apabila tiga orang keluar untuk melakukan sesuatu perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat

<sup>14</sup> Abd. Wahab, Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2011), 95.

<sup>15</sup> Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 196.

salah seorang diantara mereka sebagai pemimpin”.<sup>16</sup> Berdasarkan hadits diatas Nabi Muhammad SAW menegaskan bahwa keluarnya tiga orang dalam melakukan sesuatu saja memerlukan pemimpin, apalagi dalam sebuah perkumpulan atau lembaga atau organisasi yang tersiri dari tiga orang lebih, tentunya juga sangat diperlukan sosok seorang pemimpin.

Peran pemimpin dalam Islam sangat besar, karena disamping pemimpin sebagai tugas duniawi, dalam Islam pemimpin merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan bagi mereka yang mampu dan akan dimintai pertanggungjawaban, karena dengan pemimpin yang bertanggung jawab agama akan menjadi tegak.

## **B. Tinjauan Tentang Kepala Madrasah**

### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Menurut Akhied Pratama kata kepala dapat diartikan “ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”.<sup>17</sup> Sedangkan madrasah secara umum pemaknaannya sama dengan sekolah, dan sekolah menurut Sri Minarti adalah sebuah lembaga untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran”.<sup>18</sup>

Dengan demikian kepala madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Akhied Pratama, “ Kualifikasi dan Persyaratan Kepala”, <http://united-akhied.Blogspot.com/2012/11/kualifikasi-dan-persyaratan-kepala.html>. diakses, 30 Maret 2013

<sup>18</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2011), 50.

diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala madrasah adalah orang yang terpandang di lingkungan masyarakat madrasah. Ia adalah pusat teladan bagi warga madrasah dan warga masyarakat di sekitar madrasah, karena itu kepala madrasah wajib melaksanakan petunjuk tentang usaha peningkatan ketahanan madrasah. Pada umumnya kepala madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, dan perlengkapan organisasi sekolah.

Wahyosumidjo mengutip pendapat Koontz, bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu “mendorong timbulnya kemauan yang kuat dan percaya diri para guru, siswa, dan staf dalam melaksanakan tugas masing- masing serta memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa”.<sup>19</sup>

Hal ini berarti jika seorang kepala sekolah/ madrasah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan siswa, menurut Wahyosumidjo seorang kepala sekolah/ madrasah harus “menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa terhadap para guru, staf dan siswa. Dan

---

<sup>19</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 104.

sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk berkerja dengan penuh semangat”.<sup>20</sup>

Menjadi seorang kepala sekolah yang professional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria yang harus dipenuhi, misalnya saja seorang kepala sekolah harus memiliki standar tertentu seperti kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kmpetensi tertentu.

## 2. Standar Kualifikasi Kepala SMA/ MA

Akhid Pratama mengatakan, pesyaratan untuk menjadi kepala sekolah, tercantum dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 Tentang Syarat-syarat Kepala Sekolah, yaitu :

- a. Kualifikasi umum diantaranya, memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-4) kependidikan/non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) & bagi Non PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Kualifikasi khusus bagi kepala SMA/ MA yaitu, berstatus sebagai guru SMA/MA; Memiliki serifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>21</sup>

Selain itu menurut Nur Zazin, beberapa komponen yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin adalah “mempunyai kepribadian

<sup>20</sup> Ibid.,105.

<sup>21</sup> Akhid Pratama, “Kualifikasi dan persyaratan kepala sekolah/ madrasah”. <http://united-akhied.blogspot.com/2012/11/kualifikasi-dan-persyaratan-kepala.html>. Diakses, 30 Maret 2013.

yang kuat, kemampuan mengawal anak buah, pemahaman terhadap visi misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan yang terampil, dan kemampuan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan”.<sup>22</sup>

### 3. Syarat Kepala Sekolah/ Madrasah

Menurut Soekarto, mengenai syarat sebagai kepala sekolah/ madrasah “penyelidikan Tead dianggap penting bagi kepemimpinan pendidikan”.<sup>23</sup> Tead menyarankan sifat yang harus dimiliki kepala sekolah/ madrasah dalam memimpin yaitu:

- a. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohanian yang baik
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
- c. Bersemangat
- d. Jujur
- e. Cakap dalam memberi bimbingan
- f. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan
- g. Cerdas
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik pada anggotanya.<sup>24</sup>

Selain itu sebagai seorang kepala sekolah/ madrasah maka juga harus memiliki visi yang kuat tentang masa depan madrasah, mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya, memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga, mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisir stress, mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara efektif, dan kreatif serta

---

<sup>22</sup> Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 214.

<sup>23</sup> Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah.*, 22.

<sup>24</sup> Ibid.

memantau kemajuan peserta didik secara individual maupun kelompok dan melakukan evaluasi secara berkesinambungan.

#### 4. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Menurut Ahmad Rozikun dan Namaduddin sebagai pemimpin, kepala madrasah harus “lebih banyak mengarahkan, lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas, senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf, senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu, senantiasa mengembangkan suasana antusias, senantiasa memperbaiki kesalahan, berkerja dengan penuh kesungguhan.”<sup>25</sup>

Selain itu Mulyasa menambahkan, bahwa kepemimpinan kepala sekolah / madrasah yang efektif dalam menerapkan MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria antara lain “mampu memberdayakan guru-guru melaksanakan proses pembelajaran, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat... bekerja dengan tim manajemen, berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan”.<sup>26</sup>

Kepala Sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan program.

---

<sup>25</sup> Ahmad Rozikun, Namaduddin, *Strategi Perencanaan MBM di Tingkat Menengah* (Jakarta: PT Listafariska Putra, 2008), 66.

<sup>26</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 126.

Menurut Nur Kholis sebagaimana dikutip oleh Miftakhul Munir mengatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu “seorang Kepala Sekolah harus mampu mengerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan”.<sup>27</sup>

Kepala Sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugas disekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan atau kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal.

### **C. Tinjauan Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

#### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Secara khusus MBS berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis dan sekolah.

Menurut Sri Minarti Manajemen adalah “proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran”.<sup>28</sup> Sedangkan manajemen menurut George Terry sebagaimana dikutip oleh Nur Zazin adalah “suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang

---

<sup>27</sup>Miftakhul Munir, “Pengertian, Syarat, dan Fungsi Sebagai Kepala Sekolah” <http://banjirembun.blogspot.com/2012/10/pengertian-syarat-dan-fungsi-sebagai.html>. diakses pada 30 Maret 2013.

<sup>28</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah.*, 50.

lain mengerjakan sesuatu, sedangkan tanggungjawab tetap di tangan yang menyuruh”.<sup>29</sup>

Sedangkan berbasis berasal dari kata basis yang menurut Audi berarti “dasar atau pangkalan”.<sup>30</sup> Dan mengenai sekolah, Audi mengatakan “sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan memberi pelajaran”.<sup>31</sup> Jadi berdasarkan makna per kata tersebut, manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Jika dimaknai lebih sempit, MBS hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab dari pemerintah kepada sekolah, meliputi pengelolaan anggaran, personel, dan kurikulum. MBS juga memberikan hak control proses pendidikan kepada sekolah, guru, siswa, masyarakat dan orang tua dengan keterlibatan *stake holder* lokal. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam MBS dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa. Dan dengan meningkatnya efektivitas belajar bagi siswa, maka prestasi belajar siswa, baik akademik maupun non akademik akan meningkat.

Mulyasa dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah mengatakan, “MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional”.<sup>32</sup> Otonomi yang demikian memberikan kebebasan sekolah untuk membuat

---

<sup>29</sup> Zazin, *Gerakan Menata Mutu.*, 27.

<sup>30</sup> Audi, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Indah Surabaya, 1995), 27.

<sup>31</sup> *Ibid.*, 212.

<sup>32</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan.*, 24.

program-program sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengambilan keputusan bersama dengan warga sekolah dan dedikasi tanggung jawab bersama untuk kemajuan sekolah. Dengan tidak mengurangi otonomi sekolah, demi kepentingan-kepentingan pribadi atau kelompok untuk menguasai sekolah tanpa partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

Berdasarkan deskripsi tersebut, manajemen berbasis sekolah merupakan pemberian otonomi penuh kepada sekolah untuk secara aktif kreatif serta mandiri dalam mengembangkan dan melakukan inovasi dalam berbagai program untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri yang tidak lepas dari kerangka tujuan pendidikan nasional dengan melibatkan tokoh yang berkepentingan (*stakeholder*) serta sekolah harus pula mempertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru MBS di Negara luar, tetapi Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman Negara lain kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman- pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

Di lingkungan Departmen Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan Nasional, Sri Minarti mengatakan "*terminology* yang populer adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS),

MPMBS ini pada intinya adalah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan”.<sup>33</sup>

Menurut Eni Suharti, di Indonesia saat ini MBS telah diatur dalam undang-undang sisdiknas yang tercantum dalam Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dalam pasal 51 ayat 1 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen berbasis sekolah atau madrasah”.<sup>34</sup>

## 2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Levacic, sebagaimana dikutip oleh Sri Minarti menjelaskan bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ada tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan yaitu:

- a. Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan kepada para *stakeholder* sekolah.
- b. Domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, penerimaan siswa baru.
- c. Diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggungjawab pemerintah.<sup>35</sup>

Jika melihat karakteristik yang dideskripsikan tersebut berdasarkan pada aspek geografis Indonesia yang berbeda- beda antara satu dengan yang

<sup>33</sup> Minarti, *Manajemen.*, 54.

<sup>34</sup> Eni Suharti, *UU SISDIKNAS (UU RI no.20 tahun 2003)* (Jakarta: Sinar grafika, 2011), 30.

<sup>35</sup> Minarti, *Manajemen.*, 56.

lainnya, akan berimplikasi pada kemampuan dan ciri khas bagi sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun ciri khas tersebut diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan personel sekolah. Atas dasar tersebut, karakteristik sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) perlu mengoptimalkan aspek tertentu, yaitu meningkatkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), dan administrasi.

Selain itu, kerja sama antara warga sekolah yang meliputi guru, pegawai, peserta didik, serta wali murid dan masyarakat harus dibangun atas dasar kredibilitas yang tinggi. Sekolah harus mampu mengajak masyarakat untuk ikut merasa memiliki lembaga sekolah yang bersangkutan untuk menumbuhkan iklim kerja sama dengan menganut system prinsip transparansi, baik dalam program maupun dalam hal pengelolaan *financial* (keuangan), dan juga program yang tersusun oleh komponen sekolah harus mampu bersifat berkelanjutan.

### 3. Tujuan MBS

Nurkolis dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah mengatakan bahwa di Indonesia ada beberapa alasan yang melatarbelakangi munculnya MBS dengan model MPMBS, yaitu “Pertama, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya. Kedua, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. Ketiga, keterlibatan warga sekolah dan

masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat".<sup>36</sup>

Selain itu Bank Dunia sebagaimana dikutip oleh Nurkolis menambahkan bahwa "alasan diterapkannya MBS antara lain alasan ekonomis, politis, profesional, efisiensi administrasi, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah".<sup>37</sup>

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala yang muncul di masyarakat. Maka Mulyasa mengatakan bahwa dengan adanya MBS ini bertujuan:

a. Meningkatkan efisiensi

Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.

b. Meningkatkan mutu

Meningkatkan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.

c. Meningkatkan pemerataan pendidikan

Meningkatkan pemerataan pendidikan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.<sup>38</sup>

Sementara itu, menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia sebagaimana dikutip oleh Nurkolis juga menerangkan, bahwa tujuan MBS dengan model MPMBS adalah "Pertama, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah. Kedua, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat... Ketiga, meningkatkan tanggung

<sup>36</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT.Grasindo, 2003), 21.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Mulyasa, *Manajemen.*, 25.

jawab sekolah. Keempat, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah".<sup>39</sup>

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan, yakni dengan memandirikan sekolah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid, dan instansi lain) sehingga sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan di lembaga mereka. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

#### 4. Manfaat MBS

Berkaitan dengan manfaat MBS dalam praktik di dunia pendidikan

Mulyasa mengatakan bahwa :

Dengan adanya MBS ini diharapkan sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Selain itu, keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer atau pemimpin sekolah.<sup>40</sup>

Dengan keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan juga adanya partisipasi masyarakat, mendorong keprofesionalan kepemimpinan sekolah, yaitu kepala sekolah, baik dalam perannya sebagai manajer maupun sebagai

---

<sup>39</sup> Nurkolis, *Manajemen.*, 27.

<sup>40</sup> Mulyasa, *Manajemen.*, 26.

pemimpin sekolah. Selain itu dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah dalam mengembangkan kurikulum, guru di dorong untuk berinovasi dalam melakukan berbagai kspérimentasi di lingkungan sekolah dengan tujuan menemukan kesesuaian antara teori dan kenyataan.

Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda terdepan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan masyarakat setempat akan meningkat dan juga layanan pendidikan akan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sesuai dengan zaman yang terus berubah. Karena prestasi anak didik dapat dimaksimalkan dengan adanya partisipasi dari wali murid karena mereka dapat langsung mengawasi kegiatan belajar mengajar anaknya.

##### 5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia

Dari waktu ke waktu kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan anak- anaknya ke lembaga pendidikan yang *credible*. Hal ini karena masyarakat sadar bahwa untuk menghadapi tantangan yang semakin berat yang disebabkan oleh perubahan dan tantangan zaman yang didalamnya ada perkembangan sosial, budaya, politik dan ekonomi membutuhkan kesiapan mental dan juga paling utama adalah kesiapan pada penguasaan ilmu pengetahuan.

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar serta dukungan wali murid dan masyarakat yang tinggi.

Mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) Sri Minarti mengatakan:

Implementasi MBS pada hakekatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhirnya meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui proses manajerial yang mapan, peningkatan kinerja dan partisipasi semua *stakeholder*, sekolah pada semua jenjang dan semua jenis pendidikan dengan sifat otonomistiknya tersebut akan menjadi suatu instansi pendidikan yang organik, demokratis, kreatif, dan inovatif serta unik dengan ciri khasnya untuk melakukan pembaruan sendiri.<sup>41</sup>

Artinya dalam konteks ini, sekolah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan sebab keputusan akan benar sesuai dengan kebutuhan dan realita proses belajar mengajar dalam konsep manajemen berbasis sekolah. Adapun komponen yang didesentralisasikan adalah manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan hubungan dengan masyarakat.

Dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Minarti ada beberapa prinsip yang harus dijadikan patokan sekolah, yaitu:

---

<sup>41</sup> Minarti, *Manajemen.*, 76.

a. Prinsip Ekuifinalitas

Minarti mengatakan “prinsip ekuifinalitas yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan”.<sup>42</sup>

Jadi manajemen sekolah menekankan fleksibilitas sekolah harus dikelola oleh sekolah berdasarkan kondisinya masing- masing. Prinsip ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan yang mempersilakan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi uniknya masing- masing.

b. Prinsip Desentralisasi

Menurut Minarti dasar dari teori prinsip ini adalah “manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan”.<sup>43</sup>

Tujuan prinsip ini adalah memecahkan masalah secara efisien menurut kemampuan masing- masing, bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkan masalah tepat waktu, dan member kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Sendiri

Dalam prinsip ini MBS mempersilahkan sekolah untuk memiliki system pengelolaan mandiri di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan

---

<sup>42</sup> Ibid., 78.

<sup>43</sup> Ibid.

strategi manajemen, mendistribusikan SDM, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi masing-masing.

d. Prinsip Inisiatif Manusia

Menurut Minarti “perspektif sumberdaya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia”.<sup>44</sup> Sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif.

Maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para warga sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Karena peningkatan kualitas pendidikan terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia.

6. Peran Masyarakat dalam MBS

Kepala sekolah merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif. Selain itu kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat untuk mewujudkan sekolah yang efektif.

Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat telah ada suatu komite sekolah yang anggotanya berasal dari perwakilan masyarakat. Dan berkaitan dengan tugas dan peran komite sekolah dalam MBS menurut

---

<sup>44</sup> Ibid., 79.

Kep.mendiknas Nomor 004/U/ 2002 sebagaimana dikutip oleh Arifin, tugas dan peran komite sekolah diantaranya adalah:

- a. *Advisory Agency*  
Pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan.
- b. *Supporting Agency*  
Pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan.
- c. *Controlling Agency*  
Pengontrol dalam rangka transparansi & akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan.
- d. *Mediator*  
Mediator antara pemerintah (eksekutif) dan DPR (legeslatif) dengan masyarakat.<sup>45</sup>

Berdasarkan hal diatas tentunya jika komite sekolah sebagai wakil dari masyarakat mampu menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien, maka diharapkan antara sekolah dan komite seolah dapat berkerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah.

---

<sup>45</sup> Arifin, "Pemberdayaan Komite Sekolah". <http://drarifin.wordpress.com/2009/01/13/pemberdayaan-komite-sekolah/>. Diakses 28 April 2013.