

ANALISIS PERAN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Antoni*

ABSTRAK

Revitalisasi kebijakan pemerintah tentang sistem pendidikan nasional berdampak pada perubahan sistem pengelolaan pendidikan yang bersifat desentralistik. Konsekuensi logisnya adalah dengan munculnya sistem pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan bahkan dipercaya oleh pemerhati pendidikan akan memberikan pengaruh terhadap perubahan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Salah satu kunci keberhasilan tersebut terletak pada peran dan fungsi kepala sekolah dalam mengimplementasikan model MBS tersebut. Sehingga kepala sekolah memiliki peran strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga sekolah harus mempersiapkan diri untuk bisa mengimplementasikannya sebagaimana diharapkan.

Kata Kunci: *Manajemen Berbasis Sekolah, Kepala Sekolah, Peran*

*Dosen Tetap STAI Nurul Hakim Kediri Lombok Barat

A. Pendahuluan

Dalam kurun waktu kurang lebih sepuluh tahun terakhir ini, Manajemen Berbasis Sekolah telah menjadi bagian dari strategi pengembangan dan peningkatan mutu dan kualitas pendidikan masa kini. MBS diharapkan bahkan ddengung-dengungkan dapat memberikan perubahan kualitas pendidikan nasional.

Konsep dasar MBS lahir untuk mengembangkan dan membangun kemandirian sekolah. Mandiri dalam sistem yang terdesentralisasi bukan lagi tersentralisasi, dan mandiri dalam tata kelola operasionalisasi institusi yang kreatif dan inovatif, sehingga diharapkan dapat memberikan output yang berkualitas dan berdaya saing. Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Dengan konsep MBS diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan (*quality continuous improvement*) dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel.

Pimpinan tertinggi dalam struktur operasional sekolah terletak pada Kepala Sekolah. Kinerja sekolah yang diukur melalui mutu dan kualitas sekolah tentu akan dilihat dari prestasi dan sepak terjang kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah tersebut. Sehingga dalam upaya menerapkan model MBS kepala sekolah adalah sebagai *playmaker*, karena kebijakan-kebijakan internal pengelolaan sekolah sepenuhnya sudah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Karena tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaimana dijelaskan Djam'an Satori adalah peningkatan mutu pendidikan.¹ Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan

¹Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 243.

keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

Tulisan ini akan memaparkan tentang model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan bagaimana peran kepala sekolah sebagai juru kunci kesuksesan pelaksanaan MBS. Dengan harapan kiranya tulisan ini dapat dijadikan sebagai bahan refleksi bagi para kepala sekolah, guru, staf maupun masyarakat sebagai stakeholder maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan pendidikan. Sehingga segenap komponen tersebut dapat bekerja sama, terintegrasi dalam tata kelola MBS sehingga dapat meningkatkan mutu dan kualitas *operational procedure* dan *output*.

B. Pembahasan

Konsep dan Urgensi MBS

Menurut pendapat Slamet P.H., istilah manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti “berdasarkan pada” atau berfokus pada. Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.²

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Dimana Mulyasa menjelaskan bahwa dalam manajemen pendidikan dikenal ada dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan sistem

²*Ibid.*, h. 238-239.

desentralisasi.³ Dimana menurut H.A.R. Tilaar bahwa kedua pendekatan manajemen tersebut tidak seharusnya didikhotomikan dan dikonfrontasikan, karena masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Akan tetapi pada tahap implementasinya harus menempuh *the golden role* yang mengarah pada pembangunan nasional yaitu semakin lebih mendekati pembangunan itu kepada rakyat.⁴ Dimana proses pelaksanaan desentralisasi lebih memerlukan persiapan dan kesiapan dari seluruh aparat pemerintah yang terkait.

Eman Suparman mengatakan, manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional. Sedangkan Peterson menjelaskan sebagai strategi untuk meningkatkan pendidikan melalui pelimpahan wewenang dari pusat dan daerah kepada sekolah secara individu.⁵

MBS merupakan suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Terlebih bila kita merujuk pada beberapa undang-undang dan peraturan pemerintah. Baik secara umum memberikan kewenangan dalam sistem penyelenggaraan sistem otonomi daerah maupun secara khusus berkaitan dengan sistem penyelenggaraan pendidikan. Sehingga pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*accountability*) dalam

³Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 236.

⁴H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional; Kajian Pendidikan Masa Depan*, cet. Ke-9, (Bandung: Rosda Karya, 2008), h. 47.

⁵Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 241.

meningkatkan kinerja sekolah.⁶ yang terpenting bahwa Hakikat desentralisasi pendidikan adalah “apa dan kepada siapa” (*what and to whom*) dan bukan pada aturan-aturannya (*regulation*).

Dalam tulisannya, A.D Gruaw menjelaskan tentang pengertian MBS adalah: *A general definition is easy to produce: the transfer of decision-making power on management issues to the school level.*⁷ MBS memberikan konsep kemudahan dalam proses operasional yaitu mentransfer kekuatan pengambilan keputusan tentang isu-isu strategis manajemen menuju level sekolah.

Dalam rangka implementasi MBS, management basic project menjelaskan definisi operasional MBS, sebagai berikut:

- a. Dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) alokasi dana kepada sekolah menjadi lebih besar dan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan sekolah sendiri.
- b. Sekolah lebih bertanggung jawab terhadap perawatan, kebersihan, dan penggunaan fasilitas sekolah, termasuk pengadaan buku dan bahan belajar. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di kelas.
- c. Sekolah membuat perencanaan sendiri dan mengambil inisiatif sendiri untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan masyarakat sekitarnya dalam proses tersebut.
- d. Kepala sekolah dan guru dapat bekerja lebih profesional dalam memberikan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak di sekolahnya.

Dari berbagai pendapat tentang pengertian dan konsep MBS di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen berbasis

⁶Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004).

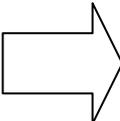
⁷A. De Grauwe, *School-based management (SBM): does it improve quality?*, dalam *The Quality Imperative* (EFA Global Monitoring Report, 2005), h. 2.

sekolah adalah sebuah usaha pengelolaan sekolah yang dilakukan berasaskan kualitas dengan melibatkan lingkungan internal dan eksternal guna mencapai tujuan pembangunan pendidikan.

Paradigma tersebut tentu akan berdampak pada pola dan model pengembangan pendidikan yang juga harus berubah, terutama sekali pada aspek manajerial. Atau paling akan mengalami pergeseran (*shifting*) model atau pola.

Paradigma konsep MBS mempunyai multidimensi, baik dilihat dari dimensi politik, edukatif, administratif, dan finansial. Dilihat dari dimensi politik, konsep MBS mempunyai 4 aspek, yaitu (1) perwujudan nilai sosial, (2) sumber kekuatan politik, (3) wahana pengujian kekuatan, dan (4) senjata politik.

Gambar 1
Pergeseran Pola Manajemen

POLA LAMA	Berubah Ke	MODEL MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pendekatan Birokratik		Pendekatan Profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Memotivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari resiko		Mengelola resiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin

Ketika model MBS dipandang memiliki kelebihan dan manfaat terhadap peningkatan kualitas pendidikan, banyak kalangan berpendapat bahkan memberikan nada pesimis apakah MBS dapat diterapkan dengan efektif dan memberikan perubahan kualitas pendidikan kearah yang lebih baik.

Model MBS memiliki kesamaan karakteristik dengan organisasi profit. Interaksi antara lembaga yang bertujuan ekonomis (*profit oriented*) dengan lembaga yang bertujuan sosial (*nonprofit oriented*) telah terjadi cukup lama baik disadari atau tidak disadari. Salah satu ciri yang paling mendasar dari *profit oriented organization* adalah capaian kinerja yang diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sedangkan *nonprofit oriented organization* lebih berdasarkan pada tujuan-tujuan yang kurang terukur dan cenderung bersifat jangka panjang. Pada tahap interaksi tersebut *nonprofit oriented organization* menyadari pentingnya model capaian berdasarkan prinsip kinerja, produktivitas, kualitas, efisiensi dan efektifitas.

Strategi implementasi MBS

Untuk menerapkan model MBS perlu terlebih dahulu memahami karakteristiknya, baik dengan memahami perbedaan pola manajemen yang diterapkan dengan pola lama (sentralisasi), maupun kesiapan para pelaku pendidikan (sekolah). Kemudian “apa dan siapa” harus bisa diterjemahkan ke dalam bahasa aplikatif. Apa berarti berkaitan dengan konsep dan standard operasional MBS di lapangan dan siapa menunjukkan sumber daya manusia yang berperan dan terlibat dalam penerapan MBS.

Agus dharma, dalam artikelnya menjelaskan MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas

atas konsekuensi keputusan yang diambil.⁸ Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Model Manajemen Berbasis Sekolah (*School-based Management;inggris*) telah banyak diterapkan di beberapa negara maju maupun berkembang, seperti di Amerika (MBS di AS disebut *Side-Based Management* (SBM)), Inggris (MBS di Inggris disebut *Grant Mainted School* (GMS)), Prancis, Australia, selandia baru (MBS di Selandia Baru disebut *School Based Budget* (SBB)), elsalvador (MBS di Elsalvador disebut *Community Mangred School Program* (CMSP), kemudian lebih dikenal dengan nama akronim Spanyol EDUCO (*Education con Participation de la Comunidad*)), Kanada (MBS di Kanada disebut *School – Site Decision Making* (SSDM)), Hongkong (MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI)), Nikaragua, madagaskar maupun di Indonesia.⁹

Dalam berbagai macam model MBS yang diterapkan beberapa negara tersebut, terdapat persamaan yang mendasar yaitu mengenai otonomi sistem pendidikan, berasaskan pada mutu dan kualitas pendidikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada strategi implementasi dan operasional yang disesuaikan dengan kebijakan sistem pendidikan nasional masing-masing negara.

Usaha yang dapat dilakukan untuk menemukan strategi agar memberikan hasil terbaik adalah dengan melakukan *benchmarking* sistem operasional berdasarkan karakteristik tiap-tiap model MBS yang diterapkan pada negara tersebut, kemudian melakukan modifikasi dan adaptasi sesuai dengan lingkungan dan kondisi yang ada pada tiap-tiap negara.

⁸Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah; Belajar dari Pengalaman Orang Lain*, <http://www.pendidikannetwork.net/MBS/MBS%201.html>

⁹Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2004), hlm.88-107. Lihat juga Abu Duhou Ibtisam, *School based management (manajemen berbasis sekolah)*, (UNESCO), terj. Noryamin Aini, Suparto, (Jakarta : Logos, 2002), h. 29-30.

Beberapa literatur menjelaskan penggunaan strategi yang dapat diterapkan untuk mencapai keberhasilan implementasi MBS bahkan menjelaskan berbagai penyebab kegagalan implementasi MBS.

Ada beberapa langkah strategis yang dapat diterapkan dalam MBS, sebagaimana dijelaskan Oswald, Kubick, Wohlstetter, dan Mohram dan Peterson, yaitu:

- 1) Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan memberikan penghargaan terhadap setiap orang yang berhasil.
- 2) Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.
- 3) Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif.
- 4) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam dewan sekolah yang aktif
- 5) semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
- 6) Adanya guidelines dari departemen terkait sehingga dapat mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif.
- 7) Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban.
- 8) Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan meningkatkan pencapaian belajar siswa.
- 9) Hendaknya mengawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan

terhadap peran baru, dan implemmentasi pada proses pembelajaran, evaluasi dan melakukan perbaikan.¹⁰

Drury dan Levin berpendapat bahwa MBS belum bisa secara langsung meningkatkan pencapaian prestasi belajar siswa, namun memiliki potensi untuk menerapkannya. Sedangkan Wohlstetter dalam Watson memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri dari atas: 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembagunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.

Menemukan model MBS yang ideal

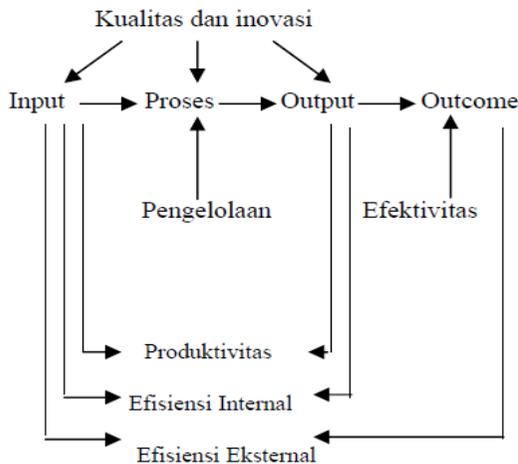
Menurut Lawyer (1986) keterlibatan tinggi dalam manajemen disektor swasta menyangkut empat hal, yaitu: informasi, penghargaan, pengetahuan dan kekuasaan. Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami lingkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kerja dan tingkat kerja. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan kontribusi efektif atas kesuksesan organisasi. Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kerja, praktek keorganisasian, kebijakan dan strategi. Dalam MBS menggambarkan pertukaran dua arah dalam empat hal tersebut. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling

¹⁰Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 252.

menguntungkan secara terus menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya.¹¹

Pendekatan lain yang dapat digunakan dalam implementasi MBS adalah pendekatan sistem. Dalam hal ini yaitu pendekatan manajemen sebagai sebuah sistem.¹² Sebagaimana digambarkan oleh Slamet P.H terdiri dari output, proses dan input. Input sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, input sumber daya. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan pengelolaan program, dan belajar mengajar. Model MBS ideal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2
Model MBS Sebagai Sistem¹³



¹¹*Ibid.*, h. 110.

¹²Feiby Ismail, *Managemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan*, dalam *Iqra'* vol.5 Januari-Juni, 2008.

¹³Sumber Slamet P.H., lihat uraian lengkap dalam Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 115-128.

Berdasarkan model pendekatan sistem di atas, ada dua komponen penting yang berperan dalam menentukan implementasi dan kesuksesan MBS yaitu dapat disebut sebagai *keymaker* dan *playmaker*. Pihak-pihak yang dimaksud sebagai *keymaker* dalam manajemen berbasis sekolah adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah kabupaten atau kota. Dan *playmakernya* adalah dewan sekolah, pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan orang tua siswa, dan masyarakat luas.¹⁴ Hal ini dapat dilakukan senada dengan penjelasan Leithwood and Menzies (1998), bahwa terdapat empat tipe komponen yang dapat diberi otoritas untuk menjalankan MBS di sekolah yaitu¹⁵:

- *Administrative control*. Dalam hal ini yang memiliki peran yang paling dominan adalah kepala sekolah
- *Professional control*. Seorang guru akan bekerja secara profesional. Sehingga otoritas guru tetap melekat pada profesinya sebagai pegawai negeri maupun pegawai swasta berdasarkan profesinya, dengan hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik yang melekat pada pangkat maupun golongannya..
- *Community control*. Masyarakat dan orang tua, dalam hal ini secara organisasi terpayungi oleh komite sekolah memiliki peran dan dapat dilibatkan dalam manajemen secara langsung atau tidak langsung.
- *Balanced control*. Para orang tua dan para profesional (guru dan kepala sekolah) harus berada pada posisi yang seimbang. Artinya pihak sekolah melibatkan peran orang tua secara adil sebagai eksternal control. Baik dalam kapasitas mereka sebagai *customer* maupun *stakelolder*.

¹⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 23.

¹⁵A. De Grauwe, *School Based Management...*, h.2.

Aktor dalam Implementasi MBS

Sebagaimana telah dijelaskan, bahwa terdapat beberapa pihak yang memiliki peranan dalam implementasi MBS di Indonesia yang dapat disebut sebagai the *keymaker* dan the *playmaker*.

1. Peran Kantor Pendidikan Pusat dan Daerah Peran dan fungsi Departemen Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan PP No.25 thn 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota dan antara daerah provinsi agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukkan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan.

Peran pemerintah daerah adalah memfasilitasi dan membantu staf sekolah atas tindakannya yang akan dilakukan sekolah, mengembangkan kinerja staf sekolah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan. Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasi-tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada sekolah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran. Pemerintah kabupaten/kota menjalankan tugas dan fungsi: 1) Memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri atau swasta; 2) memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh asset atau sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya; 3) melaksanakan tugas pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang

- bertugas pada satuan pendidikan. Selain itu dinas kab/kota bertugas sebagai evaluator dan innovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan koordinator.
2. Peran Dewan Sekolah dan Pengawas Sekolah Dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran: menetapkan kebijakan-kebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekolah. Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemda. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemda.
 3. Peran Kepala Sekolah Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral. Untu itu peran kepala sekolah adalah : sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Disamping enam fungsi diatas Wohlstetter dan Mohrman menyatakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai designer, motivator, dan fasilitator. Dari fungsi-fungsi di atas Mulyasa menambahkan satu fungsi lagi, yakni sebagai educator (pendidik), yakni mampu memberikan pembinaan (mental, moral, fisik dan artistik) kepada guru dan staf serta para siswa.
 4. Peran Para Guru Pedagogi reflektif menunjuk tanggungjawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para siswa

berlangsung. Untuk itu guru yang profesional dalam kerangka pengembangan MBS perlu memiliki kompetensi antara lain kompetensi kepribadian (integritas, moral, etika dan etos kerja), kompetensi akademik (sertifikasi kependidikan, menguasai bidang tugasnya) dan kompetensi kinerja (terampil dalam pengelolaan pembelajaran).

5. Peran Orang Tua dan Masyarakat Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MBS adalah pemberdayaan partisipasi para orangtua dan masyarakat. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orangtua. Menurut Cheng ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orangtua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school based* dengan cara mengajar orangtua siswa datang kesekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orangtua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home based*, yaitu orangtua membantu anaknya belajar dirumah dan guru berkunjung ke rumah. Sedangkan, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak, informan dan penghubung, koordinator dan pengusul.

Peran Strategis Kepala Sekolah

Dalam upaya menerapkan MBS Kepala sekolah memiliki peran yang berbeda melebihi perannya dalam model non-MBS. Perbedaan tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki multi kompetensi dan multi skill. Sebagaimana dijelaskan Mulyono, kepala sekolah merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.¹⁶ Lebih jauh dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah tokoh sentral

¹⁶Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 164.

pendidikan dan sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah.

Berikut beberapa kompetensi dan skill yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah:

a. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi guru sebagaimana dipersyaratkan dalam Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu : Kompetensi pedagogik, Kompetensi kepribadian, Kompetensi sosial, Kompetensi professional.¹⁷ Kompetensi ini harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, karena profesi utamanya adalah sebagai seorang guru atau pendidik. Dengan bekal kompetensi keguruan yang dimiliki diharapkan seorang kepala sekolah akan menjadi pemimpin yang ideal.

b. Kompetensi administrasi dan manajerial

Kemampuan dalam tata kelola administrasi dan manajemen mutlak dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu menjalankan fungsi dan prinsip manajemen dengan baik. Sebagaimana dijelaskan Hadari Nawawi, kompetensi administrasi merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun dan menjalankan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan.¹⁸

Kompetensi manajerial menunjuk pada kemampuan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁹

¹⁷Untuk lebih jelasnya lihat Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

¹⁸Lihat pengertian dan ruang lingkup administrasi, dalam Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 52 dan 57.

¹⁹Lihat pengertian dan ruang lingkup manajemen, dalam Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 35. Bandingkan pula dengan beberapa literatur manajemen, seperti Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).

Sehingga dalam usaha mengimplementasikan MBS, kepala sekolah hendaknya memiliki kecakapan manajerial dan administratif. Stoop & Johnson mengemukakan empat belas peranan kepala sekolah, yaitu: (1) kepala sekolah sebagai business manager, (2) kepala sekolah sebagai pengelola kantor, (3) kepala sekolah sebagai administrator, (4) kepala sekolah sebagai pemimpin profesional, (5) kepala sekolah sebagai organisator, (6) kepala sekolah sebagai motivator atau penggerak staf, (7) kepala sekolah sebagai supervisor, (8) kepala sekolah sebagai konsultan kurikulum, (9) kepala sekolah sebagai pendidik, (10) kepala sekolah sebagai psikolog, (11) kepala sekolah sebagai penguasa sekolah, (12) kepala sekolah sebagai eksekutif yang baik, (13) kepala sekolah sebagai petugas hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (14) kepala sekolah sebagai pemimpin masyarakat.²⁰

Dalam bingkai MBS seorang kepala sekolah agar dapat memimpin lembaga pendidikan secara efektif harus memiliki kompetensi sebagai berikut: 1) Memiliki landasan dan wawasan pendidikan, 2) Memahami sekolah sebagai sistem, 3) Memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), 4) Merencanakan pengembangan sekolah, 5) Mengelola kurikulum, 6) Mengelola tenaga kependidikan, 7) Mengelola sarana dan prasana, 8) Mengelola kesiswaan, 9) Mengelola keuangan, 10) Mengelola hubungan sekolah-masyarakat, 11) Mengelola kelembagaan, 12) Mengelola sistem informasi sekolah, 13) Memimpin sekolah, 14) Mengembangkan budaya sekolah, 15) Memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan, 16) Mengembangkan diri, 17) Mengelola waktu, 18) Menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, 19) Memberdayakan sumber daya sekolah, 20) Melakukan koordinasi/penyerasian, 21) Mengambil keputusan secara terampil, 22) Melakukan monitoring dan

²⁰Mohib Asrory, Kompetensi, Peran dan Tugas Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum, dalam <http://gurutrenggalek.blogspot.com>.

evaluasi, 23) Melaksanakan supervise, 24) Menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi, 25) Membuat laporan akuntabilitas sekolah.²¹

c. *Leadership skill*

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Kemampuan dan keterampilan dalam memimpin akan menentukan efektifitas pekerjaan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah dan segenap jajarannya.

Tugas pokok seorang pemimpin adalah harus mampu memimpin, yaitu kemampuan mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Terry mengemukakan sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin antara lain: 1) sehat jasmani dan rohani, 2)stabilitas emosional, 3)pengetahuan tentang manusia cukup luas, 4) mampu memotivasi diri pribadi, 5)mampu menciptakan komunikasi yang baik, 6)mempunyai kecakapan mengajar, 7)pandai bergaul dan suka menolong, 8)mempunyai kemampuan teknis.²²

Patut menjadi perhatian para pemegang kekuasaan atau otoritas sekolah adalah mengenai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang ditampakkan oleh kepala sekolah dalam menggerakkan bawahannya dalam mencapai tujuan akan menentukan keberhasilan capaian tujuan tersebut. James O'Toole menjelaskan terdapat teori kepemimpinan peringkat pertama yaitu: 1) Teori kekuasaan, 2) teori paternalistik, 3) teori kontingensi, 4) teori kharismatik, 5) teori determinisme sejarah, 6) teori transaksional, 7) teori idealistik, 8) teori konsensus, 9) teori nilai. teori 1-4 menunjukkan pemimpin yang egois menyuruh pengikutnya

²¹Mulyono, *Manajemen Administrasi...*, h. 153-164.

²²Alex S Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), h. 144.

melayani mereka, dan teori 5-9 adalah tentang pemimpin yang membantu para pengikut mencapai kebutuhan mereka.²³ kepemimpinan individu (*individual leadership*), kepemimpinan bersama (*joint leadership*), kepemimpinan strategis, (*transforming leadership*), dan kepemimpinan berjenjang (*cascading leadership*).²⁴

d. *Network builder* dan responsif terhadap perubahan

Seorang pemimpin atau kepala sekolah juga harus mampu membangun komunikasi dan jaringan yang luas, yaitu membangun hubungan baik dengan pihak eksternal sekolah.

C. Kesimpulan

Berdasarkan undang-undang nomor 22 tahun 1999, desentralisasi sistem pemerintah berdampak pada perubahan sistem pendidikan nasional yang juga menganut sistem desentralisasi, yang disambut dengan munculnya Manajemen Berbasis Sekolah.

Implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di Indonesia. Penerapan MBS tentu akan menggeser pola lama yang sudah diterapkan puluhan tahun, sehingga perencanaan dan persiapan harus matang. Hal ini juga menuntut keterbukaan dan kemandirian sekolah, sehingga mampu mendorong kompetisi yang tinggi dan akuntabilitas publik yang akan bermuara pada bermunculannya sekolah-sekolah yang bermutu.

²³James O'toole, *Leadership A to Z: A Guide for The Appropriately Ambitious; Panduan Berambisi Secara Positif*, terj. Neneng Natalina, (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 260.

²⁴James O'toole, *Leadership A to Z; ...*, h. 35.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002.
- James, O'toole, *Leadership A to Z; A Guide for The Appropriately Ambitious; Panduan Berambisi Secara Positif*, terj. Neneng Natalina, Jakarta: Erlangga, 2003.
- Nitisemito, Alex S., *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Tilaar, H.A.R., *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Rosda Karya, 2008.
- <http://www.mbeproject.net>
- <http://www.pendidikanetwork.net>
- <http://www.subagyo.blogspot.com>
- <http://www.gurutrenggalek.blogspot.com>