

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(STUDI KEPEMIMPINAN DI SMA NEGERI 3 SINGKAWANG)**

**Paskalis, Herculanus Bahari Sindju, M. Thamrin**  
**Administrasi Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak**  
*email: [pascal070707@gmail.com](mailto:pascal070707@gmail.com)*

**Abstrak:** Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kepemimpinan di SMA Negeri 3 Singkawang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan kepala SMA Negeri 3 Singkawang dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Pelaksanaan tugas kepemimpinan kepala sekolah terungkap dalam tugas penilaian, pemberdayaan, pelibatan, pemberian motivasi dan partisipasi staf tata usaha, guru-guru, siswa, orangtua dan masyarakat dalam kaitan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang. Sebagai manajer, kepala sekolah berhasil menerapkan MBS di SMA Negeri 3 Singkawang.

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

**Abstract:** Principal Leadership in School Based Management (Leadership Studies at SMA Negeri 3 Singkawang). This study aims to determine the principal leadership of SMA Negeri 3 Singkawang in the implementation of school-based management. Execution of tasks revealed in principal leadership assessment tasks, empowerment, engagement, motivation and participation of the entire school community in relation to the implementation of the School-Based Management in SMA Negeri 3 Singkawang. This study used a qualitative approach with descriptive form of research. Study yielded findings: effective leadership conducted by the principal to provide an assessment, empowering, involves, motivating and participating administrative staff, teachers, students, parents and the community associated with the School-Based Management. As a manager, the principal has been successfully implemented School-Based Management in SMA Negeri 3 Singkawang.

**Keywords:** Leadership, Principal, School-Based Management

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan usaha reformasi pendidikan, yang menginginkan perubahan dengan memberikan wewenang kepada sekolah, sehingga menghindari format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dengan pemberian otonomi yang lebih besar dengan model MBS. Dalam MBS, kepala sekolah dituntut untuk sanggup memanfaatkan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat.

Pendekatan MBS menumbuhkan kemandirian dan kepemimpinan kreatif kepala sekolah. Kepemimpinan dalam melaksanakan MBS adalah salah satu bentuk alternatif kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala

sekolah dalam era desentralisasi pendidikan yang sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, memiliki otonomi yang luas, sehingga dihadapkan kepada berbagai permasalahan manajemen dan kepemimpinan yang cukup rumit dan kompleks. Oleh karena itu selayaknya kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar dapat mengelola sekolah secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholders* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah. Karena sekolah memiliki kewenangan yang luas maka keberadaan pemimpin menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.

Pada tahun 2010 SMA Negeri 3 Singkawang terakreditasi dengan nilai A, dan mendapat kepercayaan menjadi sekolah model dengan kategori: SKM (Sekolah Kategori Mandiri), PBL (Pusat Sumber Belajar), dan PBKL (Pembelajaran Berbasis Keunggulan Lokal). Perkembangan pesat yang dialami oleh SMA Negeri 3 Singkawang tidak lepas dari peran Kepala Sekolah dalam mengelola bidang-bidang layanan sekolah yang berlandaskan Manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kepemimpinan di SMA Negeri 3 Singkawang).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Penilaian kepala sekolah terhadap staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang. 2) Pemberdayaan staf, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat oleh kepala sekolah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang. 3) Kemampuan kepala sekolah dalam melibatkan staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang. 4) Kemampuan kepala sekolah memberikan motivasi kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang. 5) Partisipasi staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang.

Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam Bahasa Inggris *School-Based Management* pada dewasa ini menjadi perhatian para pengelola pendidikan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, sampai dengan tingkat sekolah. Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya Sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa

perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan Sekolah. (Rohiat, 2010:47-55).

Konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah. Dari asal usul peristilahannya, Manajemen Berbasis Sekolah adalah transliterasi dari istilah *School-Based Management (SBM)* sebagai suatu model pengelolaan sekolah secara desentralisasi. Sa'ud (2005:6)

Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah. (Mulyasa, 2004:19-24). MBS di Indonesia muncul karena; 1) sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. 3) Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. (Mulyasa: 2004:10-15)

Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah dan mendorong *pengambilan keputusan partisipatif* yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Pelaksanaan MBS akan aktif apabila masyarakat dan orang tua memberikan dukungan dan partisipasi yang tinggi terhadap program-program sekolah. (Sa'ud, 2005:9).

Menurut Rohiat (2010:21), Terdapat tujuh komponen manajemen sekolah, komponen-komponen itu meliputi: Manajemen Kurikulum; Manajemen Program Pembelajaran atau Pengajaran; Manajemen Tenaga Kependidikan; Manajemen Kesiswaan; Manajemen Keuangan; Manajemen Sarana dan Prasarana; Manajemen Hubungan Masyarakat; Mulyasa (2004:52) menambahkan satu komponen lagi yang menjadi komponen manajemen sekolah. Manajemen itu adalah manajemen layanan khusus yang meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan satu kesatuan dari sistem kerja manajemen di sekolah, yang berkaitan satu dengan yang lain. Sistem itu terbagi dalam beberapa bagian yang disebut komponen. Rohiat (2010:79) mengemukakan komponen-komponen Manajemen Berbasis sekolah yang meliputi: *konteks, Input, proses, output, dan outcome*.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan kemampuan mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. (Tanjung, 2006:8).

Kepemimpinan atau *leadership* berarti *being a leader power of leading*, atau *the qualities of leader*. Secara makna kata, kepemimpinan itu adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. (Tim Dosen AP UPI Bandung, 2009:125)

Kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya. Menurut George Terry, dalam Paul Hersey dan Blanchard, Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. (Hersey dan Blanchard, 1990:88-99).

Danim (2010:8-9) mengemukakan bahwa terdapat banyak teori kepemimpinan. Dari sekian banyak teori tentang kepemimpinan itu dikemukakan tujuh jenis teori kepemimpinan, yaitu: “a. Teori genetis. b. Teori sifat. c. Teori kontigensi. d. Teori situasional. e. Teori perilaku. f. Teori partisipatif. g. Teori transformasional. Danim (2010:9-10) mengemukakan bahwa dalam teori Kurt Lewin (psikolog, 1939) terdapat tiga gaya kepemimpinan utama yang sangat berpengaruh bagi pengembangan teori kepemimpinan. Ketiga gaya tersebut adalah: 1) Gaya kepemimpinan otoriter. 2) Gaya kepemimpinan partisipatif. 3) Gaya kepemimpinan delegatif.

Pendekatan perilaku kepemimpinan cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. (Hersey dan Blanchard, 1990:78-180)

Kepala sekolah yang juga adalah seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi yang baik. Sebagaimana dikatakan Wahyudi (2009:28) kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebijaksanaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, menegaskan: Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin.....Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). Tentang

Standar Kompetensi Kepala Sekolah terdapat peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mengatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Fattah (2003:1.11) mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai konsekuensi logis dari pengelolaan sekolah secara otonom berdasarkan prinsip MBS, berwenang untuk mengatur penempatan guru di kelas mana, jadwal pelajaran, di kelas mana pelajaran diberikan atau tidak diberikan dalam mengelola kurikulum nasional. Fattah (2003:1.12) melanjutkan bahwa MBS berpotensi besar dalam membentuk kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan (administrator) yang profesional.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga melaksanakan tugas layaknya seorang manajer. Dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan (staf dan usaha) melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Seperti dikemukakan Mulyasa (2009:106): Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Cunningham (2003:4) berbicara tentang kepemimpinan sekolah dalam dua konteks. Pertama kepemimpinan pendidik di dalam pembelajaran. Kedua kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Pada halaman 4, Cunningham menjelaskan pendidik atau pengajar sebagai *a school administrator*. *A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by facilitating the development, articulation, implementation, and stewardship of a vision of learning that is shared and supported by the school community* (Cunningham, 2003:4)

Istilah kepemimpinan kepala sekolah oleh Cunningham disebut sebagai *principal leadership*. "...have established proficiencies that they believe to be critically important to principal leadership." Cunningham berpendapat bahwa kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer sekolah.

Seperti dijelaskan Cunningham (2003:126), kepemimpinan instruksional berfokus pada kurikulum, pengembangan guru, supervisi dan peningkatan kualitas belajar mengajar. Kepala sekolah yang efektif cenderung mengkomunikasikan hal-hal yang terkait instruksional, mendiskusikan kurikulum, mementingkan hasil tes siswa, serta peningkatan kualitas belajar mengajar.

Yukl (1981:2) mengatakan bahwa istilah kepemimpinan memiliki pengertian antara lain: *leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed through the communication process toward the attainment of a specified goal or goals*. Pengertian ini dipaparkannya sebagai berikut:

*leadership is the behavior of an individual when he is directing the activities of a group toward a shared goal.*

Sebagai seorang pemimpin di sekolah, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan memimpin yang efektif. Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan pendidikan dalam penelitian ini, peneliti lebih fokus pada pengertian yang disampaikan oleh Fullan (2007:30): *There are at least three components or dimensions at stake in implementing any new program or policy: (1). the possible use of new or revised materials (instructional resources such as curriculum materials or technologies), (2) the possible use of new teaching approaches (i.e. new teaching strategies or activities) (3) and the possible alteration of beliefs (e.g. pedagogical assumption and theories underlying particular new policies or programs)*

Menurut Mulyasa (2004:126), kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, Manajemen Berbasis Sekolah sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Berikut ini dikemukakan teori-teori yang melandasi kelima aspek yang menjadi fokus dalam penelitian ini (1) Penilaian Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Menurut Minarti (2011:141), penilaian tenaga pendidikan dan kependidikan adalah: Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja, maupun perkembangan pegawai sekolah sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga sekolah, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), dan perpindahan wilayah kerja (mutasi). Penilaian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai, disebabkan penilaian terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier. (Mulyasa, 2009:157). Untuk tenaga kependidikan yang masuk dalam Pegawai Negeri Sipil (PNS), dalam rangka usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah no. 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut yang dituangkan dalam satu daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam peraturan pemerintah ini, ditentukan bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. (2) Pemberdayaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Menurut Mulyasa (2004:31), Manajemen Berbasis Sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan

kemandirian sekolah. dengan MBS, diharapkan kepala sekolah, guru, dan personel sekolah lainnya serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global. Kindervatter dalam Mulyasa (2004:31-32) memberikan batasan pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah, para guru, dan para pegawai. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan ini diharapkan dapat menumbuhkan kepercayaan dalam diri para guru. 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 merubah paradigma pendidikan yang dimiliki oleh para guru dan kepala sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan, (Mulyasa, 2004:33). Mulyasa (2004:33) melanjutkan bahwa untuk dapat memahami dan menerapkan MBS sebagai proses pemberdayaan terdapat beberapa ciri yang perlu mendapat perhatian yaitu: *a). community organization, b). self-management and collaboration, c). partisipatory approaches, dan d). education for justice.* (3) Upaya Kepala Sekolah dalam Melibatkan Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Pelibatan seluruh warga sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah untuk ikut ambil bagian sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Wahyudi (2009:64) mengemukakan bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manejer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat di antaranya mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Selain itu keterlibatan orang tua dan masyarakat juga harus mendapat perhatian. Mulyasa (2012:75) mengatakan bahwa pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah bertujuan untuk a) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik, b) memperkokoh tujuan serta serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan c) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Schreens dalam Mulyasa (2012:76) menambahkan bahwa keterlibatan orang tua merupakan stimulus eksternal yang memainkan peranan penting bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Orang tua peserta didik dapat dianggap sebagai perwakilan para pemakai jasa pendidikan yang dapat mempengaruhi sekolah menjadi efektif. Peranan tradisional keterlibatan orang tua juga tidak boleh dilupakan, seperti kerja sama dengan sekolah dalam pemberian bimbingan belajar dan menumbuhkan kedisiplinan kepada anak-anak mereka. Selain orang tua, masyarakat secara umum perlu diberdayakan secara optimal untuk memberikan dukungan ke sekolah. Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002, pemberdayaan

masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah diwadahi oleh Komite Sekolah yang sifatnya mandiri dan tidak mempunyai hubungan hierarki dengan lembaga pemerintahan.

(4) Pemberian Motivasi oleh Kepala Sekolah Kepada Tenaga Pendidik dan Kependidikan Callahan dan Clark dalam Mulyasa (2009:143), mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Dari banyak teori tentang motivasi, Mulyasa mengemukakan beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan: a) Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan, b) tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dalam bekerja....c) para tenaga pendidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya, d) pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, e) manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan, f) usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan..., dan g) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan, (Mulyasa 2009:150).

(5) Partisipasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah; Rohiat (2010:60), dalam karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, pada bagian proses dikemukakan bahwa: Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya. Fattah (2004:154) mengemukakan bahwa partisipasi masyarakat dalam konteks mewujudkan pendidikan yang berkualitas adalah “kesadaran dan kepedulian masyarakat melakukan aktivitas-aktivitas turut serta mengambil keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan dalam program pendidikan di sekolah secara proporsional yang dilandasi kesepakatan”. Fattah (2004:155) melanjutkan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan perwujudan otonomi sekolah dalam mengambil kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, MBS merupakan model alternatif pengelolaan pendidikan yang bertumpu pada sekolah dan memberikan kesempatan kepada kepala sekolah, guru-guru, orang tua, siswa dan masyarakat untuk merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan sekolah, yang mengarah kepada kualitas pelayanan dan hasil pendidikan. Partisipasi masyarakat dalam pendidikan merupakan manifestasi beberapa pasal dalam Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tentang pentingnya keterlibatan masyarakat dalam pendidikan, yakni Bab IV pasal 8-9 yang berbunyi, “Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi

program pendidikan. dan masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”. selanjutnya dalam Bab XV pasal 56 ayat 1 berbunyi, “Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

### **Metode**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptik. Menurut Moleong (2004:29) penelitian deskriptik adalah penelitian yang menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan secara apa adanya, selanjutnya ditarik kesimpulan guna mendapatkan suatu teori dan lebih mementingkan proses dari hasil, berupaya untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta di suatu daerah. K. Denzin (1994:2) mengemukakan tentang penelitian kualitatif dengan mengatakan: *Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them.* Dilanjutkan oleh Creswell (2007:148): *data analysis in qualitative research consist of preparing and organizing the data (i.e., text data as in transcripts, or image data as in photographs) for analysis, then reducing the data in to themes understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.*

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia dapat pula digunakan seperti pedoman wawancara, observasi, dan catatan lapangan, serta alat bantu lain seperti foto, rekaman dan dokumen tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan untuk penelitian kualitatif ini mutlak diperlukan.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Jl. Pahlawan Kelurahan Roban, Kecamatan Singkawang Tengah, Pemerintahan Kota Singkawang. Adapun yang menjadi pertimbangan memilih lokasi penelitian ini adalah: a) SMA Negeri 3 Singkawang telah melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. b) SMA Negeri 3 Singkawang sudah terakreditasi dengan nilai A, c) SMA N 3 Singkawang mendapat kepercayaan dari pemerintah menjadi sekolah Model; SMA N 3 Singkawang menjadi Sekolah Kategori Mandiri (SKM), Pembelajaran Berbasis Keunggulan Lokal (PBKL) dan Pusat Sumber Belajar (PSB). d) Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola SMA Negeri 3 Singkawang sehingga menjadi sekolah unggulan di Kota Singkawang dan e) SMA Negeri 3 Singkawang merupakan lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat tugas dan fungsi kepemimpinan.

Yang menjadi sumber data penelitian atau informan dalam penelitian ini adalah Pengawas SMA Dinas Pendidikan Kota Singkawang, Kepala Sekolah, guru-guru, tenaga administrasi, siswa dan komite sekolah yang diwakili oleh beberapa orangtua siswa, dalam hal ini subjek-subjek tersebut memiliki hubungan langsung dan mendukung penelitian yang akan dilakukan.

Langkah-langkah dalam prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini: a) Melakukan pendekatan pada subjek penelitian (informan) dengan selalu hadir di SMA Negeri 3 Singkawang, b) Melakukan wawancara mendalam pada Drs. Titus Pramana, M.Pd selaku pengawas SMA Dinas Pendidikan Kota Singkawang dan Bachraini Subhani, S.Pd selaku Kepala SMA Negeri 3 Singkawang untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan yang dilaksanakannya. Dalam hal ini menyangkut pelaksanaan tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah. c) Melakukan wawancara mendalam pada dewan guru, staf tata usaha, siswa dan orangtua sebagai wakil dari komite sekolah dan orang-orang yang ada di sekitar lokasi sekolah. Dalam wawancara diupayakan suasana informal dan bersifat alamiah. d) Menggunakan teknik dokumentasi untuk mendokumentasikan semua informasi yang diperoleh dari para informan. e) Melakukan identifikasi dan klasifikasi terhadap data yang bersifat tetap atau tidak menunjukkan perubahan dalam berbagai variasi situasi dan kondisi.

Teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini bersifat naturalistik (alamiah), dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu “observasi partisipasi terang-terangan”. Menurut Arifin dalam Sindju (2008:83) wawancara merupakan alat *re-cking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data untuk menunjang penelitian, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat-alat dokumentasi seperti: catatan lapangan dan dokumen-dokumen. Menurut Sugiyono (2009:82).

Lincoln dan Guba dalam Sindju, (2000:86) menyebut beberapa alasan mengapa teknik dokumentasi diperlukan, yakni: 1). merupakan sumber informasi yang stabil, 2). memiliki daya pembuktian kuat, 3). alamiah, dan 4). memperluas pengetahuan yang sedang diteliti. Dokumentasi ini digunakan untuk mencari sumber-sumber informasi baik tertulis, gambar maupun dari media elektronik.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis terdiri dari tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: (1) Reduksi data; (2) Penyajian data; (3) Penarikan kesimpulan/verifikasi.

Pemeriksaan keabsahan data dengan triangulasi menurut Moleong (2011:330), adalah teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain, untuk membandingkan dari berbagai sudut, sehingga dicapai suatu keabsahan (validitas) yang tinggi”. Untuk mengecek kebenaran data, dalam penelitian ini digunakan tiga teknik triangulasi yang dikemukakan Sugiyono (2009:125) yaitu: Triangulasi sumber, triangulasi waktu, triangulasi teknik dan *member chek*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Penilaian Kepala Sekolah Kepada Staf Tata Usaha, Guru-Guru, Siswa, Orang tua dan Masyarakat.

Secara khusus bagi guru-guru dan staf tata usaha ada penilaian yang rutin diterima setiap tahunnya. Penilaian itu berupa pemberian DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil). Di samping itu ada yang berpendapat bahwa penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah dibagi atas penilaian kinerja yang bersifat resmi dan penilaian yang lebih pribadi dan spontan karena hubungan sehari-hari di tempat kerja dalam hubungan atasan dan bawahan.

Penilaian DP3 sudah mengikuti format yang sudah ditetapkan oleh dinas pendidikan dan ditandatangani oleh pejabat terkait. Dalam hal ini kepala sekolah menentukan penilaian yang dikonversikan ke dalam angka atas kinerja atau prestasi kerja guru-guru atau staf tata usaha. Kepala sekolah sebagai atasan langsung memiliki kriteria untuk menentukan nilai yang harus diberikan. Informasi yang peneliti peroleh, tidak semua guru mengerti sejauh tingkat validitas nilai yang tertera dalam DP3 tersebut, meski tidak menampik bahwa penilaian dalam bentuk DP3 itu penting apalagi terkait kenaikan pangkat.

Penilaian yang lebih pribadi dan spontan karena hubungan sehari-hari di tempat kerja lebih bersifat bebas dan tidak mengikuti format tertentu. Penilaian terjadi pada saat staf tata usaha, guru-guru dan siswa melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Penilaian ini bisa langsung diberikan dalam bentuk pujian atau kritikan. Penilaian dapat juga diberikan pada saat-saat pertemuan rapat resmi atau pertemuan kecil di ruang guru atau pada saat rapat-rapat bersama dengan siswa dalam wadah OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Dasar penilaian dapat berupa keberhasilan dalam melaksanakan tugas pendampingan terhadap siswa atau kegagalan dalam mengikuti perlombaan dalam turnamen-turnamen yang diikuti oleh guru-guru maupun siswa.

Penilaian juga dilakukan oleh kepala sekolah terhadap siswa. Sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah memberikan penilaian melalui kegiatan belajar mengajar di kelas dan dalam berbagai kesempatan baik dalam situasi resmi maupun dalam pertemuan sehari-hari selama berada di sekolah. Secara umum, kepala sekolah ikut bertanggungjawab atas penilaian yang diberikan oleh guru-guru dalam bentuk buku laporan hasil study yang diterima oleh siswa setiap akhir semester.

Terhadap orang tua dan masyarakat, diakui oleh kepala sekolah bahwa penilaian diberikan sejauh kontribusi yang mereka berikan kepada pihak sekolah. Penilaian terjadi pada saat-saat tertentu saja misalnya dalam pertemuan komite sekolah dengan kepala sekolah atau pada saat orangtua menghadiri undangan dari pihak sekolah untuk kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh sekolah.

Kepala sekolah berusaha tidak menjadikan penilaian sebagai proses menghakimi apalagi menjatuhkan bawahan atau rekan sesama pendidik atau tenaga kependidikan. Secara teknis kepala sekolah tidak memiliki buku penilaian harian yang kiranya dapat membantu proses pemberian penilaian, kehadirannya sebagai pemimpin mengandaikan bahwa penilaian harus dilaksanakan betapapun kompleks kompetensi dan indikator yang harus dinilai. Ada usaha dari kepala

sekolah untuk melibatkan guru senior dalam penilaian dan meminta masing-masing menilai dirinya sendiri merupakan terobosan yang kiranya dapat meningkatkan kemandirian proses pemberian penilaian.

Pemberdayaan Staf Tata Usaha, Guru-Guru, Siswa, Orang Tua Siswa dan Masyarakat oleh Kepala Sekolah.

Minarti (2012:65) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Sejalan dengan itu Mulyasa (2004:126) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah dapat dilihat berdasarkan kemampuan memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.

Kepala SMA Negeri 3 Singkawang sudah maksimal dalam memberdayakan seluruh warga sekolah hal ini tampak pada setiap kegiatan yang dilakukan di sekolah baik dalam melaksanakan tugas pokok sebagai guru maupun tugas di luar jam belajar mengajar di kelas. Dituntut kesadaran dari semua pihak akan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kesadaran itu perlu karena akan membantu semua pihak untuk ikut terlibat dan berkontribusi dalam setiap kegiatan yang dilakukan sekolah. Memang jika hanya mengandalkan kepala sekolah, kegiatan tidak akan berjalan dengan baik. Pelibatan dan keterbukaan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi mutlak diperlukan.

Kepala Sekolah melibatkan Staf Tata Usaha, Guru-Guru, Siswa, Orang Tua Siswa dan Masyarakat.

Wahyudi (2009:64) dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat salah satunya mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Keterlibatan staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua dan masyarakat senantiasa diusahakan oleh kepala sekolah. Masing-masing memiliki tugas dan peran yang berbeda. Staf tata usaha dilibatkan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. staf tata usaha menjadi penunjang yang sangat penting dalam aktivitas yang dilakukan sekolah. Kegiatan administratif dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah ditangani oleh staf tata usaha.

Keterlibatan guru-guru tampak dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai guru. Bahkan keterlibatan guru-guru tidak hanya dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar setiap hari dalam kelas saja, dalam berbagai kesempatan baik ekstrakurikuler maupun dalam pendampingan di berbagai kegiatan yang dilakukan oleh sekolah tampak peran aktif guru.

Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan di sekolah terlaksana dalam wadah OSIS. Dalam organisasi itu, siswa secara aktif ambil bagian dalam upaya memajukan sekolah. Kontribusi siswa juga nampak dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di sekolah maupun di luar sekolah. Kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan dan kegiatan yang diadakan baik tingkat sekolah, kota maupun propinsi.

Kepala sekolah melibatkan orang tua dan masyarakat dalam wadah Komite Sekolah. Dalam wadah Komite Sekolah, orang tua dan masyarakat dapat

berperan aktif dalam membantu sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya. Wadah Komite Sekolah menjadi ajang yang baik bagi kepala sekolah untuk menyampaikan apa yang dapat dilakukan orang tua dan masyarakat sebagai wujud keterlibatannya dalam membangun sekolah. Dari pihak orang tua dan masyarakat, wadah Komite Sekolah juga dapat menjadi tempat bagi penyampaian ide dan terobosan-terobosan kepada pihak sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Pemberian Motivasi Kepada Staf Tata Usaha, Guru-Guru, Siswa, Orang Tua dan Masyarakat oleh Kepala Sekolah.

Danim (2011:83) mengatakan bahwa sebagai seorang motivator, kepala sekolah hendaknya memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orangtua dan masyarakat. Salah satu upaya memotivasi bawahan adalah dengan memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan akan merangsang bawahan untuk meningkatkan profesionalisme kerja secara positif dan produktif.

Bapak kepala SMA Negeri 3 Singkawang dinilai telah berhasil dalam memberikan motivasi bagi seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Seluruh warga sekolah senantiasa termotivasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing demi peningkatan mutu sekolah.

Partisipasi Staf Tata Usaha, Guru-Guru, Siswa, Orang Tua Siswa dan Masyarakat dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Rohiat (2010:60), dalam karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, pada bagian proses dikemukakan bahwa: Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

Kepala sekolah melihat masih ada warga sekolah yang belum berpartisipasi secara maksimal dalam mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah. Tetapi secara umum tingkat partisipasi dari warga sekolah dalam melaksanakan MBS cukup tinggi. Tingkat partisipasi yang tinggi ini terungkap dari hasil-hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap nara sumber.

Tingginya partisipasi warga sekolah meningkatkan rasa memiliki, tanggungjawab serta dedikasi dalam meningkatkan mutu sekolah. Hal ini dirasakan oleh kepala sekolah sebagai hal yang luar biasa. Kepuasan itu terungkap karena semua unsur yang ada di sekolah senantiasa berusaha ikut ambil bagian secara aktif dan bertanggungjawab dalam setiap kegiatan yang diadakan di sekolah.

### **Pembahasan**

Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 3 Singkawang.

Kepala sekolah merupakan guru yang memiliki kompetensi tinggi dan diberi tanggung jawab sebagai pemimpin di satuan pendidikan tertentu. Pada tanggung jawab seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah melekat keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin kependidikan seperti

dikemukakan oleh Tim Dosen AP UPI Bandung (2012:125). Keterampilan-keterampilan tersebut adalah: 1) keterampilan dalam memimpin, 2) keterampilan dalam hubungan insani, 3) keterampilan dalam proses kelompok, 4) keterampilan dalam administrasi personil, dan 5) keterampilan dalam menilai. Pada akhirnya dalam diri seorang pemimpin melekat tuntutan kompetensi-kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, yakni kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

Sebagai kepala sekolah, pak Bachraini Subhani memiliki keterampilan seperti yang disebutkan di atas. Keterampilan dalam memimpin tampak dalam pertemuan-pertemuan rutin yang dilaksanakan di berbagai kesempatan baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi kegiatan. Membagi dan menyerahkan tanggungjawab juga dilakukan dalam berbagai kegiatan dan kesempatan, misalnya dalam rapat pembagian tugas mengajar. Pemberdayaan wakil kepala sekolah secara maksimal sesuai dengan bidang yang ditangani (kesiswaan, sarana-prasarana, kurikulum, dan hubungan masyarakat) bukti bahwa pekerjaan tidak ditangani sendiri.

Keterampilan dalam hubungan insani yang ada dalam diri kepala sekolah terungkap dalam sikap saling menghargai. Sikap penghargaan ditunjukkan oleh kepala sekolah dengan perlakuan yang wajar dan penuh sikap hormat kepada bawahan. Pada waktu-waktu tertentu bahkan setiap hari beliau menyempatkan diri untuk bergabung bersama-sama guru di ruang guru atau dengan staf tata usaha di ruang tata usaha. Kesempatan itu digunakan untuk sekedar menyapa, minum atau baca koran bersama. Ada keakraban dalam kekerabatan yang dibangun oleh kepala sekolah. Beliau merupakan pribadi yang luwes.

Untuk keterampilan menilai, kepala sekolah telah melaksanakan apa yang menjadi tuntutan tugas kepemimpinannya. Penilaian yang dilakukan berkaitan dengan kinerja guru, staf tata usaha, siswa, orang tua dan masyarakat sudah dilaksanakan. Ada kesan bahwa penilaian cenderung bersifat formalitas belaka, terutama penilaian yang diberikan kepada guru-guru dan staf tata usaha sebagai bawahan dari kepala sekolah. Perangkat penilaian yang ada belum diterapkan secara maksimal. Kepala sekolah hendaknya secara rutin melakukan supervisi manajerial kepada bawahan. Supervisi yang rutin berkaitan langsung dengan penilaian dan peningkatan kinerja bawahan.

Dalam Permendiknas RI nomor 13 tahun 2007, dikatakan bahwa kepala sekolah harus menguasai kompetensi manajerial dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam konteks penelitian ini, peneliti meyakini bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah terdapat kerja manajerial, demikian juga sebaliknya. Kepala sekolah dalam tugasnya baik sebagai pemimpin maupun sebagai manajer, berhadapan dengan tugas menilai, memberdayakan, memberi motivasi, melibatkan, dan turut berpartisipasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah. Tuntutan yang sama juga berlaku bagi kepala SMA Negeri 3 Singkawang.

Dalam hal supervisi, peneliti melihat bahwa pelaksanaan supervisi masih harus mendapat perhatian oleh kepala SMA Negeri 3 Singkawang. Menurut Purwanto (2010:76) supervisi dimengerti sebagai aktivitas pembinaan yang

direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Purwanto (2010:76) melanjutkan bahwa supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana/program yang telah digariskan, supervisi juga mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif. Mulyasa (2012:241) menambahkan bahwa supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar-mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pelaksanaan supervisi oleh kepala SMA Negeri 3 Singkawang masih belum terlaksana sebagaimana mestinya. Selama ini kegiatan supervisi pendidikan menjadi barang langka yang pelaksanaannya kurang mendapat perhatian. Kegiatan supervisi seharusnya menjadi media yang paling baik untuk meningkatkan mutu kepemimpinan kepala sekolah dan mutu kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Perlu usaha lebih besar untuk menjadikan supervisi pendidikan sebagai kegiatan yang paling baik untuk meningkatkan mutu kepemimpinan kepala sekolah dan mutu kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan supervisi baik manajerial, akademis, kolegiel, individual, dan klinis tentu saja akan membantu meringankan tugas kepala sekolah dalam penilaian, pemberdayaan, memotivasi, pelibatan dan meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah.

Berdasarkan pengamatan peneliti, kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang paling sesuai bagi kepala SMA Negeri 3 Singkawang. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut dalam hal ini para guru, staf tata usaha, siswa, orang tua dan masyarakat memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Bapak kepala SMA Negeri 3 Singkawang mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

**Pelaksanaan Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang.**

Untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, dan hubungan manusiawi sebagai model perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut kepala sekolah dituntut untuk melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. (Mulyasa, 2004:57).

Tuntutan kemandirian dalam pengelolaan sekolah merupakan tuntutan yang mendesak untuk dilakukan. Dalam hal ini perlu proses pentahapan pelaksanaan MBS yang jelas. Fattah dalam Mulyasa (2004:62), membagi

pentahapan MBS ke dalam tiga tahap yaitu sosialisasi (tahap pengenalan dan penyampaian program MBS), piloting (tahap ujicoba penerapan MBS), dan desiminasi (tahap memasyarakatkan model MBS yang sudah diujicobakan).

Sejak alih fungsi dari SPG menjadi SMA Negeri 3 Singkawang tahun 1989 pernah sekali diadakan sosialisasi MBS tetapi kelanjutannya tidak pernah tuntas dilaksanakan. Tingkat pemahaman warga sekolah tentang MBS menurut peneliti masih kurang. Dalam keterbatasan pemahaman dan kurangnya penyampaian informasi tentang Manajemen Berbasis Sekolah, SMA Negeri 3 Singkawang dapat dikatakan berhasil dalam pengelolaan sekolah yang mengarah kepada pengelolaan yang bersifat mandiri. SMA Negeri 3 Singkawang memperoleh akreditasi dengan predikat A (Amat Baik) pada tahun 2010. Pada tahun yang sama SMA N 3 Singkawang juga mendapat kepercayaan untuk menjadi sekolah Model dengan persiapan Kategori Mandiri (SKM), Pembelajaran Berbasis Keunggulan Lokal (PBKL) dan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Keberhasilan SMA Negeri 3 singkawang hingga mendapat penghargaan tinggi karena kemandirian pengelolaannya bagi peneliti merupakan indikator tersendiri dari keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Prinsip pengelolaan murni dan otonom tanpa ketergantungan sama sekali merupakan suatu kemustahilan. Sekolah Menengah Negeri 3 singkawang dalam beberapa hal masih bergantung kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Tidak dipungkiri sama sekali ketergantungan itu menjadi semakin kuat manakala kepemimpinan tidak terlaksana dengan baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa: 1) Penilaian yang diberikan kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua dan masyarakat yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya sebatas pemberian DP3 tetapi dalam banyak hal menyangkut aspek-aspek yang ada di sekolah misalnya kinerja, prestasi, peran serta (kontribusi) orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Kompleksnya kompetensi dan indikator yang harus dinilai menjadi kendala juga didalam memberikan penilaian. Pemberian penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah melaksanakan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. 2) Pemberdayaan seluruh warga sekolah (staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua dan masyarakat) sudah secara maksimal dilaksanakan oleh kepala sekolah. Pemberdayaan tersebut dilakukan dengan melibatkan semua personal dalam perencanaan, aktif dalam pelaksanaan dan keterbukaan dalam evaluasi. Dalam proses pemberdayaan, bapak kepala SMA Negeri 3 Singkawang telah berupaya menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. 3) Kepala SMA Negeri 3 Singkawang telah berupaya secara maksimal untuk melibatkan staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua dan masyarakat dalam kepemimpinannya. Proses pelibatan ini dilakukan dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah dalam perencanaan dan pembagian tugas untuk masing-masing personal yang ada di sekolah. Keterlibatan masing-masing personal sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. 4) Pemberian motivasi kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat

dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan penghargaan, pujian dan kesempatan untuk berkarya lebih baik lagi. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah meningkatkan semangat, kualitas, prestasi, dan kontribusi seluruh warga sekolah. 5) Partisipasi staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat dilakukan dengan ikut ambil bagian dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing warga sekolah.

### **Saran**

Ada beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil penelitian yaitu: 1) Baik personal sekolah maupun masyarakat, pada saat ini, diyakini masih kurang mengenal prinsip-prinsip MBS secara rinci. Oleh karena itu kepala sekolah sebaiknya mengagendakan kegiatan untuk menjelaskan program Manajemen Berbasis Sekolah kepada seluruh *stakeholders* yang ada di SMA Negeri 3 singkawang. Informasi program MBS bertujuan agar semua pihak yang terkait dengan sekolah memahami hak dan kewajibannya masing-masing. 2) Bagi kepala SMA Negeri 3 Singkawang, penilaian kepada staf tata usaha, guru-guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dilaksanakan sesuai dengan kinerja bawahan dan tidak sekedar formalitas semata. 3) Kepala sekolah sebaiknya melakukan supervisi manajerial secara rutin untuk menilai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bawahan, sekaligus peningkatan kinerja penilaian, pemberdayaan, pelibatan, pemberian motivasi dan partisipasi seluruh warga sekolah. 4) Bagi para peneliti berikutnya, penelitian ini sebaiknya dilakukan kembali mengingat tuntutan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang semakin tinggi, sehingga ada kritik yang membangun demi kepemimpinan Kepala Sekolah yang lebih efektif lagi di SMA Negeri 3 Singkawang.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five approaches*, 2nd ed. California: Sage Publication, Inc.
- Cunningham, William G and Paula A Cordeiro. 2003. *Educational Leadership, A Problem Based Approach*. Boston: Pearson Education.
- Danim, Sudarman. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarman dan Suparno. 2012. *Menjadi Pemimpin Besar, Visioner Berkarakter*. Bandung: Alfabeta.
- Departemen Pendidikan Nasional RI. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 044/U/2002, Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Departemen Pendidikan Nasional RI. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Fatah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Fatah, Nanang. Dan H. Mohammad Ali. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Buku Materi Pokok PGSD/Modul). Jakarta: Universitas Terbuka.

- Fullan, Michael. 2007. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard. 1990. *Manajemen Perilaku dan Organisasi*, Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Erlanga.
- K. Denzim, Norman and Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research* London: Sage Publications.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah.*, Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya
- Purwanto, Ngalm. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah*. Bengkulu: Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful. 2006. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sa'ud, Udin Syaefudin. 2005. *Jurnal Pendidikan: Faktor Determinan Pelaksanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: UPI Press.
- Sindju, Herculanus Bahari, 2000. *Formulasi dan Implementasi Strategi Pendidikan Pemberdayaan Ekonomi Pedesaan Kalimantan Barat*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tanjung, Arif Rahman. 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Gunung Sindur Bogor*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. 2012. *Manajemen Pendidikan* Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary. A. 1981. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.