

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

##### 1. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolah.<sup>1</sup> Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar. Sedangkan sekolah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar. Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam pengelolaan sekolah.

Menurut Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung.<sup>2</sup> Sedangkan Mansuri dan Rao mengemukakan bahwa, "*school-based management is a form decentralization in which decision making is devolved, either from a central line ministry or a lower-tier government,*

---

<sup>1</sup> Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), h.70

<sup>2</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo,2005), h.11

*whether provincial or municipal, to the school or community*".<sup>3</sup>

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu bentuk desentralisasi di mana pengambilan keputusan diserahkan, baik dari kementerian pusat atau pemerintah yang lebih, baik provinsi atau kota maupun ke sekolah atau masyarakat.

Menurut Barlian, Manajemen Berbasis Sekolah adalah penyelenggaraan kegiatan-kegiatan di sekolah dengan memaksimalkan semua tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, dan semua masyarakat yang peduli terhadap pendidikan di sekitar sekolah.<sup>4</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah juga merupakan suatu strategi pengelolaan sekolah agar visi, misi, tujuan dan sasaran dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Suryosubroto:

MBS merupakan suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan bermutu.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Gazala Mansuri dan Vijayendra Rao, *Localizing Development Does Participation Work?* (Washington DC: The World Bank, 2013), h. 189

<sup>4</sup> Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta: Esensi, 2013), h. 7

<sup>5</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), h. 196

Beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditemukan persamaan pengertian yang dikemukakan oleh Barlian dan Suryosubroto mengenai Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu MBS menekankan pada penggunaan sumber daya dalam pengelolaan sekolah secara optimal. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan kepada pihak sekolah dalam pengambilan keputusan dan pendayagunaan sumber daya secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.

## **2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Mulyasa, secara umum tujuan manajemen berbasis sekolah (*school based management*) ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan pengelolaan sumber daya. Peningkatan kualitas dilakukan melalui peningkatan partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Sedangkan peningkatan pemerataan pendidikan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), h. 123

MBS bertujuan untuk meningkatkan peran dari *stakeholder* pendidikan. Menurut Nurhattati Fuad, secara lebih spesifik MBS yang ditandai dengan adanya otonomi sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan nasional, transparansi dan akuntabilitas, bertujuan untuk:<sup>7</sup>

a. Peningkatan efisiensi

Peningkatan efisiensi diperoleh melalui pengelolaan sumber daya partisipasi masyarakat secara maksimal. Dengan partisipasi masyarakat, MBS memungkinkan sekolah dapat mengelola pendidikannya dengan memperhatikan prioritas kebutuhan sekolah.

b. Peningkatan mutu pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah. Hal ini mencakup peningkatan profesionalisme guru, peningkatan partisipasi masyarakat, peningkatan mutu proses pembelajaran.

c. MBS merupakan strategi kebijakan yang menekankan kepada pengembangan akuntabilitas sekolah dalam mencapai standar minimum mutu pendidikan.

---

<sup>7</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, 2015), hh.21-22

d. Peningkatan pemerataan dan keadilan

Peningkatan pemerataan dan keadilan dapat diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat. Dengan partisipasi masyarakat yang tinggi memungkinkan pemerintah membiayai pendidikan masyarakat kurang mampu.

e. Pengembangan budaya masyarakat

Pengembangan budaya masyarakat dalam MBS diwujudkan melalui pelestarian, pengembangan serta pembaharu budaya di lingkungan masyarakat.

f. Peningkatan peran serta masyarakat

Peningkatan peran serta masyarakat dapat diperoleh melalui keikutsertaan orang tua, masyarakat dalam proses pengambilan keputusan sekolah.

Sedangkan menurut Syaiful Sagala, Manajemen Berbasis Sekolah

bertujuan untuk:

(1) untuk menjamin terselenggaranya pelayanan belajar yang bermutu dan pemanfaatan sumber-sumber belajar yang tersedia di sekolah secara optimal; (2) meningkatkan kualitas sumber ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya menggunakan strategi dan fasilitas yang memungkinkan untuk itu; (3) menetapkan mutu sekolah untuk kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola sekolah mengacu pada kebijakan strategis pemerintah berkaitan dengan standar pendidikan nasional; (4) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan kepedulian masyarakat maupun *stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan melalui penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan dengan mengakomodasi aspirasi bersama baik pihak internal sekolah maupun eksternal; (5)

meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>8</sup>

Berdasarkan beberapa paparan dapat disimpulkan bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan, meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam proses penyelenggaraan pendidikan, meningkatkan pemerataan pendidikan, meningkatkan penggunaan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien serta membangun dan mengembangkan budaya masyarakat.

### **3. Aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah**

Pada umumnya aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah mencakup otonomi, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas, pemberdayaan serta pendayagunaan sumber. Berikut penjelasan mengenai beberapa aspek Manajemen Berbasis Sekolah:

#### **a. Otonomi**

Menurut Syaiful Sagala, otonomi (swakelola) dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri secara independen menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah.<sup>9</sup> Otonomi sekolah

---

<sup>8</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan dan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h.158

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 162

menyangkut segala kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan wewenang tersebut. Kebijakan tersebut menyangkut perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi penyelenggaraan sekolah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) menekankan pemberian otonomi kepada sekolah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Dalam hal ini sekolah wajib memberdayakan atau melibatkan peran dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah, dengan tetap mengacu pada kerangka kebijakan nasional.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penyerahan tugas dengan pemberian otonomi adalah: (a) menumbuhkembangkan daerah dalam berbagai bidang, (b) meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, (c) menumbuhkan kemandirian daerah, dan (d) meningkatkan daya saing daerah dalam proses pertumbuhan.<sup>10</sup>

#### b. Partisipasi

Partisipasi secara etimologik berasal dari kata Latin “*participation*” atau “*participationis*” yang berarti “hal ikut serta atau hal ikut bagian”, atau “persetaraan”.<sup>11</sup> Partisipasi dalam bidang

---

<sup>10</sup> Nurhattati Fuad, *op.cit*, h. 14

<sup>11</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat: Konsep dan Strategi Implementasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 106

pendidikan dapat diwujudkan melalui keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam proses pengelolaan pendidikan.

Secara konkret tujuan partisipasi masyarakat dalam pendidikan adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik sesuai kebutuhan.
- 2) Memosisikan atau memerankan masyarakat dalam memahami, menganalisis, dan menetapkan kebutuhan nyata masyarakat (*felt-needs*) saat ini dan kedepan.
- 3) Mengembangkan program pendidikan yang relevan, lebih maju dan membumi agar dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.
- 4) Menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab atas hasil pendidikan.<sup>12</sup>

c. Transparansi dan Akuntabilitas

Keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan atau transparansi ini diwujudkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan dan penggunaan dana dengan melibatkan pihak terkait dalam melakukan fungsi kontrol. Akuntabilitas sekolah dapat berfungsi untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip manajemen sekolah telah dilaksanakan dengan baik.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang

---

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 110

telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa dan masyarakat.<sup>13</sup>

d. Pemberdayaan

Colin Combe menyatakan bahwa, “*empowerment: the delegation of a level of authority that extends the scope of workers to act autonomously from line management*”.<sup>14</sup> Pemberdayaan: delegasi tingkat otoritas yang memperluas lingkup pekerja untuk bertindak secara otonom dari manajemen lini.

Menurut Suparlan, hal-hal yang dapat memberdayakan seseorang di antaranya adalah:

- 1) Pemberian wewenang dan tanggung jawab.
- 2) Pekerjaan yang bermakna.
- 3) Pemecahan masalah secara kelompok.
- 4) Variasi tugas.
- 5) Prestasi kerja terukur.
- 6) Tantangan.
- 7) Pemberian kepercayaan.
- 8) Pujian karena keberhasilan.
- 9) Penghargaan atas ide-ide brilian.
- 10) Perlakuan secara manusiawi.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik, Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h.61

<sup>14</sup>Colin Combe, *Introduction to Management* (New York: Oxford University Press, 2014), h. 314

<sup>15</sup> Ikbal Barlian, *op.cit*, h. 13

e. Pendayagunaan Sumber

Pendayagunaan yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *utility*, berasal dari kata “guna” yang berarti manfaat, sedangkan pendayagunaan dapat diartikan sebagai usaha agar mampu mendatangkan hasil dan manfaat, atau usaha (tenaga dan sebagainya) agar mampu menjalankan tugas dengan baik.<sup>16</sup> Menurut Nurhattati Fuad, pendayagunaan merupakan cara atau usaha yang dilakukan dalam upaya mendatangkan hasil dan manfaat yang lebih besar serta lebih baik.<sup>17</sup>

Strategi pendayagunaan masyarakat dalam pendidikan adalah kiat-kiat atau cara yang dilakukan sebagai usaha tindakan untuk memberikan hasil dan manfaat yang lebih besar dan baik oleh masyarakat dalam rangka ikut serta memperoleh program pendidikan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemanfaatan hasil dan evaluasi program pendidikan. MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, sekolah dapat mendayagunakan sumber yang dimiliki sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Nurhattati Fuad, *op.cit*, h.138

<sup>17</sup> *Ibid*

<sup>18</sup> *Ibid*, hh. 142-143

#### 4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangka, sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, proses dan *output*.<sup>19</sup>

Sedangkan Edmon, seperti yang dikutip oleh B. Suryosubroto, mencoba mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini, antara lain:

a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Lingkungan sekolah sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran. Lingkungan maupun iklim sekolah baik fisik maupun non fisik yang kondusif merupakan syarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Apabila proses pembelajaran dapat diselenggarakan secara efektif maka prinsip-prinsip MBS akan terwujud.

---

<sup>19</sup> Rohiat, *op.cit*, h.57

- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai

Kebijakan, visi serta target mutu harus dinyatakan oleh kepala sekolah dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah sehingga tertanam pemikiran dan tindakan sehingga terwujud suatu karakter mutu oleh warga sekolah.

- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang telah direncanakan dan dilaksanakan secara bertahap.

- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi.

- e. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK.

Pada sekolah yang menerapkan MBS, perkembangan IPTEK merupakan hal penting sehingga sekolah selalu memberikan pengembangan kompetensi kepada staf sekolah.

- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu.
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid serta masyarakat.<sup>20</sup>

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi maupun lembaga pendidikan. Dengan kepemimpinan, kepala sekolah dapat mempengaruhi seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sekolah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif. Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia memaparkan kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

Menurut Cliff Ricketts dan John C. Ricketts, *“leadership as the ability of a person, the leader to move an organization or group toward the achievement or accomplishment of its goals and objectives, using*

---

<sup>20</sup> Umiarso dan Imam Gojali, *op.cit*, hh.76-77

<sup>21</sup> Tim Dosen Adminitrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta,2010), h. 125

*whatever style is the most effective in each situation*".<sup>22</sup> Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin untuk merubah sebuah organisasi atau kelompok terhadap prestasi atau pencapaian tujuan dan sasaran, menggunakan gaya apapun yang paling efektif dalam setiap situasi.

Kepemimpinan dibutuhkan dalam organisasi agar tujuan dapat tercapai. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Syafaruddin dan Asrul, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.<sup>23</sup>

Menurut Northouse, *"leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal."*<sup>24</sup> Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Hoy dan Miskel memaparkan kepemimpinan yaitu, *"leadership as a social process in which an individual or a group influences behaviour toward a shared goal; leadership is distributed widely in organizations both formally and informally and has rational,*

---

<sup>22</sup> Cliff Ricketts dan John C. Ricketts, *Leadership Personal Development and Career Success, Third Edition* (New York: Delmar Cengage Learning, 2011), h. 5

<sup>23</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 54

<sup>24</sup> Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice, Fifth Edition* (USA: Sage Publication, 2010), h. 3

*social, and emotional bases*".<sup>25</sup> Kepemimpinan sebagai proses sosial di mana individu atau kelompok mempengaruhi perilaku ke arah tujuan bersama; kepemimpinan didistribusikan secara luas dalam organisasi baik secara formal dan informal dan memiliki basis rasional, sosial, dan emosional.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Tim Dosen UPI, Syafarudin dan Asrul, Northouse, Hoy dan Miskel, yaitu kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat terwujud.

Kata 'Kepala Sekolah' tersusun atas dua kata yaitu 'Kepala' yang memiliki arti ketua atau kepemimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan 'Sekolah' yaitu sebuah lembaga dimana menjadi tempat proses belajar mengajar. Jadi, kepala sekolah dapat didefinisikan yaitu seorang yang memegang kepemimpinan di lembaga pendidikan dan berusaha mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan anggota dalam organisasi.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (New York: Mc Graw Hill, 2013) h, 427

<sup>26</sup> Saifuddin, *Pengelolaan Pembelajaran Teoritis dan Praktis* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), h. 2

Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam pengelolaan sekolah. Menurut Sagala, kepala sekolah adalah guru yang atas kompetensinya diangkat dan diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan.<sup>27</sup>

Menurut Zepeda, "*principals are the stewards of their buildings overseeing the operations of the school, the instructional program, the budget, the facilities, the discipline program, the community outreach effort, the list never ends*".<sup>28</sup> Kepala sekolah adalah penjaga bangunan mereka mengawasi operasi sekolah, program pembelajaran, anggaran, fasilitas, program disiplin, upaya penjangkauan masyarakat, daftar tugas kepala sekolah tidak pernah berakhir.

Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang memiliki tugas meningkatkan mutu sekolah. Menurut Makawimbang, kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011) h. 104

<sup>28</sup>Sally J. Zepeda, *The Principal As Instructional Leader A Handbook for Supervisor* (New York: Routledge, 2007), h. 2

<sup>29</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012) h. 61

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Sagala dan Makawimbang, yaitu kepala sekolah merupakan seorang guru sekaligus pemimpin sekolah. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberikan tugas dan tanggung jawab tambahan sebagai pemimpin sekolah. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu proses yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi dan menggerakkan warga sekolah agar tujuan dapat tercapai.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Seorang pemimpin mempunyai fungsi yang sangat penting dalam organisasi. Menurut Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Abdul Azis Wahab, fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator dan (5) sebagai integrator.<sup>30</sup>

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjalankan setiap fungsi-fungsinya. Menurut Wahab, fungsi-fungsi kepemimpinan

---

<sup>30</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 91

terdiri dari (1) fungsi pengambilan keputusan, (2) fungsi Instruktif, (3) fungsi konsultatif, (4) fungsi partisipatif, (5) fungsi delegatif.<sup>31</sup>

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi utama yang dimaksudkan adalah sebagai berikut.

- a. Pengelolaan organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
- c. Pembuat keputusan yang akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
- d. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.<sup>32</sup>

Menurut Saifuddin, kepala Sekolah dapat didefinisikan yaitu seorang yang memegang kepemimpinan di lembaga pendidikan dan berusaha mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan anggota dalam organisasi. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah menjadi

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hh.91-98

<sup>32</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia,2009), hh. 252-253

teladan bagi warga sekolah dan mampu menggerakkan warga sekolah dalam bekerjasama mencapai tujuan pendidikan.<sup>33</sup>

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah melakukan pengambilan keputusan, melakukan pengarahan dan motivasi serta memberi teladan kepada warga sekolah dan masyarakat. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan tentunya kepala sekolah membutuhkan bantuan dari guru, staf, orang tua siswa maupun masyarakat sekitar.

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

Menurut Mulyasa, konsekuensi dari adanya Manajemen Berbasis Sekolah, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menjadi semakin besar. Kepala sekolah harus bisa memimpin dan memberdayakan semua sumber daya sekolah terutama orang tua dan masyarakat. Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif, menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, bekerja sama dengan tim secara kooperatif, dan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Saifuddin, *op.cit*, h. 2

<sup>34</sup> E. Mulyasa, *op.cit*, h. 126

Sedangkan Slamet yang dikutip oleh Nurkolis mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah di era MBS, antara lain: (1) memiliki visi, misi, strategi, (2) merumuskan sasaran dan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran serta melakukan analisis SWOT, (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil, (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan mutu, prestasi, standar dan nilai-nilai, (5) kemampuan mengoordinasikan, menyetarakan serta memobilisasi sumber daya, (6) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu dan pembangkit motivasi, (7) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak.<sup>35</sup>

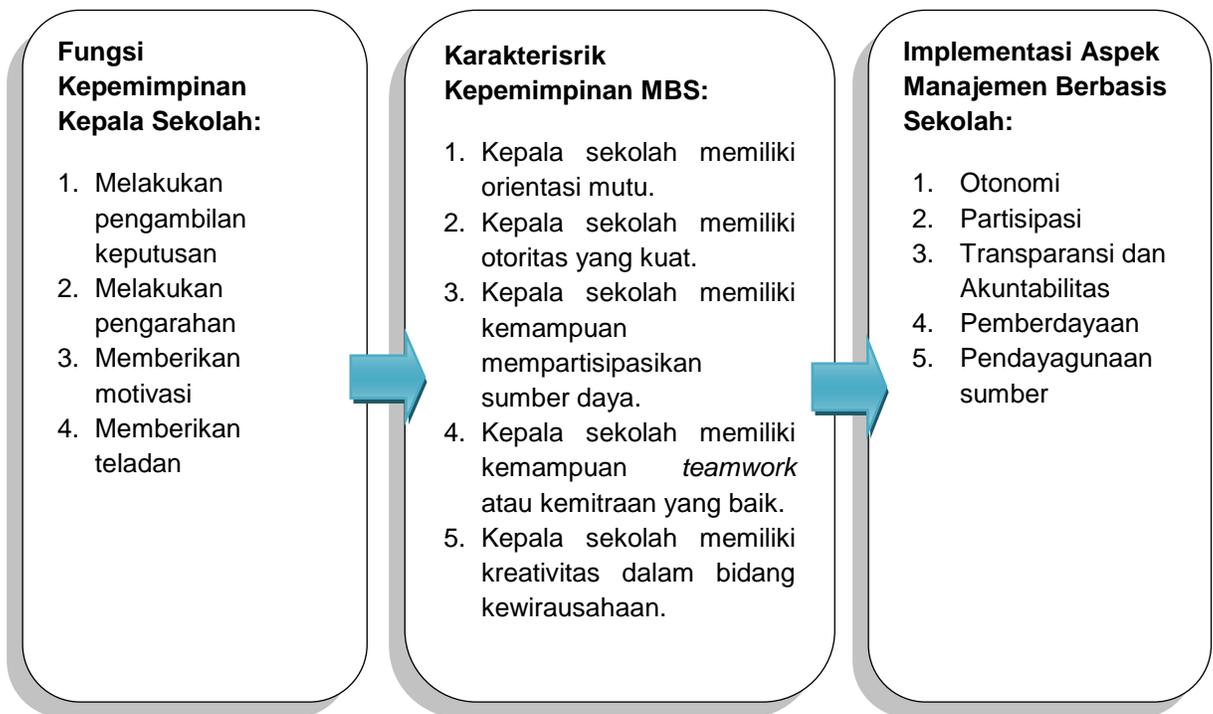
Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki orientasi mutu, (2) memiliki otoritas yang kuat, (3) memiliki kemampuan berpartisipasi sumber daya, (4) memiliki kemampuan *teamwork* atau kemitraan yang baik, dan (5) memiliki kreativitas dalam bidang kewirausahaan.

Kepala sekolah sebagai faktor keberhasilan MBS dapat menjalankan fungsi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, melakukan pengarahan dan motivasi serta pemberi teladan kepada warga sekolah. Fungsi ini

---

<sup>35</sup> Nurkolis, *op.cit*, h. 176

dijalankan agar seluruh warga sekolah dapat menjalankan tugas dan perannya masing-masing sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah harus menjalankan perannya sesuai dengan karakteristik kepemimpinan dalam MBS. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan MBS dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Berdasarkan penjelasan di atas, dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sebagai berikut:

## 1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan terjadi sebagai penyelesaian kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Gatewood, Taylor dan Ferrel, pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk menyelesaikan masalah.<sup>36</sup>

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn, "*decision making is the process of choosing a course of action for dealing with a problem or opportunity*".<sup>37</sup> Pengambilan keputusan adalah proses memilih serangkaian tindakan yang dilakukan saat menghadapi masalah atau kesempatan.

Menurut Deveraj dan Antonyamy, "*decision making is a group process in which members select from competing alternatives*".<sup>38</sup> Pengambilan keputusan adalah proses kelompok di mana anggota memilih dari alternatif yang bersaing.

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan dalam manajemen

---

<sup>36</sup> *Ibid*, h. 185

<sup>37</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt dan Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 2003), h. 196

<sup>38</sup> Deveraj, Antonyamy, *Executive Communication Third Edition*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2009), h. 57

berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan serta perhitungan yang rasional.<sup>39</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Gatewood, Taylor dan Ferrel, Hunt dan Osborn, Deveraj dan Antonyamy yaitu pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian dapat disintesisakan bahwa, pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih alternatif atau serangkaian tindakan yang bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah.

Terdapat dua macam keputusan yang dapat diambil oleh pemimpin jika dikaji dari proses pengambilan keputusan, yaitu:<sup>40</sup>

a. Keputusan *Auto Generated*

Keputusan semacam ini diambil dengan cepat dan kurang memperhatikan, mempertimbangkan data, informasi, fakta dan lapangan keputusannya. Keputusan ini diambil dalam keadaan darurat sehingga kepala sekolah harus secepatnya mengambil keputusan.

---

<sup>39</sup> Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: CV Pustaka Setia,2010), h. 26

<sup>40</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008), h. 55

b. Keputusan *Induced*

Keputusan *induced* diambil berdasarkan manajemen ilmiah. Sebelum keputusan diambil, kepala sekolah telah melakukan langkah-langkah pengambilan keputusan secara logis, ideal dan rasional.

Menurut Siagian, Secara singkat dapat dikatakan terdapat 7 langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Langkah-langkah itu adalah:

- a. Mengetahui hakikat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya.
- b. Mengumpulkan fakta dan data yang relevan.
- c. Mengolah fakta dan data tersebut.
- d. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh.
- e. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang.
- f. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.<sup>41</sup>

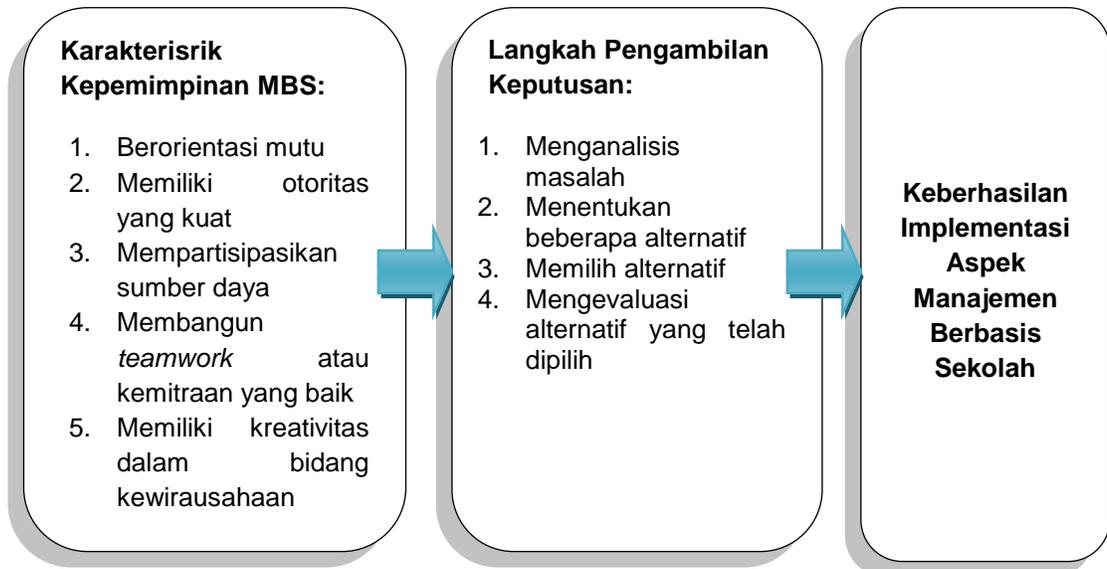
Sedangkan menurut G. R. Terry yang dikutip oleh Athhoillah, proses pengambilan keputusan didasarkan pada hal-hal berikut: (1) merumuskan masalah yang dihadapi, (2) menganalisis masalah, (3) menetapkan alternatif yang akan dipilih, (4) mengevaluasi alternatif, (5) memilih alternatif yang tepat, dan (6) mengambil tindakan konkret dengan tetap mempertimbangkan efektivitas dan efisiensinya.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Jerry H. Makawimbang, *op.cit*, hh. 166-167

<sup>42</sup> Anton Athoillah, *op.cit*, h. 28

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dikatakan tepat apabila dalam pengambilan keputusan tersebut seluruh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan dapat berorientasi mutu, keputusan dapat mempartisipasikan warga sekolah, serta keputusan yang diambil dapat membangun *teamwork*. Apabila pengambilan keputusan dilaksanakan sesuai dengan karakteristik kepemimpinan yang efektif sehingga para *stakeholder* dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka MBS akan terwujud. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat terlihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.2. Pengambilan Keputusan oleh Kepala Sekolah dalam Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

## 2. Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengarahan

Menurut Hasibuan, pengarahan adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.<sup>43</sup> Sedangkan menurut Amirullah, pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.<sup>44</sup>

Menurut Janakiram dan Rao, *“directing is a managerial function concerned with influencing, leading, guiding and inspiring subordinates in a systematic, planned manner. It ensures that all the employees are putting their efforts towards accomplishment of goals”*.<sup>45</sup> Pengarahan adalah fungsi manajerial berkaitan dengan mempengaruhi, memimpin, membimbing dan menginspirasi bawahan secara sistematis, terencana. Ini memastikan bahwa semua karyawan menempatkan upaya mereka terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Singla, *“directing refers to instructing, guiding, communicating and inspiring people so that the objectives can be achieved. It is that part of management process which ensures the*

---

<sup>43</sup>H. Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, h. 183

<sup>44</sup>Amirullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Mitra Wacana Media,2015), h. 9

<sup>45</sup>B. Janakiram dan Vijay N. Rao, *Management and Behavioral Processes* (New Delhi: Anurag Jain,2010), h. 121

*efficiency and effectiveness of the employees*".<sup>46</sup> Mengarahkan mengacu pada instruksi, membimbing, berkomunikasi dan menginspirasi orang sehingga tujuan dapat dicapai. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang menjamin efisiensi dan efektivitas karyawan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Janakiram dan Rao serta Singla yaitu dalam pengarahan tidak terlepas dari kegiatan membimbing orang lain. Dengan demikian maka dapat disintesis bahwa pengarahan adalah suatu fungsi yang dilakukan oleh pemimpin untuk membimbing, membina, menggerakkan seseorang untuk melakukan aktivitas sehingga tujuan dapat tercapai.

Kegiatan pengarahan dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan<sup>47</sup>

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat menentukan untuk mengarahkan warga sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang efektif. Menurut Anton Athoillah, proses pengarahan terjadi melalui

---

<sup>46</sup> Singla, *Principles of Management* (New Delhi: V.K. (INDIA) Enterprises, 2009), h. 198

<sup>47</sup> Amirullah, *op.cit*, h. 9

bimbingan, motivasi dan teladan bagi karyawan sehingga semua kinerja perusahaan berjalan dengan baik sesuai target yang hendak dicapai.<sup>48</sup>

Sedangkan menurut Sagala, kegiatan *directing* atau pengarahan antara lain:

(1) memberikan dan menjelaskan perintah, (2) memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan, (3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi, (4) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing, dan (5) memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.<sup>49</sup>

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengarahan yang dapat dilakukan kepala sekolah antara lain:

(1) memberikan dan menjelaskan perintah, (2) memberikan motivasi melalui pemberian semangat dan penghargaan dalam bentuk pujian maupun materil, (3) memberikan kesempatan kepada warga sekolah dan masyarakat untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran serta (4) memberi koreksi terhadap pekerjaan guru maupun pegawai.

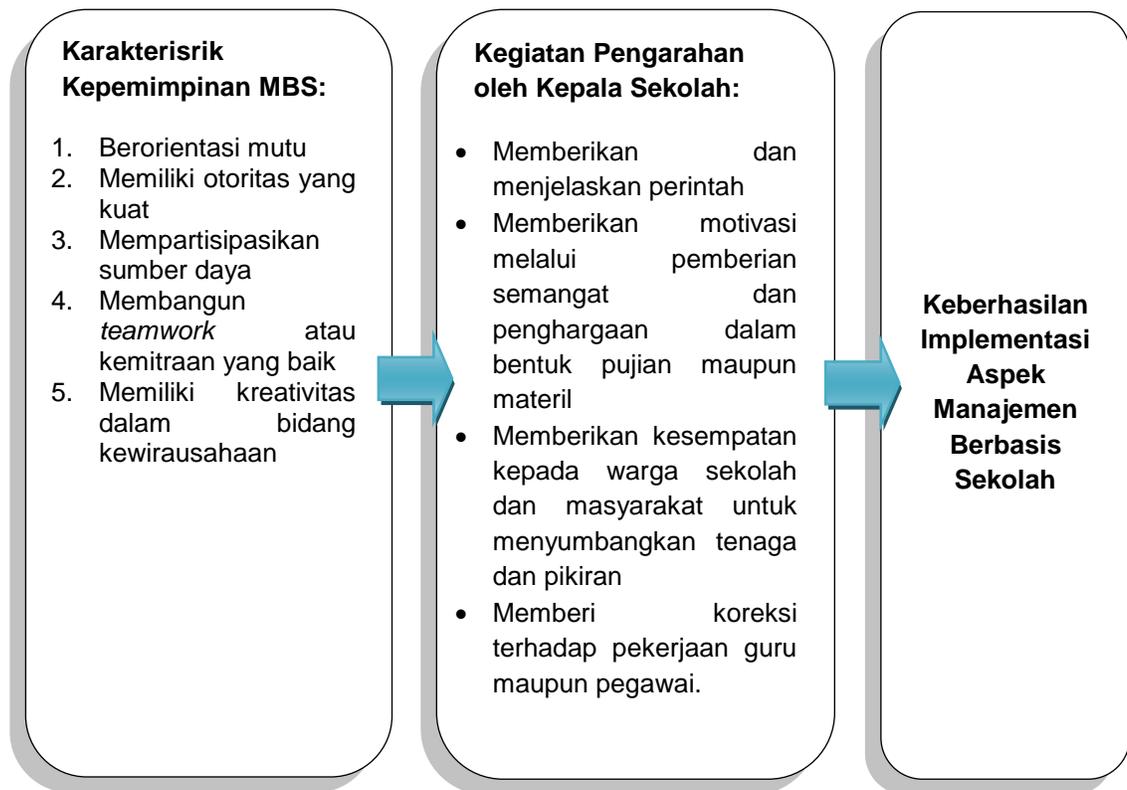
Kepala sekolah yang mampu memberikan pengarahan terhadap warga sekolah dengan berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang berorientasi mutu, memiliki otoritas yang kuat, berpartisipasi sumber

---

<sup>48</sup> Anton Athoillah, *op.cit*, h. 28

<sup>49</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta,2008), h. 58

daya, membangun *teamwork* serta memiliki kreativitas akan menciptakan semangat, suasana dan hubungan kerja yang baik sehingga aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah yaitu otonomi, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas, pemberdayaan serta pendayagunaan sumber dapat terwujud. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan peran kepala sekolah dalam melakukan pengarahan dapat terlihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.3. Pengarahan oleh Kepala Sekolah dalam Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

### 3. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Motivasi

Motivasi merupakan salah satu fungsi kepemimpinan yang sangat penting dalam kelangsungan suatu organisasi. Menurut Hikmat, motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak.<sup>50</sup>

Sedangkan Mitchell yang dikutip oleh Law dan Glover mengemukakan bahwa, "*motivation as the degree to which an individual want and chooses to engage in certain specified behaviours*".<sup>51</sup> Motivasi sebagai sejauh mana suatu keinginan individu dan memilih untuk terlibat dalam perilaku tertentu.

Menurut Yusuph Kambuga, "*motivation is the word derived from the word 'motive' which means needs, desires within the individuals. It is the process of stimulating people to actions to accomplish the goals*".<sup>52</sup> Motivasi adalah kata yang berasal dari kata 'motif' yang berarti kebutuhan, keinginan dalam individu. itu adalah proses stimulasi seseorang untuk mencapai tujuan.

Motivasi merupakan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Prabu Mangkunegara, motivasi merupakan kondisi atau energi

---

<sup>50</sup>Hikmat, *op.cit*, h. 272

<sup>51</sup>Sue Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning* (Philadelphia: Open University Press,2000), h. 56

<sup>52</sup>Yusuph Kambuga, *Introduction to Educational Management and School Administration* (Deutschland: LAP LAMBERT Academic Publishing,2013), h.149

yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.<sup>53</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Hikmat dan Mangkunegara, yaitu motivasi adalah dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan oleh seseorang agar mau melakukan tindakan demi pencapaian suatu tujuan.

Menurut Hasibuan, proses memotivasi terdiri dari beberapa proses yaitu:

a. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi kearah tujuan tersebut.

b. Mengetahui kepentingan

Dalam proses motivasi penting mengetahui apa yang menjadi kebutuhan atau keinginan bawahannya.

c. Komunikasi efektif

Pemimpin perlu mengkomunikasikan apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa yang harus dipenuhi oleh bawahan.

---

<sup>53</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama,2009), h. 61

d. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan para bawahan.

e. Fasilitas

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan, atasan harus memberikan fasilitas kepada bawahan.

f. *Team work*

Pemimpin harus bisa menciptakan *team work* yang terkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan.<sup>54</sup>

Menurut Prabu Mangkunegara terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi, yaitu:<sup>55</sup>

a. Prinsip partisipasi

Dalam memotivasi, warga sekolah perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.

b. Prinsip komunikasi

Kepala sekolah perlu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan tujuan.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Kepala sekolah perlu mengakui bahwa seluruh warga sekolah mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.

---

<sup>54</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hh. 150-151

<sup>55</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit*, hh. 61-62

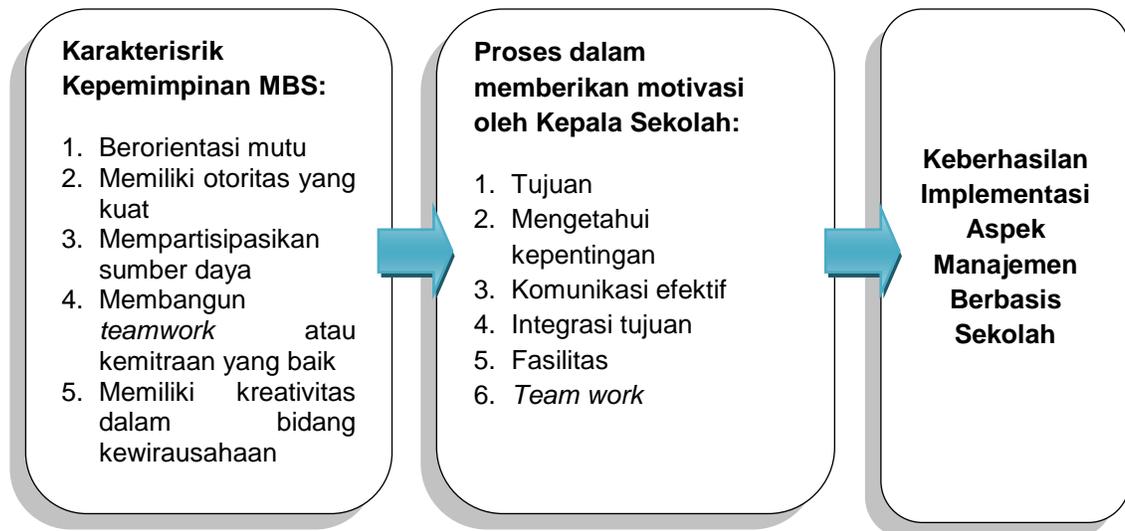
d. Prinsip pendelegasian wewenang

Kepala sekolah yang memberikan wewenang kepada pegawai maupun guru untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai atau guru tersebut menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan.

e. Prinsip memberi perhatian

Kepala sekolah memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan warga sekolah, akan memotivasi warga sekolah untuk menjalankan tugasnya masing-masing.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan risiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS. Kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi terhadap warga sekolah dengan didasari oleh karakteristik kepemimpinan yang berorientasi mutu, memiliki otoritas yang kuat, mempartisipasikan sumber daya, membangun *teamwork* serta memiliki kreativitas akan menciptakan semangat, suasana dan hubungan kerja yang baik sehingga Manajemen Berbasis Sekolah dapat terwujud. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan peran kepala sekolah dalam memberikan motivasi dapat terlihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.4. Motivasi oleh Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

#### 4. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Teladan

Keteladanan adalah hal-hal yang patut, baik dan perlu dicontoh yang ditampilkan oleh kepala sekolah melalui sikap, perbuatan, dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.<sup>56</sup> Leithwood dan Cooleagues mengemukakan:

*The influence of leadership on student learning, stated that principals exert leadership by setting examples for their staff to follow that are consistent with the organization's values. These leadership practices are aimed at enhancing staff members beliefs about their own capacities.*<sup>57</sup>

<sup>56</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), h. 125

<sup>57</sup>Stronge, Richard dan Catano, *Qualities of Effective Principals* (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 2008), h. 132

Pengaruh kepemimpinan pada proses belajar siswa, menyatakan bahwa kepala sekolah mengerahkan kepemimpinan dengan menetapkan contoh kepada staf untuk mengikuti yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Praktek kepemimpinan ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan anggota staf tentang kapasitas mereka sendiri.

Marzano dan Colleagues mengemukakan, *"influence is characterized by modeling behavior through exemplary personal achievements, character, and behaviour"*.<sup>58</sup> Pengaruh ditandai dengan perilaku modeling melalui teladan prestasi pribadi, karakter, dan perilaku.

Sedangkan Hall, *et.al* mengemukakan bahwa:

*As the figurehead of the school, the principal is the ultimate role model for the staff, student body, and entire school community. Principals must embrace that reality and live it by operating in accord with the school community's accepted values in every interaction, conversation, and appearance, even during "unofficial sightings"*.<sup>59</sup>

Sebagai figur sekolah, kepala sekolah adalah panutan utama untuk staf, siswa, dan seluruh komunitas sekolah. Kepala sekolah harus menerima kenyataan tersebut dan hidup dengan operasi sesuai dengan nilai-nilai yang diterima masyarakat sekolah dalam setiap interaksi, percakapan, dan penampilan, bahkan selama "penampilan tidak resmi".

---

<sup>58</sup> *Ibid*

<sup>59</sup> Pete Hall, *et.al. The principal influence : a framework for developing leadership capacity in principals* (Alexandria: ASCD,2016), h. 112

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa kepala sekolah sebagai role model/pemberi keteladanan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain agar dapat menirukan suatu tindakan maupun sifat melalui contoh yang dilakukan oleh kepala sekolah. Seluruh sifat maupun tindakan yang akan dicontohkan oleh kepala sekolah merupakan suatu sifat atau tindakan yang terpuji.

Seorang pemimpin dituntut mampu memberikan keteladanan sebagai proses mempengaruhi bawahannya. Hasan Basri dan Tatang mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan yang konsisten menunjukkan keteladanan dalam memengaruhi orang lain yang berarti memotivasi dirinya dalam membangun integritas, yang secara tidak langsung mendorong orang lain untuk memahami secara mendalam prinsip dalam menumbuhkembangkan integritas, kepercayaan, dan keyakinan dalam mengubah kesadaran indriawi pada tingkat yang lebih baik, juga saling menghormati dan menghagai orang lain, dan memiliki kemampuan dalam kedewasaan rohaniah, sosial, emosional, dan intelektual.<sup>60</sup>

Menurut Jelantik, Sebagai kepanjangan tangan otoritas penyelenggaran pendidikan, kepala sekolah memang dituntut tmtuk menjadi sosok yang paripurna dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebagai sosok panutan dan teladan, kepala sekolah hendaknya mampu menampilkan diri sebagai sosok yang memiliki ciri sebagai berikut:<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia,2015), h. 53

<sup>61</sup>A.A Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 9

a. Berakhlak mulia

Kepala sekolah harus memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Hal tersebut dapat tercermin dari cara berpakaian, cara berbicara dengan sopan dan santun.

b. Jujur

Kepala sekolah harus dapat menjadi seseorang yang jujur, berkata apa adanya serta mengikuti aturan yang berlaku.

c. Bersikap terbuka

Kepala sekolah harus dapat menyediakan informasi kepada seluruh pihak yang membutuhkan dan bertanggung jawab atas informasi tersebut. Kepala sekolah juga harus mampu menerima dan menyesuaikan perubahan IPTEK yang terjadi.

d. Mampu mengendalikan diri

Dalam mengendalikan diri, kepala sekolah dituntut mampu menunjukkan rasa sabar, menukar rasa sakit atau kesulitan dengan kesenangan yang jauh lebih besar.

e. Peduli terhadap masalah sosial

Dalam hal ini kepala sekolah dituntut mampu menunjukkan kepedulian terhadap masalah sosial serta terlibat dalam penyelesaian masalah tersebut.

f. Cepat tanggap

Kepala sekolah harus mampu menunjukkan kepekaan terhadap lingkungan sekolah mencakup sifat empati, kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab di sekolah, serta kompetensi-kompetensi pelayanan tinggi.

g. Visioner

Dalam kepemimpinan visioner, kepala sekolah menjelaskan harapan-harapan atau visi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kemudian meminta masukan dari warga sekolah dan *stakeholder* lainnya.

Sebagai *role model* atau pemberi teladan kepada warga sekolah, kepala sekolah harus memberikan contoh berupa sikap maupun perbuatan terpuji. Kepala sekolah yang mampu memberikan teladan terhadap warga sekolah dengan berdasarkan karakteristik kepemimpinan MBS yang berorientasi mutu, memiliki otoritas yang kuat, mempartisipasikan sumber daya, membangun *teamwork* serta memiliki kreativitas dapat membuat warga sekolah memiliki karakteristik sumber daya manusia yang efektif sehingga Manajemen Berbasis Sekolah dapat terwujud. Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan peran kepala sekolah dalam memberikan teladan dapat terlihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.5. Keteladanan Kepala Sekolah dalam Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

#### D. Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian atau karya terdahulu yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini. Penelitian pertama berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Al-Masthuriyah* yang dilakukan oleh Abdul Aziz, Mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarief Hidayatullah Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Kependidikan Islam.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Abdul Aziz, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Al-Masthuriyah*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarief Hidayatullah Jakarta, 2011) (<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/3819/1/ABDUL%20AZIS-FITK.pdf>)

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pertama, Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Al-Masthuriyah Sukabumi mendapat dukungan yang cukup dari kepala sekolah, dan dibuktikan dalam pelaksanaan MBS bersifat partisipatif Manajemen ini memberikan kewenangan dari yayasan ke sekolah, dan kemudian sekolah mendelegasikan ke setiap guru dan karyawan. Semua guru dan karyawan merasa terlibat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Dalam menyelesaikan masalah pendidikan di sekolah, yang paling tahu tentang masalah itu adalah warga sekolah itu sendiri terutama guru, staf, kepala sekolah dan orang tua siswa. Kedua, dukungan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditingkatkan sehingga dalam implementasi MBS, sekolah didukung oleh kepala sekolah dan guru yang berkompotensi tinggi (termasuk kepemimpinan) serta partisipasi masyarakat tinggi . Ketiga, penerapan manajemen partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga SMA Al-Masthuriyah dapat bersaing dan menghasitkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. MBS akan berhasil dengan baik apabila warga sekolah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif setiap individu dihargai. Yang terjadi di SMA Al-Masthuriyah adalah masih kurangnya inisiatif warga sekolah karena kurangnya rasa memiliki terhadap sekolah tersebut.

Penelitian kedua berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 26 Jakarta yang dilakukan oleh Vera Latifah Laila, Mahasiswi Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan.<sup>63</sup> Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah, yaitu dengan cara memberikan keteladanan, pendekatan personal yang bersahabat, dan melalui rapat rutin. (2) Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi dengan cara memberikan semangat, pujian dan memberikan perhatian yang lebih untuk membantu pemenuhan kebutuhan warga sekolah dalam menjalankan tugas. (3) Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan teladan kepada warga sekolah melakukannya dengan cara datang lebih pagi, membudayakan salaman setiap pagi, memberi contoh sebelum menyuruh atau memberikan intruksi, komitmen terhadap jam mengajar, berpakaian rapih, dan pulang lebih lama. (4) Efek dari peran kepemimpinan kepala sekolah, yaitu terbangunnya suasana iklim kekeluargaan yang disiplin, rapih, prestasif dan produktif di sekolah ini. Hal ini membantu memudahkan sekolah dalam mencapai tujuannya dalam rangka implementasi MBS.

---

<sup>63</sup>Vera Latifah Laila, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 26 Jakarta* (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2015)