

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian kepemimpinan kepala sekolah

Pemahaman mengenai kepemimpinan kepala sekolah, tidak akan terlepas dari pemahaman tentang kepemimpinan secara umum, karena itu akan menjadi suatu landasan berpikir agar nantinya terbangun suatu pemahaman yang komprehensif. Secara etimologis (ilmu asal kata) "pemimpin" dan "kepemimpinan" itu berasal dari kata pimpin (Inggris to lead) maka dengan konjugasi berubah menjadi "pemimpin" (*leader*) dan "kepemimpinan" (*leadership*)<sup>13</sup>.

Tipe/gaya kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

##### a. Tipe kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.<sup>14</sup>

##### b. Tipe kepemimpinan otokratis/otoriter

---

<sup>13</sup> K. Permadi. "Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen", (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 9

<sup>14</sup> Sudarwan Danim, "Menjadi Komunitas Pembelajar", (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 54

Merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan atas perintah, pemaksaan, dan tindakan yang agak otoriter dalam hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin.<sup>15</sup>

c. Tipe kepemimpinan *laissez faire* (kendali bebas)

Tipe ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis, dimana pemimpin hanya berfungsi sebagai penasehat dan bukan pemegang kekuasaan tunggal. Dalam hal ini pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya untuk menentukan aktivitas mereka.<sup>16</sup>

d. Tipe kepemimpinan demokratis

Demokratis menetapkan kebijaksanaan berupa keputusan penting yang disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijaksanaan diputuskan bersama-sama oleh pemimpin dan anggotanya.<sup>17</sup>

Di negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah (*principal*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal*), kepala sekolah supervisi (*supervising principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), pemimpin pendidikan (*educational leadership*) (Ariffin, 1998).<sup>18</sup> Penyebutan yang berbeda ini, menurut Mantja disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi

<sup>15</sup> Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 62.

<sup>16</sup> Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 64.

<sup>17</sup> U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), 38.

<sup>18</sup> Ariffin, Zainal. *“Evaluasi Intruksional : Prinsip - Teknik – Prosedur”*. Bandung : Remaja Rosdakarya 1998), 44-45

profesional kekepala sekolah. Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu mendaya gunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan orang lain dalam organisas sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan muri secara optimal.<sup>19</sup>

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan reaktif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan kusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

## **2. Kopetensi Dasar Kepala Sekolah**

Pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkan lainnya. Blimberg (1987) membagi tugas kepala sekolah sebagai berikut: (1) Menjaga agar segala program sekolah berjalan sedamai

---

<sup>19</sup> Mantja, W, “*Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*”. (Malang: Elang Mas, 2007), 26

mungkin (as peaceful as possible); (2) Menangani konflik atau menghindarinya; (3) Memulihkan kerjasama; (4) Membina para staf dan murid; (5) Mengembangkan organisasi; dan (6) Mengimplementasi ide-ide pendidikan. Kualitas kepala sekolah sendiri hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua staf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut.
- b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf.
- c. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran
- d. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan
- e. Pemanfaatan sumber-sumber materiil dan personil secara kreatif
- f. Pemantauan terhadap murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan intruksional

Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: (a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan; (b) kemampuan pemecahan masalah; (c) keterampilan sosial, dan (d) pengetahuan dan kompetensi profesional.<sup>21</sup>

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat

---

<sup>20</sup> Marno, Trio Supriatno. “ *manajemen dan kepemimpinan*”. (Bandung : Refika Aditama, 2013), 36

<sup>21</sup> Marno, Trio Supriatno. “ *manajemen dan kepemimpinan*”, 37

dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah, yaitu meliputi:<sup>22</sup>

- 1) Sebagai pendidik (educator), yaitu pengetahuan tentang ilmu jiwa anak, proses kegiatan pembelajaran dan teknik evaluasi proses maupun hasil pembelajaran.
- 2) Sebagai human relation, yaitu keterampilan menempatkan personil sesuai dengan kemampuan, membina komunikasi inter dan antar-organisasi, menciptakan iklim yang kondusif dalam bekerja dan pembinaan mental serta moral melalui keteladanan
- 3) Sebagai administrator, merupakan pengetahuan tentang tata persuratan dan kearsipan administrasi kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, perpustakaan, hubungan masyarakat, dan memahami pengertian dan prinsip administrasi pendidikan.
- 4) Sebagai supervisor, dalam hal ini kepala sekolah harus mengetahui tujuan supervisi, prinsip-prinsip dan teknik serta syarat supervisi.
- 5) Sebagai pemimpin (Leader), yang meliputi pengetahuan sebagai teori-teori kepemimpinan, tipe dan pola kepemimpinan, syarat kepemimpinan, menguasai teknik problem solving, teknik pemberdayaan staf dan teknik memimpin rapat.

### **3. Fungsi Dan Peran Kepala Sekolah**

Kepala sekolah yang berusaha menjalankan fungsinya secara

---

<sup>22</sup> Sudarwan Danim, "*Menjadi Komunitas Pembelajar*", 29-30

tepat, akan dapat membina perkembangan sekolah sesuai dengan tuntutan tujuan yang hendak dicapai sejalan dengan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang secara dinamis.<sup>23</sup>

Untuk menjawab tuntutan tersebut di atas, maka dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM). Dalam praktek sehari-hari fungsi dan peran kepala sekolah tersebut di atas tidak dapat dibedakan dan dipisah-pisahkan, karena antara satu dengan yang lain saling terkait dan saling mempengaruhi.<sup>24</sup>

#### **4. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasi kerja anggota kelompok. Menurut Hasibuan Malayu dalam Mulyadi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi aktivitas sebagai berikut: (1) Mengambil keputusan; (2) Mengembangkan imajinasi; (3) Mengembangkan kesetiaan pengikutnya; (3) Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana; (4) Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya; (5) Melaksanakan kontrol dan perbaikan-

---

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, "*Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*", (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 87-88.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*", (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 98.

perbaikan atas kesalahan; (6) Memberikan tanda penghargaan Mendelegasikan wewenang kepada bawahannya; (7) Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikut.<sup>25</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang 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.<sup>26</sup>

##### **5. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah**

Menurut Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 pasal 5, tugas pokok supervisor adalah melaksanakan tugas supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pem bimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi caontoh bagi para guru dan karyawannya di sekolah, yang harus memahami tugas dan kedudukan guru dan karyawan atau staf yang dipimpinnya. Sehingga pembinaan akan berjalan baik, etektif dan efisien. Dalam menjalankan tugas ini kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas dan hubungan

---

<sup>25</sup> Mulyadi, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*" (Malang: UIN-Maliki Press Anggota IKAPI, 2010), 16.

<sup>26</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet.III; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 108.

yang dekat dengan seluruh guru dan karyawan.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah; mengatur proses pembelajaran, hal-hal yang berkenaan dengan kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, serta hubungan kemasyarakatan. Dalam konteks ini, kreativitas kepala sekolah sangat dibutuhkan. Hal ini diperlukan dalam membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, pembinaan maupun pembagian kerja guru dan karyawan yang dibinanya. Selain itu juga dibutuhkan untuk mengelola kepegawaian di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi di sekolah berjalan lancar dan mampu mencapai tujuan.<sup>27</sup>

Tugas supervisor menurut Jasmani dan Mustofa, terkait dengan supervisi pembelajaran guru, antara lain:<sup>28</sup>

- 1) Membantu guru mengerti dan memahami peserta didik.
- 2) Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik individual maupun bersama-sama.
- 3) Membantu seluruh staf agar lebih efektif dalam melaksanakan proses pembelajaran.
- 4) Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif.
- 5) Membantu guru secara individual.
- 6) Membantu guru menilai peserta didik lebih baik.

---

<sup>27</sup> Senang, Maslachah. "Kepemimpinan dan supervisi pendidikan islam " (Malang: Madani, 2018), 168

<sup>28</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa. "Supervisi Pendidikan. Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru".(Jogjakarta: Ae-Ruzz Media 2013), 106.

- 7) Menstimulus guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya.
- 8) Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman.
- 9) Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah.
- 10) Membantu guru dapat memberikan informasi yang seluas luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya

## 6. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif

Menjadi pemimpin, termasuk kepala sekolah, yang efektif merupakan dambaan banyak orang. Penyelenggara pendidikan, pemodal, pendiri lembaga swadaya, atau siapa saja yang memiliki akses merekrut calon pimpinan juga mendambakan hadirnya pemimpin yang mampu bekerja efektif. Michael Ray Hopkin mengemukakan sepuluh prinsip prinsip yang harus dipakai untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif yang akan membangun hasil yang diinginkan dalam hubungannya dengan kualitas hidup. Kesepuluh prinsip tersebut disajikan berikut ini.<sup>29</sup>

- 1) Jadilah seorang pemimpin, bukan korban.
- 2) Waspadalah terhadap blind spot diri sendiri.
- 3) Jagalah hubungan dengan menempatkan orang pada posisi penting  
Perlakukan orang lain seolah-olah mereka adalah yang paling penting.
- 4) Saldo pendek dan hasil jangka panjang Telur adalah "emas" dan angsa adalah "emas" Tapi, mana yang dahulu ada: telur atau angsa.
- 5) Memahami dan menjalankan misi.

---

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *“Teori-teori dan Praktek Kepemimpinan”*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 46.

- 6) Lakukan apa yang paling penting, sekarang
- 7) Jadilah master komunikator
- 8) Menjadi pemain tim yang hebat
- 9) Komitmen satu jam per hari untuk pembaruan pribadi
- 10) Hidup dengan integritas. Hidup dan memimpin dalam kejujuran dan menjunjung kebaikan sejati.<sup>30</sup>

## **B. Manajemen berbasis sekolah**

### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

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 dan perkembangan masyarakat setempat.<sup>31</sup> MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. 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, meng-

---

<sup>30</sup> Sudarwan Danim. "*kepemimpinan pendidikan*".(Bandung: Alfabeta, 2012), 40

<sup>31</sup> Nurkolis, "*Manajemen Berbasis Sekolah*"; Teori, Mode, dan Aplikasi, (Jakarta: Grasindo, 2003), 1.

dalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.<sup>32</sup>

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung ke kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian memo difikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertim bangkar berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan

---

<sup>32</sup> H.A.R. Tilaar, *"Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21"*, (Magelang: Terra Indonesia, 1999), Cet. II

sedang berlangsung selama ini.

## 2. Prinsip dan Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Husaini Usman, prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS.
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental ber-MBS.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan
- g. Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam pembuatan keputusan pengalokasian dana.
- h. Ketahanan, perubahan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolah.<sup>33</sup>

MBS memiliki karakteristik yang mesti dipahami oleh

---

<sup>33</sup> Husaini Usman, *“Manajemen: Teori, Praktis, Dan Riset Pendidikan”*, (Jakarta: PT, bumi Aksara, 2008), 574

penyelenggara pendidikan pada era desentralisasi ini. Oleh karena itu, untuk menerapkan MBS sekolah perlu memiliki sejumlah karakteristik dari MBS tersebut agar sekolah lebih efektif. Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya dan administrasi

Karakteristik MBS menurut Nurkolis mencakup karakteristik output yang diharapkan, proses dan input. Untuk lebih jelasnya dapat diterangkan berikut :

- a. Aspek output, yang diharapkan Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik dan juga prestasi non akademik.
- b. Aspek proses, Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi (2) Kepemimpinan sekolah yang kuat (3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib (4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif (5) Sekolah memiliki budaya mutu (6) Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis (7) Sekolah memiliki kewenangan atau kemandirian (8) Peran aktif yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat (9) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen (10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (11) Komunikasi yang baik (12) Sekolah memiliki

akuntabilitas

- c. Aspek input Pendidikan, Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut : (1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas. (2) Sumber daya tersedia dan siap (3) Staf yang komponen dan berdedikasi tinggi (4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi (5) Fokus pada pelanggan (6) Input manajemen.<sup>34</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah adalah upaya sekolah untuk dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya dan administrasi

### **3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro.

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan

---

<sup>34</sup> Nurkolis, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, Dan Aplikasi*", (Jakarta: PT. Gratisindo, 2005) h.64-66

penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada keompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.<sup>35</sup>

Manfaat MBS dimunculkan karena adanya alasan-alasan MBS harus di implementasikan dan dikembangkan. Ametembun secara ringkas menyebut keunggulan-keunggulan MBS, sebagai berikut: (1) Program-program bagi peserta didik lebih baik (2) Pemanfaatan sumber-sumber daya manusia secara penuh (3) Kualitas keputusan-keputusan meningkat (4) Meningkatkan loyalitas dan komitmen staf (5) Mengembangkan keterampilan-keterampilan staf (6) Tujuan-tujuan organisasi jelas (8) Meningkatkan “moral” staf (9) Merangsang kreatifitas dan inovasi staf (10) Memperbesar kepercayaan masyarakat (11) Menambah akuntabilitas finansial, dan (12) Restrukturasasi.<sup>36</sup>

Departemen Agama melalui Derjen Kelembagaan Agama Islam menjelaskan manfaat MBS bagi madrasah/sekolah, yaitu:

- a. Madrasah/sekolah dapat mengoptimalkan sumber-sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasah/sekolah, agar bisa

---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, " *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*", (Bandung: Rosdakarya, 2002), h. 25.

<sup>36</sup> Ametembun, " *School Based Management* ", (Bandung: Suri, 2001) 10

mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi

- b. Madrasah/sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input dan out put pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- c. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan madrasah, karena madrasah lebih mengetahui apa yang terbaik bagi madrasahnyanya.
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif apabila masyarakat turut serta mengawasinya.
- e. Keterlibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- f. Madrasah/sekolah bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan, di madrasahnyanya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
- g. Madrasah/sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>37</sup>

#### **4. Faktor Manajemen Berbasis Sekolah**

BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitar dengan kewajiban sekolah,

---

<sup>37</sup> Departemen Agama, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dengan Pendidikan Agama di Sekolah Umum, *"Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah"* (Jakarta:2002), 6

kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.<sup>38</sup>

- 1) Kewajiban Sekolah, Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.
- 2) Kebijakan dan Prioritas Pemerintah, Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numeracy), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah

---

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *“Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, 26.

yang dipilih secara demokratis.

- 3) Peranan Orangtua dan Masyarakat, MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan ber kualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisien. kan 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 (school council), 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.
- 4) Peranan Profesionalisme dan Manajerial, Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkahlaku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu profesional dan manajerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-

prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus: (1) memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah; (2) memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran; (3) memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang; (4) memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah; dan (5) mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

- 5) Pengembangan Profesi, dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa

sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.

- 6) Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, Mengutip dari *Focus on School: The Future Organization of Education Services for Student, Departement of Education* Karakteristik MBS 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.

## **5. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

### **1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan

lingkungan setempat.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, caturwulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan; (1) Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan. (2) Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; (3) Program itu harus sederhana dan fleksibel; (4) Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya; (5) Harus ada koordinasi antarkomponen pelaksanaan program di sekolah.

## **2) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan

memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup

- a) Perencanaan pegawai
- b) Pengadaan pegawai
- c) Pembinaan dan pengembangan pegawai
- d) Promosi dan mutasi
- e) Pemberhentian pegawai
- f) Kompensasi
- g) Penilaian pegawai.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan terdahulu, diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam.

pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.

### **3) Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut Sutisna menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan ber

kaitan dengan hal-hal berikut; (1) kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu; (2) penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi; (3) evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, (4) program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa; (5) pengendalian disiplin murid; (6) program bimbingan dan penyuluhan, (7) program kesehatan dan keamanan; (8) penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

#### **4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi

pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orangtua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi koordinator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi

bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

### **5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

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

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga

menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat, alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

#### **6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengem bangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina

suatu hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Untuk merealisasikan tujuan tersebut, antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

- a) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
- b) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing,
- c) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

#### **7) Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen

komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Disamping itu, juga memungkinkan untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "... manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UUSPN, bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut, di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas

kesehatan setempat<sup>39</sup>

## **C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah**

### **1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah menurut komite reformasi pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokrasi. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini, kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.<sup>40</sup>

Yang dimaksud kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disini pemimpin memberikan rangsangan dan motivasi kepada para pengikutnya agar memiliki kesadaran untuk memunculkan ide-ide kreatif dan produktif, rasa tanggung jawab.

Kaitannya dengan kepala sekolah, kepala sekolah berusaha untuk membangkitkan spirit kerja para guru sehingga akan memberikan efek-efek positif bagi perkembangan dan peningkatan

---

<sup>39</sup> 4E. Mulyasa, *“Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi”*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), 26.

<sup>40</sup> Nurkolis, *“Manajemen Berbasis Sekolah”*, (Teori, Mode dan Aplikasi), 171-172

mutu pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.<sup>41</sup>

Kepala sekolah yang memiliki karakter kepemimpinan transformasional diyakini akan dapat menjadi kunci bagi keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini disebabkan karakteristik kepemimpinan transformasional sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah. Kesamaan tersebut terletak pada: Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.<sup>42</sup>

Apapun kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin, pada dasarnya ukuran yang biasanya digunakan adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mampu membawa madrasah yang dipimpinnya berhasil mewujudkan visi, misi serta tujuan melalui program-program pendidikan yang telah direncanakan dan dipersiapkan dengan matang, sehingga pada akhirnya dapat memberikan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik.

## **2. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam**

---

<sup>41</sup> Sudarwan Danim, *“Menjadi Komunitas Pembelajar”*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 55 – 56.

<sup>42</sup> Sudarwan Danim, *“Menjadi Komunitas Pembelajar”*, 173

### **Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Profesionalisme merupakan syarat utama keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas dan mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi disebabkan oleh perpaduan kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang.<sup>43</sup>

Seseorang disebut profesional apabila ia memiliki profesi, dan profesi itu sendiri memiliki kriteria seperti yang dikemukakan oleh A. Tafsir yang dikutip dari Muchtar Luthfi sebagai berikut:<sup>44</sup>

- a. Profesi harus mengandung keahlian, artinya suatu profesi itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi itu, yang bisa diperoleh dengan cara mempelajari secara khusus karena profesi itu bukan warisan.
- b. Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani sepenuh waktu.
- c. Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal.
- d. Profesi adalah untuk masyarakat bukan untuk diri sendiri.
- e. Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif.

---

<sup>43</sup> Abdul Choliq MT, "*Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul*", (Semarang; Rafi Sarana Perkasa 1998), 17.

<sup>44</sup> A. Tafsir, "*Profesionalisme dalam Pengelolaan Madrasah, dalam Ahmad Zayadi*" (eds.), *Supervisi Pendidikan Madrasah Kajian Teoritis dan Praktis*, (Bandung : Institute for Religious and Studies (IRIS) dan Basic Education Project (BEP), 2001), 13.

- f. Pemegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya.
- g. Profesi mempunyai kode etik (kode etik profesi).
- h. Profesi harus memiliki klien yang jelas yaitu orang-orang yang membutuhkan layanan.

### **3. Strategi yang harus dilaksanakan agar MBS Berjalan dengan Baik**

Menurut Slamet P.H , pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam keberhasilan melaksanakan MBS adalah sebagai berikut.<sup>45</sup>

- a. Mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsurunsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah.
- b. Melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan

---

<sup>45</sup> Slamet, PH, "Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*", No. 27, 2001, <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemenberbasis-sekolah.htm>

(idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

- c. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS Berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.
- d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.
- e. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap

fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal, serta peluang, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan ancaman, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

- f. Memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan  
Yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakantindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut Langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu faktor kekuatan atau peluang.
- g. Membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan Panjang.  
Berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut.  
Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada

pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan Panjang.

- h. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah.
- i. Melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

Nurkholis mengemukakan sembilan strategi keberhasilan implementasi MBS.

- 1) Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Mulyasa menyatakan bahwa salah satu bentuk otonomi sekolah adalah kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar kompetensi, kompetensi dasar, dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan

siswa dan masyarakat yang dilakukan secara fleksibel. Dengan demikian, otonomi sekolah yang dilakukan secara benar dalam kerangka implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

- 2) Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non-pembelajaran. Menurutnya, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya sebatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah. Misalnya, partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan. Pembahasan lebih lanjut dari peran serta masyarakat ini disajikan dalam Unit4.
- 3) Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai designer, motivator, fasilitator, dan liaison. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan

kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. Menurut Mulyasa, Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.

- 4) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang efektif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orangtuanya, serta masyarakat dan para guru.
- 5) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi tentang

konsep MBS.

- 6) Adanya panduan (*guidelines*) dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2000, dan UU No. 20 Tahun 2003, Departemen Pendidikan diharapkan memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.
- 7) Sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.
- 8) Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa
- 9) Implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi, serta melakukan perbaikan-perbaikan.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Nurkolis, "Manajemen Berbasis Sekolah", Teori, Mode dan Aplikasi, 132

Di samping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai, yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

#### **D. Meningkatkan Peran Aktif Masyarakat Untuk Pengembangan Sekolah**

##### **1. Pengertian Peran Aktif Masyarakat**

Peran aktif masyarakat merupakan kepedulian masyarakat atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, peran aktif masyarakat berarti keterlibatan masyarakat dalam berbagai bentuk, seperti ide, saran, pendapat, dana, gagasan, keterampilan dan jasa, keterlibatan mereka diarahkan dan ditujukan untuk meningkatkan kesadaran mereka akan hak dan tanggungjawab dalam dunia pendidikan. Adanya peran aktif dari masyarakat ini diharapkan akan dapat mensukseskan program pendidikan yang telah dicanangkan. Dengan kata lain, keterlibatan atau peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah diperlukan agar sekolah dapat berfungsi dengan baik.

Peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan

ditujukan untuk:

- a. Terbentuknya kesadaran masyarakat tentang adanya tanggung jawab bersama dalam pendidikan.
- b. Terselenggaranya kerjasama yang saling menguntungkan antara pihak yang berkepentingan dengan pendidikan.
- c. Terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya manusia, sumberdaya alam (lingkungan) dan sumber daya buatan seperti dana, fasilitas, dan peraturan-peraturan.
- d. Meningkatkan kinerja sekolah, yang berarti pula meningkatnya produktifitas, kesempatan memperoleh pendidikan, keserasian proses dan hasil pendidikan sesuai dengan kondisi anak didik dan lingkungan, serta komitmen dari para pelaksana Pendidikan.<sup>47</sup>

Peran aktif masyarakat untuk pengembangan pendidikan di era otonomi ini merupakan wujud dari kesadaran pemilikan masyarakat akan keberadaan lembaga pendidikan yang kemudian mendorong menjadi rasa tanggungjawab untuk menciptakan sumber daya berkualitas. Tumbuhnya peran aktif untuk pengembangan pendidikan yang bermutudan mandiri merupakan implementasian otonomi pendidikan sedangkan pemerintah hanya berfungsi sebagai fasilitator dan mitra kerja masyarakat. Salah satu wujud dari peran aktif tersebut adalah dengan dibentuknya komite sekolah.

Komite sekolah merupakan lembaga perwakilan orang tua atau

---

<sup>47</sup> Yusuf Hadi Miarso, *"Menyemai Bersih Teknologi Pendidikan"* (Jakarta : Kencana, 2004),709

wali murid yang dibentuk menggantikan BP3. Pembentukan komite sekolah ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pasal 1 butir (2) disebutkan bahwa;“ Pada setiap satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan dibentuk Komite Sekolah atas prakarsa masyarakat, satuan pendidikan, dan pemerintah Kabupaten/Kota.” Satuan pendidikan dimaksud adalah sekolah sebagai tempat penyelenggaraan proses Pendidikan. Setahun kemudian, keberadaan komite sekolah juga diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional (SPN). Pasal 1 butir 25 menyebutkan bahwa;“Komite sekolah/madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua atau wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan”.<sup>48</sup>

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (Dirjen Dikdasmen) tujuan dibentuknya komite sekolah sebagai suatu organisasi masyarakat sekolah sebagai berikut :

- 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakara masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan,
- 3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan

---

<sup>48</sup> 1Zainuddin, “*Reformasi Pendidikan : Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*,”(Yogyakarta:Pustaka Pelajar;2008), 46

demokrasi dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di suatu pendidikan.<sup>49</sup>

Keanggotaan komite sekolah terdiri dari unsur masyarakat yang dapat berasal dari orang tua siswa atau wali peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha industri, organisasi profesi tenaga pendidkian, wakil alumni, dan unsur dewan guru. Bervariasinya anggota komite sekolah diharapkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah semakin besar dalam bentuk pemberian pertimbangan dan pendukung dalam penentuan pelaksanaan kebijakan, pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas, serta mediator antara pemerintah dengan masyarakat luas.<sup>50</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi komite sekolah pada tingkatan sekolah pada intinya adalah untuk memberi motivasi terhadap orang tua murid dan masyarakat agar berperan secara aktif untuk pengembangan pendidikan guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu sebagai pemberi dorongan, komite sekolah juga memiliki fungsi sebagai mediator atau penghubung antara pemerintah dengan masyarakat.

## **2. Bentuk Peran Aktif Masyarakat dalam Pendidikan**

Adapun bentuk-bentuk peran aktif masyarakat dalam pendidikan tercantum dalam pasal 3 peraturan pemerintah No. 39

---

<sup>49</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, 109

<sup>50</sup> PP Nomor 17 Tahun 2010 tentang Tugas dan Fungsi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah .44Zainuddin, Reformasi Pendidikan : Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah,(Yogyakarta:Pustaka Pelajar;2008), hal 49

Tahun 1992 adalah sebagai berikut :

- a. Pendirian dan penyelenggaraan Pendidikan
- b. Pengadaan dan pemberian bantuan tenaga kependidikan
- c. Pengadaan dan pemberian bantuan tenaga ahli
- d. Pengadaan dana dan pemberian bantuan sarana belajar(bangunan, buku)
- e. Pengadaan kesempatan untuk magang
- f. Pengadaan dana dan pemberian lainnya
- g. Pemberian bantuan manajemen
- h. pemberian pemikiran dan pertimbangan
- i. Pemberian bantuan dalam bentuk kerja sama.<sup>51</sup>

Sedangkan menurut Made Pidarta, bidang peran aktif masyarakat dalam pendidikan antara lain :

- a. Alat-alat belajar
- b. Kurikulum terutama yang local
- c. Dana
- d. Material untuk bangunan
- e. Kontrol terhadap kegiatan-kegiatan sekolah

Bentuk-bentuk peran aktif masyarakat tersebut perlu disosialisasikan secara luas karena selama ini baru nampak peran aktif masyarakat berupa pengadaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan atau program pendidikan. Oleh karena itu, pemerintah masih perlu

---

<sup>51</sup> Hardianto, Mencari Sosok Desentralisasi Pendidikan Di Indonesia, (Jakarta; Rineka Cipta)

memberikan dorongan dan motivasi agar bentuk peran aktif masyarakat lebih meningkat. Ada beberapa bentuk keterlibatan yang biasa digunakan sekolah-sekolah yang efektif, melalui kunjungan keluarga, pertemuan dengan orang tua siswa, sukarelawan masyarakat pada panitia penasihat atau pertimbangan pendidikan.

Seperti yang dikemukakan oleh Clark yang dikutip Nurkholis untuk mengajak orang tua dan masyarakat berperan aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan school-based dengan cara mengajak orang tua siswa datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua dan mengunjungi anaknya sedang belajar di sekolah. Kedua, home-based dengan cara orang tua mengawasi anaknya dalam belajar dan ikut membantu dalam kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pembelajaran.<sup>52</sup>

### **3. Upaya Meningkatkan Peran Aktif Masyarakat Dalam Pendidikan**

Dalam konteks MBS, peran aktif orang tua dan masyarakat sangat penting dalam pendidikan dan kemajuan sekolah, karena sekolah merupakan partner orang tua dalam mengantar cita-cita dan membentuk pribadi peserta didik. Oleh karena itu ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menggalang peran aktif orang tua dan masyarakat, yaitu:

- a. Melibatkan orang tua dan masyarakat secara proposional dan profesional dalam mengembangkan perencanaan, pelaksanaan, dan

---

<sup>52</sup> Nukholis, *“Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, Dan Aplikasi”*, (Jakarta: PT. Gratisindo,2005), 126

- evaluasi program sekolah.
- b. Menjalinkan komunikasi secara intensif. Secara proaktif sekolah menghubungi orang tua peserta didik dengan cara sebagai berikut:
- 1) Mengucapkan selamat datang dan bergabung dengan sekolah, dewan pendidikan, secara komite sekolah bagi orang tua peserta didik baru.
  - 2) Mengadakan rapat secara rutin dengan orang tua dan masyarakat, sehingga rapat dapat efektif.
  - 3) Mengirim berita tentang semua kegiatan yang berhubungan dengan sekolah secara periodik, sehingga sekolah mengetahui program dan perkembangan sekolah.
  - 4) Mengundang orang tua dalam rangka mengembangkan kreatifitas dan prestasi peserta didik.
  - 5) Mengadakan kunjungan rumah untuk memecahkan masalah dan mengembangkan pribadi peserta didik.
  - 6) Mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab antara sekolah dengan orang tua dalam pembinaan pribadi peserta didik
- c. Melibatkan orang tua dalam berbagai kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti bakti sosial, perpindahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan, dan pentas seni.
- d. Melibatkan orang tua dalam mengambil berbagai keputusan, agar mereka merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

- e. Mendorong guru untuk mendayagunakan orang tua sebagai sumber belajar dan menunjang keberhasilan belajar peserta didik.<sup>53</sup>

Menurut Mulyasa, ada beberapa upaya untuk menggalang peran aktif masyarakat untuk pengembangan pendidikan disekolah. Pertama, menawarkan sanksi terhadap masyarakat yang tidak mau berperan aktif baik berupa hukuman, denda, dan kerugian-kerugian yang harus di derita oleh pelanggar. Kedua, menawarkan hadiah kepada mereka yang mau berperan aktif. Ketiga, melakukan persuasi bahwa keikutsertaan masyarakat akan menguntungkan masyarakat itu sendiri, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Keempat, menghimbau masyarakat dalam berbagai kegiatan. Kelima, menghubungkan masyarakat dengan layanan sekolah yang baik. Keenam, menggunakan tokoh masyarakat yang memiliki khalayak banyak untuk ikut serta dalam kegiatan sekolah. Ketujuh, menghubungkan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan sekolah dengan kepentingan mereka. Kedelapan, menyadarkan masyarakat untuk ikut berperan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah mewujudkan aspirasinya.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Zainuddin, "*Reformasi Pendidikan : Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*," (Yogyakarta:Pustaka Pelajar;2008), 66-67

<sup>54</sup> Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Starategi dan implementasi*", ( Bandung PT. Remaja Rosdakarya,2005),150