

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **1. Pengertian MBS**

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah “proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran”. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah “lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran”. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai “penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.”<sup>1</sup>

Menurut Slamet dalam buku Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan, Umiarso dan Imam Gojali (2011), menjelaskan bahwa pada hakikatnya, MBS sebagai :

pengoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan kelompok kepentingan

---

<sup>1</sup> Nurkolis, M.M., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), h. 1.

yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).<sup>2</sup>

Lori Jo Oswald dalam Sudarwan Danim dalam buku *Visi Baru Manajemen Sekolah* menuliskan bahwa “*school-based management can be defined as the decentralization of decision-making authority to the school site, is one of the most popular strategies that came out of the 1980’s school reform movement*”.<sup>3</sup> Pendapat tersebut dapat didefinisikan MBS sebagai desentralisasi kewenangan pembuatan keputusan ke tingkat sekolah sebagai bentuk reformasi pendidikan.

Definisi MBS yang dikemukakan oleh Malen, Ogawa dan Kranz (1990:1) dalam Ibtisam Abu-Duhou adalah sebagai berikut:

*School-Based Management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decision in the domains of budget, personnel and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents, and, at times, student and community residents is created so that site participants can be directly involved in school wide decision making.*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Umiardo dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta : IRCiSoD, 2011), h. 71.

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 35.

<sup>4</sup> Ibtisam Abu-Duhou, *School-based Management* (Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1999), h. 28.

MBS dapat dilihat secara konseptual sebagai sebuah struktur formal perubahan tata kelola pemerintahan, sebagai bentuk dari desentralisasi yang meng-identifikasi individu sebagai unit sekolah dasar dari kondisi membaik dan bergantung pada terjadinya redistribusi dari pengambilan keputusan yang berwenang yang berarti perbaikan mungkin dirangsang dan berkelanjutan. Beberapa kewenangan formal untuk membuat keputusan di kancah anggaran, personel dan program dilimpahkan dan sering kali didistribusikan di antara tingkatan pelaku. Beberapa struktur formal (dewan, komite, tim, dewan) sering terdiri dari kepala, guru, orang tua, dan kadang-kadang, siswa dan warga masyarakat dibuat sehingga peserta dapat terlibat langsung dalam pengambilan keputusan sekolah yang lebih luas.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disintesis bahwa MBS adalah suatu konsep yang memberdayakan seluruh sumber daya yang berasaskan pada sekolah untuk partisipasi langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

## 2. Latar Belakang MBS

Kehadiran konsep MBS dalam wacana pengelolaan pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari konteks gerakan “restrukturisasi dan reformasi” sistem pendidikan nasional melalui desentralisasi dan pemberian otonomi yang lebih besar kepada satuan pendidikan atau sekolah. Hal ini diinspirasi oleh beberapa konsep pengelolaan sekolah, seperti *self managing* atau *school based management*, *self governing school*, *local management of schools*, *school based budgeting*, atau *guaranty maintained schools*. Konsep-konsep tersebut menjelaskan bahwa sekolah ditargetkan untuk melakukan proses pengambilan keputusan (*school based decision making*) yang berarah pada sistem pengelolaan, kepemimpinan, serta “peningkatan mutu” (*administrating for excellence*) dan *effective schools*.

Konsep-konsep yang melatarbelakangi munculnya MBS tersebut, muncul sekitar tahun 1960-1970an, di beberapa negara seperti Kanada, Amerika Serikat, Australia, Inggris, Prancis, dan Selandia Baru. Namun, di Indonesia baru mulai di 30 tahun kemudian. Hal ini tidak terlepas dari sistem pemerintah otoriter selama orde baru. Semua diatur oleh pemerintah pusat, baik dalam penentuan kurikulum sekolah, anggaran pendidikan, pengangkatan guru, metode pembelajaran, buku pelajaran, alat peraga hingga jam sekolah maupun jenis upacara yang harus dilaksanakan di sekolah.

Pergantian era orde baru menuju era reformasi, melahirkan beberapa Undang-Undang baru.UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang berlaku 1 Januari 2001, menjadi awal dari didesentralisasikannya pendidikan di Indonesia.MBS berlaku sejak dikeluarkannya UU No.20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 51 ayat 1, yang berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip MBS atau madrasah”.<sup>5</sup> Selain itu, termuat juga dalam peraturan turunan undang-undang sistem pendidikan nasional, yaitu dalam PP No.19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 49 ayat 1, yang berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan MBS yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>*Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (<http://usu.ac.id/public/content/files/sisdiknas.pdf>), diakses pada tanggal 15 Januari 2015 pukul 13.42 WIB.

<sup>6</sup>*Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan* (<http://www.kopertis3.or.id/html/wp-content/uploads/2011/04/pp-19-tahun-2005-ttg-snp.pdf>), diakses pada tanggal 15 Januari 2015 pukul 16.32 WIB.

### 3. Tujuan MBS

Tujuan utama penerapan MBS pada intinya adalah untuk menyeimbangkan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksana proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran diserahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah. Di samping itu, untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut.

Berdasarkan pada kajian pelaksanaan MBS di berbagai negara maupun yang tersurat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, setidaknya ada empat aspek yang tercakup sebagai tujuan MBS, yakni kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

- a. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya dengan tolok ukur penilaian pada hasil, bukan pada metodologi atau proses.
- b. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan menjamin keadilan sosial bagi setiap anak Indonesia untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu, dengan asumsi setiap anak memiliki potensi untuk belajar.
- c. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Di mana efektivitas berhubungan dengan proses pendidikan di sekolah sehingga menghasilkan hasil belajar yang sesuai harapan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan nilai uang yang dikeluarkan (*cost*) untuk memenuhi semua masukan (*input*) yang dihubungkan dengan hasil yang dicapai.

- d. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah atau pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan berdasarkan tugas pokok, fungsi, tugas dan wewenang sekolah serta komitmen semua *stakeholder*.<sup>7</sup>

Secara lebih spesifik, MBS memiliki tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi)

kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan :

- a. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- d. meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>8</sup>

#### 4. Karakteristik MBS

Menurut Levacic, seperti yang dikutip oleh Ibrahim Bafadhal, bahwa dalam MBS ada tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan dari yang lain pada manajemen tersebut, yaitu :

*Pertama*, kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan kepada para *stakeholder* sekolah. *Kedua*, domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, dan penerimaan siswa baru. *Ketiga*, walaupun

---

<sup>7</sup> Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Buku Materi Pokok IDIK4012/2SKS/Modul 1-6 Edisi 1* (Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka, 2011), hh. 4.8-4.10.

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management : Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), h. 148.

keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah-sekolah, namun diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah.<sup>9</sup>

Sedangkan Edmon, seperti yang dikutip oleh B. Suryosubroto,

mencoba mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan

karakteristik dari konsep MBS ini, antara lain :

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai;
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- 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;
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu; dan
- g. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid serta masyarakat.<sup>10</sup>

Adapun Saud, seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa, mengatakan

bahwa berdasarkan pelaksanaan di negara maju, MBS mempunyai beberapa karakteristik dasar, yaitu “pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional, serta adanya *teamwork* yang tinggi dan profesional”<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Ibrahim Bafadhal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar; Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Bandung: Bumi Aksara, 2003),h. 82.

<sup>10</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Renika Cipta, 2004),h. 197.

<sup>11</sup>Umiarso dan Imam Gojali, *op.cit.*,h. 77.

Pada tataran ini, apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah; pengelolaan SDM, proses belajar-mengajar, dan sumber daya sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1 Ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS<sup>12</sup>**

Organisasi Sekolah	Kegiatan Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar peserta didik	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan peserta didik	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik dan masyarakat.	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS.	Mengelola sekolah secara efektif dan efisien.
Mengelola kegiatan operasional sekolah.	Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif.	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf.	Menyediakan dukungan administratif.

<sup>12</sup> Umiarso dan Imam Gojali, *op.cit.*,h. 78.

Organisasi Sekolah	Kegiatan Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan peserta didik	Menjamin kesejahteraan staf dan peserta didik.	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana sekolah.
Menggerakkan partisipasi masyarakat.	Berperan serta dalam memotivasi siswa.	Menyelenggarakan forum/diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah.	
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan sekolah			

Apabila melihat karakteristik yang dideskripsikan di atas, berdasarkan pada aspek geografis Indonesia yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, maka akan berimplikasi pada kemampuan dan ciri khas bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Akan tetapi, ciri khas tersebut diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan personil sekolah. Sebab, tenaga kependidikan dan peserta didik umumnya datang dari berbagai sektor atau latar belakang yang berbeda, seperti latar geografis, kesukuan, tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Atas dasar itulah, karakteristik sekolah yang menerapkan MBS perlu mengoptimalkan aspek-aspek tertentu, yaitu meningkatkan

kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi.

Selain itu, kerja sama antara warga sekolah yang meliputi guru, pegawai, peserta didik, dan wali murid dengan masyarakat harus dibangun atas dasar kredibilitas yang tinggi. Sekolah harus mampu mengajar masyarakat untuk ikut memiliki lembaga yang bersangkutan guna menumbuhkan iklim kerja sama dengan menganut sistem prinsip transparansi, baik dalam program maupun dalam hal pengelolaan finansial (keuangan). Di samping itu, program yang tersusun oleh komponen sekolah harus mampu bersifat berkelanjutan (kontinuitas).

## **5. Indikator Keberhasilan MBS**

Reynolds mengatakan bahwa “dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa”<sup>13</sup>. Hal ini sesuai dengan kriteria MBS yang dipaparkan sebelumnya. Banyak komponen-komponen di sekolah yang menjadi salah satu indikator keberhasilan implementasi MBS. Oleh karena itu, indikator keberhasilan implementasi MBS di sekolah dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria di bawah ini:

- a. *Pertama*, MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat. Masalah siswa yang tidak bisa mendaftar sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan bersama-sama oleh warga sekolah

---

<sup>13</sup>Nurkolis, *op.cit.*,h. 271.

melalui subsidi silang dari mereka yang ekonominya lebih mampu. Keberhasilan MBS harus dilihat kemampuannya dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan.

- b. *Kedua*, MBS dianggap berhasil apabila kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Karena layanan pendidikan tersebut berkualitas mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi nonakademik siswa juga meningkat. Secara keseluruhan kualitas pendidikan akan meningkat yang selanjutnya jumlah pengangguran bisa ditekan, intensitas kriminalitas dapat diturunkan dan rasa tanggung jawab sebagai warga negara semakin besar.
- c. *Ketiga*, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas menurun karena siswa semakin bersemangat untuk datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya. Pembelajaran di sekolah semakin meningkat karena kemampuan guru mengajar menjadi lebih menarik dan menyenangkan. Siswa menjadi lebih bergairah dan bersemangat untuk belajar dan datang ke sekolah.
- d. *Keempat*, karena program-program dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat maka relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik, Program-program yang diselenggarakan di sekolah baik kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan lingkungan masyarakat.
- e. *Kelima*, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga.
- f. *Keenam*, semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional. Dengan demikian, orang tua dan masyarakat akan semakin peduli dan rasa memiliki yang lebih besar pada sekolah. Bila hal ini telah terjadi maka masyarakat akan dengan sukarela menyumbangkan tenaga dan hartanya untuk sekolah.
- g. *Ketujuh*, salah satu indikator penting lain kesuksesan MBS adalah semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah. Iklim dan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak

positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya, sekolah akan berubah dan berkembang lebih baik. Setiap personel sekolah akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

- h. *Kedelapan*, kesejahteraan guru dan staf sekolah membaik antara lain karena sumbangan pemikiran, tenaga, dan dukungan dana dari masyarakat luas. Semakin profesional seorang guru dan staf sekolah maka masyarakat semakin berkeinginan untuk memberikan sumbangan dana lebih besar.
- i. *Kesembilan*, apabila semua kemajuan pendidikan di atas telah tercapai maka dampak selanjutnya adalah akan terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Indikator keberhasilan implementasi berupa tercapainya demokratisasi pendidikan diletakkan pada posisi terakhir karena sasaran ini jangka panjang dan paling jauh dari jangkauan<sup>14</sup>.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa indikator keberhasilan implementasi MBS meliputi berbagai hal yang menjadi komponen yang ada di sekolah sehingga perhatian sekolah harus bisa menyeluruh terhadap setiap komponen yang ada.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

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

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>*Ibid.*,h. 271.

<sup>15</sup> Teori Kepemimpinan, <file:///G:/Teori%20Kepemimpinan%20-%20EkoIFUnjani.html>, diakses pada tanggal 9 Maret 2015 pukul 11.43 WIB.

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan alasannya<sup>16</sup>. Cattell (1951) mendefinisikan pemimpin, yaitu *“The leaders is the person who creates the most effective change in group performance”*<sup>17</sup>. Definisi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompok.

Hellriegel Don & John W. Clocum, Jr mendefinisikan pemimpin sebagai *“Leaders are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers – the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal”*<sup>18</sup>. Pendapat tersebut memiliki makna bahwa pemimpin adalah sosok yang membuat orang lain di sekitarnya ingin mengikutinya. Pemimpin adalah orang-orang yang memerintahkan kepercayaan dan loyalitas dari pengikut. Menurutnya, orang-orang hebat yang membuat imajinasi dan rasa kagum terhadap orang-orang yang berurusan dengan mereka.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Menurut Soepardi (1988) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai :

---

<sup>16</sup>MiftahThoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*(Jakarta: Rajawali Pers, 1983), h. 121.

<sup>17</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2001), h. 40.

<sup>18</sup>*Ibid.*,h. 39.

kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>19</sup>

Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu (Blanchard).”<sup>20</sup> Sedangkan menurut Tannenbaum, Weshler & Massarik (1961) dalam buku *Leadership in Organizations*, mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*”<sup>21</sup> Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dilakukan dalam situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan.

James A. F. Stoner dan Edward Freeman menyatakan kepemimpinan adalah “proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok.” Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu :

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009),h. 107.

<sup>20</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *op.cit.*,h. 285.

<sup>21</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632, 1981),h. 2.

- a. kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut;
- b. kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya;
- c. adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.<sup>22</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Suatu organisasi dapat berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh peranan seorang pemimpin dalam manajemen organisasinya.

Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah “hubungan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran”.<sup>23</sup>

Sementara itu, menurut Wahjosumidjo Kepala Sekolah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang bertugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar

---

<sup>22</sup> Nurkolis, M.M., *op.cit.*,h. 153.

<sup>23</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia: edisi ketiga*(jakarta: Balai Pustaka, 2003), h 5.

mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>24</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang berada pada tingkat paling operasional yang paling berperan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pemimpin sekolah adalah “orang yang berada di garis terdepan yang mengoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu.”<sup>25</sup> Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.<sup>26</sup>

Menurut studi dengan pendekatan sosiologi tentang efektivitas sekolah menengah menunjukkan bahwa :

kepemimpinan pemimpin sekolah memainkan peran yang sangat penting. Pemimpin sekolah bukan manajer sebuah unit produksi yang hanya menghasilkan barang mati, seperti manajer pabrik yang menghasilkan sepatu, misalnya. Lebih dari para manajer lainnya, ia adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru dan peserta didik termotivasi

---

<sup>24</sup> Wahyosumidjo, *op.cit.*,h. 83.

<sup>25</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *op.cit.*,h. 294.

<sup>26</sup> *Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990*  
<http://www.google.com/url?sa=t&ract=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A>, diakses pada tanggal 22 januari 2015 pukul 16.45 WIB.

untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya, bukan sekedar kompetensi kognitif<sup>27</sup>.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disintesis bahwa kepala sekolah adalah seorang yang bertanggung jawab mengoordinasikan sumber daya yang ada di sekolah untuk meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi seseorang atau kelompok menggunakan segala sumber daya yang ada di sekolah agar meningkatkan pembelajaran yang bermutu sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## **2. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas peran kepemimpinan kepala sekolah. Bagaimana kepala sekolah melaksanakan kepemimpinannya akan mempengaruhi kesuksesan suatu sekolah.

Kata memimpin memiliki konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *op.cit.*,h. 295.

<sup>28</sup> Wahjosumidjo, *op.cit.*,h. 83.

Menurut trilogi kepemimpinan pancasila, yang berasal dari Ki Hajar Dewantara, yaitu *“ing ngarsa sung tulodo, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani”*<sup>29</sup>, memiliki arti bahwa pemimpin adalah sosok yang ketika di depan memberikan contoh, di tengah menggerakkan, dan di belakang memberikan dorongan atau motivasi.

Dalam menjalankan perannya menjadi pemimpin di sekolah, kepala sekolah tentunya mempunyai fungsi dan tugas yang harus dikerjakan serta dipertanggungjawabkan kepada para pengguna pendidikan, baik secara langsung ataupun tidak langsung seperti: orang tua peserta didik, peserta didik, dinas pendidikan setempat, ataupun masyarakat luas.

Menurut James Kouzes dan Barry Posner, dalam menjalankan peran kepemimpinannya, para pemimpin terbaik memiliki beberapa hal seperti :

- a. *Challenges the process. They challenge conventional beliefs and practices, and they create change.*
- b. *Inspire a shared vision. They appeal to people’s values and motivate them to care about an important mission.*
- c. *Enable other to act. They give people access to information and give them power to perform to their full potential.*
- d. *Model the way. They don’t just tell people what to do, they are living examples of the ideals they believe in.*

---

<sup>29</sup> Wahjosumidjo, *op.cit.*,h. 121.

- e. *Encourage the heart. They show appreciation, provide rewards, and use various approaches to motivate people in positive ways.*<sup>30</sup>

Dari penjelasan di atas, dijelaskan bahwa pemimpin terbaik itu :

- pertama*, menantang menjadikan proses sebagai tantangan dan membuat suatu perubahan.
- Kedua*, pemimpin menginspirasi sebuah visi dan memotivasi pengikutnya untuk peduli pada misi yang penting.
- Ketiga*, seorang pemimpin menggerakkan yang lain untuk bertindak dengan memberikan akses informasi dan memberikan kepada pengikutnya wewenang untuk menampilkan potensi sesungguhnya.
- Keempat*, bahwa pemimpin adalah model bagi pengikutnya, dimana pemimpin tidak hanya memberitahu orang-orang yang dipimpinnya, tetapi juga memberikan contoh.
- Kelima*, pemimpin mendorong pengikutnya, dengan menunjukkan penghargaan, memberikan hadiah dan menggunakan berbagai pendekatan untuk memotivasi orang dengan cara-cara yang positif.

Berdasarkan penjelasan di atas, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan sebagai berikut :

---

<sup>30</sup>Bateman and Snell, *Management : Leading & Collaborating in the Competitive Work*, (United States: McGraw-Hill, 2009), hh. 434-435.

### a. Kepala Sekolah sebagai Penggerak

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia penggerak berasal dari kata *nomina* (kata benda) yang memiliki definisi “orang yang menggerakkan atau alat untuk menggerakkan”<sup>31</sup>. Hal ini berarti bahwa penggerak adalah orang atau alat yang mampu menjadikan sesuatu menjadi bergerak atau berubah keadaannya.

Sedangkan, menurut Husain Umar, terdapat beberapa istilah yang merupakan terminology dalam bahasa asing untuk mendefinisikan penggerak, diantaranya adalah:

- 1) *Directing*, yakni menggerakkan orang-orang lain dengan memberikan berbagai pengarahan.
- 2) *Actuating*, yakni menggerakkan orang lain secara umum.
- 3) *Leading*, yakni menggerakkan orang lain dengan cara menempatkan diri dimuka orang-orang yang digerakkan.
- 4) *Commanding*, yakni menggerakkan orang lain yang disertai dengan adanya unsure paksaan.
- 5) *Motivating*, yakni menggerakkan orang lain dengan terlebih dahulu memberi alasan-alasan mengapa hal tertentu harus dilaksanakan.<sup>32</sup>

Dari lima pengertian pengarahan diatas, maka dapat dikatakan bahwa penggerakan memiliki fungsi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan melalui berbagai cara untuk bersedia

---

<sup>31</sup>Arti Kata Penggerak, <http://kamus.cektkp.com/penggerak/> . diakses Minggu 29 Maret 2015 pukul 20.13 WIB.

<sup>32</sup>Makalah Retina Sri Sedjati, Apt., MM. *Dasar-Dasar Manajemen – Fungsi Penggerakan (Actuating)*. <https://datakata.wordpress.com/2014/01/17/>, diakses Minggu 29 Maret 2015 pukul 20.29 WIB.

berpartisipasi dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan.

Dalam implementasinya di sekolah, penggerak adalah sesuatu yang dapat menggerakkan berbagai sumber daya atau komponen yang ada di sekolah. Adapun komponen-komponen yang dimaksud, yaitu guru, pegawai, siswa, orangtua, masyarakat serta segenap pemerhati pendidikan. Seluruh komponen tersebut dapat berjalan dengan baik jika adanya pengarahannya dan penggerakannya yang jelas dan terarah berdasarkan visi dan misi sekolah yang ingin dicapai. Kepala sekolah adalah subjek yang menjadi motor penggerak tersebut.

Menurut Yayat, untuk mencapai tujuan sekolah, kepala sekolah harus dapat menggerakkan warga sekolah melalui beberapa fungsi pokok, yaitu :

- 1) Melakukan kegiatan partisipasi dengan senang hati terhadap semua keputusan, tindakan atau perbuatan.
- 2) Mengarahkan dan menantang orang lain agar bekerja sebaik-baiknya.
- 3) Memotivasi anggota
- 4) Berkomunikasi secara efektif.
- 5) Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh.
- 6) Memberi imbalan penghargaan terhadap pekerja yang melakukan pekerjaan dengan baik.
- 7) Mencukupi keperluan pegawai sesuai dengan kegiatan pekerjaannya.
- 8) Berupaya memperbaiki pengarahannya sesuai dengan petunjuk pengawasan.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Yayat M. Herujito. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Grasindo, 2001), hh. 29.

Lipoto mengatakan, sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu “menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan”<sup>34</sup>. Hal senada dikatakan Wahjosumidjo, peran kepala sekolah sebagai pemimpin “memiliki tanggungjawab menggerakkan seluruh sumberdaya sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.”<sup>35</sup>Selanjutnya Wahjosumidjo menambahkan bahwa “kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah”<sup>36</sup>.

Dalam mengimplementasikan MBS, peran kepala sekolah sebagai penggerak sangat diperlukan. Karena sumber daya yang dimiliki oleh sekolah harus diberikan arahan, kordinasi serta disinergikan agar pencapaian visi misi sekolah dapat tercapai dengan baik. Keberhasilan produktivitas sekolah tergantung dari cara kepala sekolah dalam menggerakannya.

---

<sup>34</sup>Lipoto, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Bandung: Tarsito, 1998), h. 8.

<sup>35</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta:Ghalia Indonesia, 1987), h. 98.

<sup>36</sup> Wahjosumidjo, *op.cit.*,h. 43.

## **b. Kepala Sekolah sebagai Pemberi Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi hanya diberikan kepada “manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut”<sup>37</sup>. Dalam penelitian ini, kepala sekolah adalah subjek yang akan memberikan motivasi kepada bawahannya, yaitu guru-guru di sekolah. Pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat penting dan dibutuhkan oleh guru, staf maupun peserta didik dalam rangka untuk mendorong penyelesaian kerja dan atusias dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kepala sekolah dapat memberikan motivasi kepada guru, staf, dan peserta didik melalui beberapa metode. Terdapat dua jenis metode motivasi yang dapat dipraktekkan oleh kepala sekolah, yaitu metode langsung (*Direct Motivation*) dan motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)<sup>38</sup>. Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikn secara langsung kepada setiap individu pengikut untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan, seperti kepala sekolah memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi tidak langsung merupakan motivasi yang diberikan hanya dalam bentuk fasilitas-fasilits yang mendukung serta menunjang

---

<sup>37</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.92.

<sup>38</sup> *Ibid.*, h. 100.

gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya, seperti ruang kantor, sarana dan prasarana yang menunjang serta lingkungan yang produktif dan menunjang pekerjaan.

Malayu S.P Hasibuan menyebutkan proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan :

- 1) Tujuan, dalam proses memotivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
- 2) Mengetahui Kepentingan, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan bawahannya.
- 3) Komunikasi efektif, bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa yang harus dipenuhi
- 4) Integrasi Tujuan, yaitu menyatukan tujuan organisasi dan tujuan para bawahan.
- 5) Fasilitas, demi menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan, atasan harus memberikan fasilitas kepada bawahan.
- 6) *Team work*, pemimpin harus menciptakan *team work* yang terkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan.<sup>39</sup>

Dalam mengimplementasikan MBS, kepala sekolah perlu memotivasi agar bawahan bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah harus memiliki sikap yang cepat tanggap dan kreatif dalam mendorong tumbuh-kembangnya motivasi bawahan, sebagai bagian dari unsur yang berpengaruh luas terhadap kualitas kinerjanya untuk mencapai tujuan sekolah dengan baik dan efektif.

---

<sup>39</sup>*Ibid.*,hh. 101-102.

### c. Kepala Sekolah sebagai Pemberi Teladan

Sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat memberikan contoh untuk bawahannya. Contoh tersebut adalah perilaku, tutur kata maupun kepribadian yang dilakukannya. Karena kepala sekolah diibaratkan *entertainment* atau artisnya dalam sekolah. Maka segala yang dilakukan akan menjadi pembicaraan atau dijadikan contoh oleh bawahannya. Sehingga kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat yang layak dijadikan contoh dan tidak sembarangan dalam mengambil keputusan. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>40</sup>

Contoh perilaku atau tindakan kepala sekolah yang menjadi teladan yaitu, dengan datang setiap pagi sebelum siswa atau guru datang, menjadi sosok yang paling pertama memperhatikan soal kebersihan dengan memungut sampah yang berserakan, membuang sampah pada tempatnya, selalu keliling ke kelas-kelas untuk mengecek

---

<sup>40</sup> Tina Rahmawaati

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fprints.uny.ac.id%2F739%2F1%2F18.%20TANTANGAN%20KEPALA%20SEKOLAH%20DALAM%20MENGHADAPI%20PERUBAHAN.rtf&ei=5xjpVMaJDYUuAS1pl> , diakses tanggal 22 Februari 2015, Pukul 06.50 WIB.

jalannya KBM, dan masih banyak lagi. Dengan adanya sikap dan contoh seperti itu maka sekolah akan berjalan lebih baik dan rasa kekeluargaan akan tercipta dengan sendirinya. Apabila semua berjalan lancar maka sekolah ini akan menjadi contoh, tidak hanya dalam lingkungan sekolah tersebut tetapi dapat ditiru oleh sekolah lain juga.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.<sup>41</sup>

Kepala sekolah ibarat *role model*, dimana setiap apa yang diperbuat akan diperhatikan oleh pengikutnya dan dijadikan sebagai acuan dalam berperilaku bagi warga di sekolahnya. Tanpa adanya keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah, maka guru, pegawai dan siswa akan kehilangan panutan dalam berperilaku, yang akhirnya dapat menyulitkan sekolah dalam mewujudkan tujuan.

---

<sup>41</sup> Wahjosumidjo, *op.cit.*,h. vi.

### 3. Indikator Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sukses atau tidaknya kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah tergantung kepada kepemimpinan kepala sekolah.

Pidarta, mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya.

Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu :

keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan munisiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu<sup>42</sup>.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan,

terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melalui kegiatan-kegiatan berikut:

- a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya;
- b) melakukan pengamatan kegiatan manajemen secara terencana;
- c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan;
- d) memanfaatkan hasil penelitian orang lain;
- e) berpikir untuk masa yang akan datang; dan
- f) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif

---

<sup>42</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*,h.127.

sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain<sup>43</sup>.

Menurut Thomas B. Santoso, indikator keberhasilan kepala

sekolah, yaitu :

Dalam era kemandirian sekolah dan era MBS (MBS), tugas dan tanggung jawab yang pertama dari para pemimpin sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. Seorang pemimpin sekolah harus dapat mempengaruhi, mengajak, menentukan, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Efektivitas MBS di sini adalah bagaimana MBS dapat berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.<sup>44</sup>

Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut ini :

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b) Dapat melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

---

<sup>43</sup> E. Mulyasa, *loc.cit.*

<sup>44</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h.148.

- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>45</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS dipengaruhi oleh keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah, serta pencapaian-pencapaian tujuan yang bisa tercapai. Meningkatnya pembelajaran, meningkatnya kualitas guru, serta semakin efektif dan produktifnya pembelajaran bisa menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.

### **C. Penelitian yang Relevan**

Pada bagian ini akan dibahas mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanastiti Bektu mengenai “Perananan Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)” pada tahun 2012. Penelitian ini dilakukan di SMAI PB, Soedirman 2 Bekasi. Dalam penelitian tersebut, dihasilkan bahwa peranan kepala sekolah dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah mengelola sekolahnya dengan cara melaksanakan

---

<sup>45</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*,h. 126.

fungsi manajerial. Fungsi manajerial tersebut dispesifikasikan pada perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Kepala sekolah dalam perencanaan dengan memberikan sebuah kebijakan yang akan dibahas dalam rapat kerja, kepala sekolah akan mengevaluasi hasil rapat kerja dan mengesahkan program-program yang telah direncanakan. Kepala sekolah dalam pengorganisasian sumber daya manusia dengan cara membuat struktur organisasi sehingga mempermudah kepala sekolah dalam pemetaan pembagian tugas kepada setiap individu sesuai dengan kemampuan setiap individu. Kepala sekolah mengarahkan semua warga sekolah untuk berperan aktif dalam terwujudnya semua program sekolah. Kepala sekolah memberikan arahan dan pelatihan-pelatihan kepada semua personil sekolah untuk mempermudah pemahaman dalam pelaksanaan program. Dan kepala sekolah telah melakukan pengawasan secara langsung ke seluruh elemen-elemen sekolah, kepala sekolah juga dibantu oleh wakil kepala sekolah dalam mengawasi guru-guru dan siswa.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Tuti Alfiani mengenai “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 216 Jakarta” pada tahun 2013. Dalam penelitian tersebut, dihasilkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai pemimpin. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan pengarahan adalah dengan cara membangun kebersamaan

dan kekompakkan dalam menjalankan tugas, kepala sekolah menggunakan komunikasi yang sopan dan ramah, serta pemberian intruksi yang jelas. Motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki pola *competence motivation*, menggunakan bentuk *direct motivation* dan *indirect motivation*. Dalam upaya memberikan teladan kepala sekolah memberikan teladan yang baik dengan cara berkomunikasi tutur kata yang beliau sampaikan ramah dan sopan, menampilkan wajah yang ceria dan bersemangat. Kepala sekolah menggunakan strategi dengan pemberian contoh langsung dalam hal-hal yang berkaitan dengan sekolah. Keberhasilan sekolah berada di tangan kepala sekolah melalui kerja sama seluruh warga sekolah untuk bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah mempunyai andil yang cukup besar sebagai penggerak utama dalam menentukan arah dan tujuan sekolah, sehingga perencanaan program sekolah, pengorganisasian, pengelolaan seluruh sumber daya baik sumber daya akan berpengaruh pada alur kerja di sekolah. Pembagian tugas yang jelas dan arahan yang diberikan oleh kepala sekolah dapat mempermudah guru dan staf untuk menjalankan tugasnya secara maksimal.