

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa Indonesia adalah persoalan mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Berdasarkan masalah di atas, maka berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia? Ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen (Depdiknas, 2001:3). Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga akan menghasilkan output yang dikehendaki

Pendekatan ini menganggap input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis sentralistik*, sehingga sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan hanya tergantung pada keputusan birokrasi-birokrasi. Kadang-kadang birokrasi itu sangat panjang dan kebijakannya tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Maka akses dari birokrasi panjang dan sentralisasi itu, sekolah menjadi tidak mandiri, kurangnya kreativitas dan motivasi. *Ketiga*, minimnya peranan masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi orang tua selama ini dengan sebatas pendukung dana, tapi tidak dilibatkan dalam proses pendidikan seperti mengambil keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas, sehingga sekolah tidak memiliki beban dan tanggung jawab hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat/orang tua sebagai *stake holder* yang berkepentingan dengan pendidikan. *Keempat*, krisis kepemimpinan, yaitu kepala sekolah yang cenderung tidak demokratis, sistem *topdown policy* baik dari kepala sekolah terhadap guru atau birokrasi di atas kepala sekolah terhadap sekolah (Depdiknas, 2001:3). Munculnya paradigma guru tentang manajemen berbasis sekolah yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratis memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas. Hal ini sangat memungkinkan untuk dilaksanakan sesuai dengan UU pemerintah no.

22 tahun 1999 selanjutnya diubah dengan UU no.32 tahun 2004 yaitu

undang-undang otonomi daerah yang kemudian diatur oleh PP no. 33 tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal. Pola bidang pendidikan di atas oleh UU No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dengan pasal 51 menyatakan bahwa .pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan anantara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu ; 1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Nurkolis, 2005:152). Dalam manajemen berbasis sekolah pemerintah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki

kewenangan yang sangat luas, maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan (Nurkolis, 2005:154).

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

SMP Al Hikmah Karangmojo yang belum lama berdiri yaitu tahun 2005, dengan keterbatasan finansial, sarana prasarana maupun sumber daya manusianya mampu menunjukkan kemajuan, hal ini salah satunya karena kepala sekolah mempunyai gaya memimpin yang khas untuk mengelola sekolah menjadi sekolah yang lebih maju dan berkarakter. Sehubungan dengan itu maka penulis ingin meneliti Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Al Hikmah Karangmojo.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan manajemen berbasis sekolah ?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Al Hikmah Karangmojo dalam penerapan manajemen berbasis sekolah ?
3. Apa kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Al Hikmah Karangmojo dalam penerapan manajemen berbasis sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan;

1. Untuk mengetahui apa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan manajemen berbasis sekolah.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Al Hikmah Karangmojo dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.
3. Untuk mengetahui apa kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Al Hikmah Karangmojo dalam penerapan manajemen

D. Manfaat Penelitian

1. Dari perspektif akademis, dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan.
2. Dilihat dari segi praktis hasil penelitian ini dapat memberikan informasi empirik tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.
3. Sebagai salah satu solusi alternatif terhadap permasalahan kualitas pendidikan.
4. Bagi peneliti merupakan pengalaman yang sangat berguna untuk menambah pengetahuan sebagai bekal hidup di masyarakat.

E. Tinjauan pustaka

Ada beberapa karya ilmiah mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen pendidikan;

1. Skripsi yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SD N Sawahan Playen*. Skripsi yang disusun oleh Nur Hidayati mahasiswa STITY tahun 2006 ini menitikberatkan pada penelitian dalam bidang:
 - 1) Pengelolaan SD N Sawahan yang efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang tinggi.
 - 2) Kemampuan menerapkan prinsip-prinsip manajerial yaitu prinsip pembagian kerja, prinsip pendelegasian, prinsip kesatuan kerja, prinsip disiplin, prinsip penghargaan dan sanksi, prinsip inisiatif, prinsip efektivitas dan efisiensi, prinsip keterpaduan, prinsip

kekeluargaan, prinsip demokratis dan mampu menerapkan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian dan pengendalian.

2. Skripsi yang berjudul Sistem Kepemimpinan Pada MTs Roudlotush Sholihin Ceper Klaten . Skripsi yang disusun oleh Amin Mukarom mahasiswa STITY tahun 2007 ini menitikberatkan di bidang:
 - 1) Sistem kepemimpinan yang digunakan kepala MTs Roudlotus Sholihin cenderung demokratis, kepala MTs membiarkan semua guru bekerja untuk mencapai tujuan bersama, semua keputusan diambil secara musyawarah.
 - 2) Kepala MTs Roudlotush Sholihin melakukan inovasi pendidikan dan pengajaran dengan membuat metode yang dapat meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.
3. Skripsi yang berjudul Pelaksanaan Fungsi Manajemen Pendidikan di SD Muhammadiyah Al Mujahidin Wonosari Gunungkidul tahun 2009. Skripsi yang disusun oleh Sri Rahayu mahasiswa UMY ini berisi tentang:
 - 1) Pelaksanaan fungsi manajemen di SD Muhammadiyah Al Mujahidin Wonosari sudah dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
 - 2) Faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen pendidikan antara lain: dana SPP dari murid yang terlambat, waktu masuk kelas atau belajar mengajar yang sering tidak tepat serta belum optimalnya komite sekolah.

Sejumlah penelitian di atas terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu pada penelitian di atas membahas kepemimpinan dan fungsi manajemen yang dikaitkan dengan kinerja guru dan faktor penghambat serta solusinya. Sedang penelitian ini difokuskan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah secara teori dan praktik dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMP Al Hikmah Karangmojo Gunungkidul.

F. Kerangka teoritik

a. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan pada umumnya diartikan sebagai suatu proses guna mempengaruhi kegiatan kelompok supaya teratur dalam tugas dan usahanya untuk merumuskan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrument atau alat, untuk membuat sekelompok orang mau bekerja sama dan budaya menaati peraturan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.(Ngalim Purwanto, 1990: 26). Menurut Drs. Hendiyat Soetopo bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan atau proses pemberian lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.(Hendiyat Soetopo, 1988: 2).

Menurut Mulyasa (2004:107) kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan

berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu". Sementara Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "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. "Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan,

yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi (Mulyasa, 2004:107-108).

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Mulyasa, 2004:108).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada

sifat-sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna (1993) dalam Mulyasa (2004:108-109), pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat ini, hanyalah mereka yang memiliki ini yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinan.

Dengan demikian, ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu: 1) kekuatan fisik dan susunan syaraf, 2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, 3) antusiasme, 4) keramahtamahan, 5) integritas, 6) keahlian teknis, 7) kemampuan mengambil keputusan, 8) intelegensi, 9) ketrampilan memimpin, dan 10) kepercayaan (Tead, 1963).

Pendekatan sifat tampaknya tidak mampu menjawab berbagai pertanyaan di sekitar kepemimpinan. Sebagai contoh, kombinasi optimal dari sifat kepribadian dalam menentukan keberhasilan pemimpin. Apakah sifat-sifat kepribadian itu mampu mengindikasikan kepemimpinan yang potensial? Apakah karakteristik itu dapat dipelajari atau telah ada sejak seseorang lahir? Ketidakmampuan pendekatan ini dalam menjawab

pertanyaan-pertanyaan tersebut menyebabkan banyak kritik yang datang dari berbagai pihak.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.

Dalam pembahasan ini berturut-turut disajikan berbagai hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku.

a. Study Kepemimpinan Universitas OHIO

Ide penelitian mengenai kepemimpinan dimulai 1945 oleh Biro urusan dan Penelitian Ohio State University. Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).

Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan menghormati dengan bawahannya. Dengan mengkombinasikan dua dimensi pembuatan inisiatif dan perhatian dapat dibedakan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah; 2) perhatian tinggi,

pembuatan inisiatif rendah; 3) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi; 4) perhatian rendah, pembuatan inisiatif tinggi.

b. Study Kepemimpinan Universitas Michigan

Pusat Penelitian Universitas Michigan melakukan suatu penelitian pada saat yang hampir bersamaan dengan Universitas Ohio. Studi ini mengidentifikasi dua konsep yang disebut orientasi bawahan dan produksi (Hersey and Blanchard, 1977). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua orientasi ini hampir sama dengan tipe otoriter (task) dan tipe demokrasi (relationship).

c. Jaringan Manajemen

Salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (managerial grid), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi

kerja, dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam hal ini aspek-aspek yang perlu diperhatikan berkaitan dengan harga diri anak buah, tanggung jawab berdasarkan kepercayaan, suasana kerja menyenangkan, dan hubungan yang harmonis.

d. Sistem Kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian yang bertahun-tahun Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang dikutip Thoha (1995:60) yaitu:

Sistem 1; dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang memberi penghargaan secara kebetulan (*Occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*Benevolent authoritative*). Pemimpin atau yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung percaya pada

bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi keatas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Dalam sistem ini bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3; dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Pemimpin dalam sistem ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini, dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas, tetapi keputusan yang mengkhususkan pada tingkat bawah. Dalam sistem ini, bawahan merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan pekerjaan bersama atasannya.

Sistem 4; sistem ini oleh Likert dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (partisipatif group). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan ide-

ide dan pendapat-pendapat, serta mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat, serta mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan pekerjaannya bersama atasannya. Menurut Likert, pemimpin yang termasuk sistem 4 ini mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (Mulyasa,2004:109-112).

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan

menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini.

a. Teori Kepemimpinan Kontigensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dan situasi. Keberhasilan pemimpin tergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Ketiga faktor tersebut sesungguhnya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah. Pada umumnya hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana

2) Struktur tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas cukup jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serta tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

3) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi. Pemimpin yang menerima kekuasaan yang jelas dari organisasi akan mendapat kepatuhan lebih dari bawahan.

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. Pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. Kedua; gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan; hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembaharuan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu (Mulyasa, 2004:112-113).

b. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada

produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya besar kepemimpinan, yaitu *intergrated*, *related*, *separated*, dan *dedicated*. Reddin mengatakan bahwa keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif atau tidak efektif, tergantung pada situasi. Keempat gaya dasar tersebut jika dilihat dari segi efektif dan tidak efektif akan menjadi tujuh gaya kepemimpinan. Ketujuh gaya tersebut adalah gaya dasar *intergrated* yang jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya akan menjadi gaya eksekutif; gaya dasar *integrated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *compromiser*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *bureaucrat*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *deserter*; gaya dasar *dedicated*, bila diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *benevolent autocrat*; gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *developer*; dan gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *missionary*.

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut.

1) Gaya Efektif

Executif; gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok.

Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

Developer; gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

Birokrat; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharannya dan melaksanakannya.

2) Gaya yang tidak efektif

Compromsier; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

Missionary; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada hubungan kerja yang rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada kerharmonisan dan tidak bersedia mengontrol hubungan meskipun

Autocrat; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.

Deserter; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tegas dan menambah perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah (Mulyasa, 2004:115-116).

b. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam Mulyasa (2004:24) istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "*school-based management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikannya, menentukan

prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

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

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

1. kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru
2. bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal
3. efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti sekolah, moral guru dan iklim sekolah

4. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan memberdayakan guru. Manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000)

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

1. Tujuan MBS

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

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

melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem intensif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

2. Manfaat MBS

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manager maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggan sekolah terhadap kebutuhan

setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelolaan pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab (Mulyasa,2004:25-28).

3. Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan

BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia (1999) telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan

masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.

a. Kewajiban Sekolah

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (*akuntabel*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

b. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut, terutama, ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

c. Peranan Orang tua dan Masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hasil ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah. Melalui dewan sekolah (*school council*), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar-mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya

kepentingan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini

pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.

d. Peranan profesionalisme dan manajerial

Manajemen berbasis sekolah menurut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu *profesional* dan *manajerial*. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus :

- 1) memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah
- 2) memiliki pemahaman, dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran
- 3) memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu

memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang

- 4) memiliki kemampuan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah
- 5) mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptual arah baru untuk perubahan.

MBS sebagai proses pemberdayaan merupakan istilah yang sangat populer dalam era reformasi. Jika dikaitkan dengan terminologi demokratisasi, pembangkitan ekonomi kerakyatan, keadilan dan penegakan hukum, serta partisipasi politik. Pemberdayaan dimaksudkan untuk mengangkat harkat dan martabat masyarakat dalam perekonomiannya, hak-haknya, dan memiliki posisi yang seimbang dengan kaum lainnya yang selama ini telah lebih mapan kehidupannya. Melalui pemberdayaan, kaum idealis atau para pejuang demokrasi, keadilan dan hak asasi manusia menginginkan adanya tata kehidupan yang lebih adil, demokratis, serta tegaknya kebenaran dan keadilan.

Pemberdayaan telah merambah pada berbagai bidang dan gerak kehidupan manusia, termasuk pendidikan, antara lain dikeluarkannya kebijakan MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah.

Dengan MBS diharapkan para kepala sekolah, guru, dan personel lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global.

Kindervatter (1979) dalam Mulyasa (2004:31) memberikan batasan pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan itu meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut :

1. akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber-sumber daya dan sumber dana;
2. daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya;
3. pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan;
4. status, meningkatnya citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya;
5. kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah;
6. legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan-kebutuhan masyarakat;
7. disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain, dan

8. persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya.

Kondisi-kondisi tersebut dapat dipandang sebagai hasil dari proses pemberdayaan. Dengan perkataan lain, pemberdayaan dikatakan berhasil jika pada diri khalayak sasaran dapat diamati atau dapat menunjukkan keadaan permukaan (indikator) sebagai mana tersebut di atas.

Dalam Mulyasa (2004:32) Cook dan Macaulay (1997) memberikan definisi pemberdayaan sebagai *"alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab"*. Dengan demikian, akan mendorong keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Dalam dunia pendidikan pemberdayaan ditujukan kepada para peserta didik, guru, kepala sekolah, dan pegawai administrasi. Sebagai ilustrasi pada sebuah sekolah prestasi belajar para peserta didiknya meningkat tajam karena pihak manajemen (kepala sekolah) memberikan kewenangan yang leluasa kepada para guru untuk mengambil peran dalam pengambilan keputusan-keputusan sehubungan dengan pekerjaannya sehari-hari. Salah satu contohnya adalah guru agama yang diberi kewenangan mengambil keputusan dan tindakan sehubungan dengan perilaku peserta didik. Hal tersebut menunjukkan para peserta didik merasa puas, dan berusaha menjadi peserta didik yang berprestasi. Dengan kebijakan itu, pengambilan

keputusan terdistribusi pada seluruh staf sehingga hal-hal penting yang membutuhkan keputusan dan tindakan cepat tidak harus menunggu keputusan dari manajemen puncak (kepala sekolah).

Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah (manajer), para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan itu diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri (*self-reliance*).

Dalam MBS, pemberdayaan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sekolah agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif, dan efisien. Pada sisi lain, untuk memberdayakan sekolah harus pula ditempuh upaya-upaya memberdayakan peserta didik dan masyarakat setempat, di samping mengubah paradigma pendidikan yang dimiliki oleh para guru dan kepala sekolah. Para guru dan kepala sekolah perlu lebih dahulu tahu, memahami akan hakikat, manfaat, dan proses pemberdayaan peserta didik. MBS sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemampuan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan.

Pada dasarnya pemberdayaan terjadi melalui beberapa tahap. *Pertama*, masyarakat mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh perangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, pada tahap *kedua*, mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Akhirnya, *ketiga*, seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri, masyarakat bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan mereka.

Sedikitpun terdapat delapan langkah pemberdayaan, dalam kaitannya dengan MBS, yaitu (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan; (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah; (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen berbasis sekolah; (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah; (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah; (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan; (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat; (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi

Untuk dapat memahami dan menerapkan MBS sebagai proses pemberdayaan terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, seperti dijelaskan berikut ini.

1. *Perberdayaan berhubungan dengan upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol (atas diri dan lingkungannya);* dari konsep itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) melakukan pembangunan yang bersifat lokal, (b) mengutamakan dan merupakan aksi sosial, (c) menggunakan pendekatan organisasi kemasyarakatan setempat.
2. *Adanya kesamaan dan kesepadanan kedudukan dalam hubungan kerja;* dari konsepsi itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) manajemen yang swakelola oleh para guru dan kepala sekolah, (b) kepemilikan oleh masyarakat (tumbuhnya rasa memiliki pada masyarakat terhadap program sekolah), (c) pemanfaatan langsung oleh pemerintah daerah, (d) tumbuhnya rasa kebersamaan (*collectives*), (e) bekerja secara kolaborasi antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, baik dari pihak sekolah, masyarakat, pemerintah, lembaga swasta, maupun pihak-pihak lain.
3. *Menggunakan pendekatan partisipatif,* dari konsepsi tersebut beberapa prinsip yang perlu diaktualisasikan adalah (a) merumuskan tujuan bersama, antara sekolah dan masyarakat; (b) menyikapi proses peluncuran program MBS sebagai sebuah proses dialog dan (c) melakukan

4. *Pendidikan untuk keadilan*, dari konsepsi itu, beberapa prinsip yang perlu diimplementasikan adalah (a) mengembangkan kesadaran kritis; (b) menggunakan metode diskusi dalam kelompok kecil; (c) menggunakan stimulus berupa masalah-masalah; (d) menggunakan sarana, seperti permainan, sebagai alat untuk membantu masyarakat melihat kembali dan membuat refleksi tentang realitas yang dihadapi; (e) memuakkan perhatian pada pengembangan sistem sosial daripada individu-individu; (f) mengutamakan penyelesaian konflik secara menang-menang (*win-win solution*); (g) menjalin hubungan antar manusia yang bersifat non-hierarkis, termasuk melalui dialog dan pembagian kepemimpinan; dan (h) menggunakan fasilitator yang komit terhadap pembebasan.

c. **Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang sang pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema di mana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan (Jamal Mahdi, 2004:3). Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu,

MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan (Mulyasa, 2004:126).

Kinerja kepemimpinan 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:

1. mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;
2. dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
3. mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah;
5. bekerja dengan tim manajemen; serta
6. berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa 2004:126).

Pidarta (1988) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah ketrampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta ketrampilan teknik ialah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) senantiasa belajar dari kegiatan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain (Mulyasa 2004:126).

d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam MBS

Berdasar teori-teori di atas penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dalam MBS adalah gaya

kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional lebih khusus lagi dengan pendekatan teori kepemimpinan tiga dimensi pada kelompok gaya efektif yaitu:

Executif; gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

Developer; gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

Birokrat; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharannya dan melaksanakannya.

Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;

2. dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang

3. mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;
4. berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah;
5. bekerja dengan tim manajemen; serta
6. berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa 2004:126).

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari fenomena objek yang diteliti dikomparasikan dengan teori yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.

2. Penentuan Subyek dan Obyek penelitian

Yang menjadi subyek atau sumber data dari penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah dan obyeknya adalah gaya kepemimpinan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMP Al Hikmah Karangmojo.

3. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk membaca naskah dalam bentuk buku, majalah atau tulisan-tulisan lainnya yang diterbitkan secara umum yang berkenaan dengan penelitian gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen berbasis sekolah.

b. Wawancara

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung. Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang dilakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan secara longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Kelonggaran ini senantiasa memberi kesempatan kepada informan untuk dapat memberikan jawaban secara bebas dan jujur.

Menurut Patton (1980:197) pembagian jenis wawancara sebagai berikut: (a) wawancara pembicaraan formal, (b) pendekatan menggunakan netunuk umum wawancara dan (c) wawancara haku

c. Pengamatan (Observasi)

Menurut Moleong (2007:175), secara metodologis manfaat penggunaan pengamatan ini adalah bahwa .pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Dalam pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, menangkap keadaan waktu itu, pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula peneliti sebagai sumber data. Pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek. Observasi ini dilakukan baik secara partisipan maupun non partisipan, yaitu dengan cara peneliti ikut secara langsung dalam setiap proses kegiatan sekolah maupun hanya mengamati setiap kegiatan anak-anak dan guru serta sarana yang digunakan dalam setiap kegiatan persekolahan.

Pengamatan dilakukan dalam seluruh aktivitas sekolah, baik dalam proses belajar mengajar, aktivitas siswa, guru, sarana, dan prasarana, penataan ruang kelas dan kegiatan ekstra kurikuler. Pelaksanaan program manajemen sekolah menyangkut administrasi, kelembagaan, sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, neran serta masyarakat dan hudava sekolah maupun menyangkut

4. Metode Analisis Data

Moleong (1993) mengemukakan dalam proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, dokumentasi. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data.

Dalam proses analisis data penelitian kualitatif terdapat 3 komponen penting, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Modul analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif, yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen.

Peneliti menggunakan analisis interaktif dengan alasan karena dalam penelitian kualitatif menggunakan proses siklus, yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data, kemudian data tersebut dikumpulkan berupa field notes/catatan di lapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi. Kemudian peneliti menyusun peristiwa tersebut, reduksi data dan diteruskan dengan

H. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika dalam penulisan skripsi ini adalah halaman formal yang terdiri dari halaman sampul, judul, nota dinas, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar dan daftar isi.

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, tinjauan pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

2. BAB II GAMBARAN UMUM

Pada bab ini dijelaskan mengenai letak geografis, struktur, organisasi, keadaan personal dan sarana prasarana yang tersedia.

3. BAB III GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP AL HIKMAH KARANGMOJO

Berisi garis besar sajian, analisis data dan pembahasan skripsi.

4. BAB IV PENUTUP

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai kesimpulan saran kata penutup