

PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Urai M. Ayub, Wahyudi, M. Syukri

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Email: uraim.ayub@gmail.com

Abstract: This research aim to description about the profile of principal's leadership in decision-making with respect to the implementation of the School-Based Management (MBS) in Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai Karangan includes profiles of Principal's leadership, decision-making steps, and the implementation of school-based management. This research used the qualitative approach by case study desain. Research location is Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai Karangan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau West Borneo Province. Data Source in this research are foundation board, a principal, teachers and students of Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai Karangan. Data obtained by interview, observation of non participle and documentation. Data was analysed by three activity, that are reducing, presentation, and verification. The results of the analysis of data obtained conclusions that leadership profile of Madrasah Aliyah Al-Mizan Center includes the transformation vision and mission and goals of the school, gave a briefing assignments, and motivate teachers and staff to carry out the duties and functions of each.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah Al- Mizan Balai Karangan meliputi profil kepemimpinan kepala sekolah, langkah pengambilan keputusan, dan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah Al- Mizan Balai Karangan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau Provinsi Kalimantan Barat. Sumber data dalam penelitian ini adalah Pengurus Yayasan, Kepala sekolah, guru, dan siswa Madrasah Aliyah Al- Mizan Balai Karangan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil analisis data diperoleh kesimpulan: (1) Profil kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al- Mizan Balai Karangan meliputi transformasi Visi dan Misi serta tujuan sekolah, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Kata Kunci: Pengambilan keputusan, Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan satu diantara wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Pemerintah melalui Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 menyatakan bahwa otonomi pendidikan

berazaskan desentralisasi dengan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan, yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen dapat dipecahkan. Pendekatan MBS dimaksudkan untuk menumbuhkan kemandirian dan kreativitas kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan efektif.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumberdaya yang ada untuk berinovasi. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator yang profesional.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MPMBS) menuntut komitmen semua unsur terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dan *stakeholder*. Romli (2009:1) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Sebagai wujud reformasi pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

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, bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan yang merupakan tugas dari seorang kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2006: 89) kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, program dan keputusan personel, tetapi juga untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya melalui perannya yang semakin besar dalam era otonomi pendidikan terlebih dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dipimpinya.

Pengambilan keputusan tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan. Nurkolis (2008:174) menyatakan “kepemimpinan adalah salah satu bagian terpenting dalam manajemen. Tanpa adanya pengambilan keputusan maka tidak ada kepemimpinan dan tanpa adanya kepemimpinan maka manajemen tidak berfungsi.” Salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah ialah kemampuan mengajak seluruh *stakeholder* untuk membangun komitmen dan kesadaran bersama mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan.

Menurut Aji (2007:2) “suatu keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila memenuhi empat persyaratan yaitu rasional, logis, realistis, dan pragmatis”. Pengambilan keputusan haruslah bersifat kontekstual karena: (1) pengambilan keputusan tidak berlangsung dalam suasana vakum, (2) berlangsung dalam rangka kehidupan organisasi, (3) berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, (4) menyangkut berbagai model, teknik dan prosedur yang bersifat universal, akan tetapi diterapkan dengan memperhitungkan situasi, kondisi, waktu dan tempat, dan (5) pengambilan keputusan pada analisa terakhir diukur dengan implementasinya. Pengambilan keputusan bersifat kontekstual juga karena ia merupakan fungsi yang amat penting dalam keseluruhan proses administrasi dan manajemen.

Kepala sekolah hendaknya mampu melihat sistem sekolah secara keseluruhan karena memegang peran penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Melalui sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah memegang keleluasaan yang lebih besar dalam menetapkan prioritas menyangkut anggaran dana, mengembangkan pola rekrutmen staf, serta menyusun program-program yang sesuai dengan tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Demikian pula dengan Madrasah Aliyah Al-Mizan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah di Balai Karang Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Keberadaan sekolah cukup mendapatkan perhatian dan minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Madrasah Aliyah Al-Mizan. Ini dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah penerimaan siswa baru pada tahun pelajaran 2012/2013 yaitu sebanyak 120 siswa lebih tinggi dibandingkan tahun pelajaran 2011/2012 sebanyak 84 siswa. Pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah cukup efektif dengan jumlah guru 20 orang dan staf sebanyak 3 orang.

Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah masih mendapat kendala terutama dalam upaya peningkatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dimana peran pengambilan keputusan oleh kepala sekolah masih terkait unsur pimpinan yang secara struktural berada di atasnya, sehingga peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah kurang maksimal, yang disebabkan karena: (1) masih kuatnya dominasi pihak yayasan dan pimpinan pondok dalam pengambilan keputusan, (2) fungsi kepala sekolah sebagai manajer belum optimal, (3) peran kepala sekolah mestinya sangat penting dalam mengelola sekolah namun belum dapat memenuhi harapan MBS yang menekankan otonomi sekolah, (4) pengambilan keputusan pengelolaan sarana prasarana sekolah menjadi lambat karena harus melalui peraturan dan birokrasi yang panjang dengan pihak Yayasan Al-Mizan.

Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Mizan belum diberikan peran sepenuhnya dalam menentukan kebijakan pengelolaan sekolah sebagaimana fungsi dan tugas yang diemban oleh seorang kepala sekolah khususnya dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini barangkali merupakan konsekuensi dari sistem pembagian tugas dan wewenang yang ada dalam lingkungan organisasi Yayasan Pondok Pesantren Al-Mizan Balai Karang, yaitu antara unsur pimpinan yayasan dan pimpinan pondok pesantren dengan kepala sekolah (madrasah) dalam hal ini kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Mizan.

Kepemimpinan berasal dari kata memimpin yang bermakna kemampuan untuk menggerakkan semua sumber yang ada pada organisasi untuk didayagunakan secara maksimal mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo (2007: 82), kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Kouzes and Posner (2006: 9) mengatakan, “*Leadership is the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations*”. Schein (2010:3) menyatakan, “*Leadership is now the ability to step outside the culture that created the leader and to start evolutionary change processes that are more adaptive*” Wahab dan Umarso (2011: 89) menyatakan: “kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai”. Yukl (2010:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat Robbins (2003:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (sasaran) organisasi. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi bersedia melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Cuban dalam (Bush, 2006:5) menyatakan “*Leadership, then refers to people who bend the motivations and action of others to achieving certain goals; it implies taking initiatives and risks.*” Ini berarti kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan memotivasi dan menggerakkan orang lain yang berimplikasi pada pengambilan inisiatif dan risiko.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain baik secara individu maupun suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Seorang pemimpin sangat diperlukan dalam sebuah organisasi.

Kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2007:83) mengartikan: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.” Kepemimpinan kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2007: 83) adalah: “Kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan kapasitasnya kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Widiarochmawati (2010) menyatakan bahwa keberhasilan meletakkan nilai-nilai kepada siswa sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan semua komponen pendidikan yang ada. Hal ini dapat terwujud bila kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan, memiliki daya inovasi, dan kreativitas yang tinggi agar sekolah dapat berkembang dengan pesat.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup: kepribadian, keahlian dasar,

pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2006:115) menjelaskan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi

Wahyudi (2009:65-67) menyatakan: “Dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada delapan asas berikut: (1) Asas tujuan, bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi; (2) Asas keunggulan, bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi; (3) Asas mufakat, kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya; (4) Asas kesatuan, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah; (5) Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah; (6) Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting; (7) Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban agar tugas dapat dilaksanakan dengan lancar; (8) Asas integritas, kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.”

Sesuai dengan konsep dasar pengelolaan sekolah, Kimbrough & Burkett dalam (Dharma, 2007:8) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah dasar, yaitu: (1) mengelola pengajaran dan kurikulum, (2) mengelola siswa, (3) mengelola personalia, (4) mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, (5) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta (6) organisasi dan struktur sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2006:115) yang menjelaskan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Dengan demikian, kualitas peran kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin adalah mutu kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dijabarkan melalui lima karakteristik yaitu: (1) kepribadiannya, (2) pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, (3) pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, (4) kemampuan mengambil keputusan, dan (5) kemampuan berkomunikasi.

Kepemimpinan kepala sekolah juga terlihat dari kapasitas dalam pengambilan keputusan terutama dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Para pakar memberikan pengertian keputusan sesuai dengan sudut pandang dan latar belakang pemikirannya. Menurut Stoner dalam (Ventinia, 2013:3) “Keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif”. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut.

Pengertian keputusan yang lain dikemukakan oleh Atmosudirjo dalam (Ventinia, 2013:3) bahwa keputusan adalah suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif. Dari pengertian keputusan tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Setelah dipahami pengertian keputusan, selanjutnya dikutipkan pendapat para pakar mengenai pengertian pembuatan atau yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan. George R. Terry dalam (Sudrajat, 2010:1) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat. Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah. Pengambilan keputusan sebagai kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi sebagai pangkal atau permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah secara individual dan secara kelompok baik secara institusional maupun secara organisasional. Di samping itu, fungsi pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Menurut Sudrajat (2010:2) agar pengambilan keputusan dapat lebih terarah, maka perlu diketahui unsur atau komponen pengambilan keputusan. Unsur pengambilan keputusan itu adalah: (1) tujuan dari pengambilan keputusan; (2) identifikasi alternatif keputusan yang memecahkan masalah; (3) perhitungan tentang faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia; dan (4) sarana dan perlengkapan untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri. Menurut Wahab (2008:165-167) secara teoretis dapat dibedakan adanya enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) mendefinisikan/ menetapkan masalah, (2) menentukan pedoman pemecahan masalah, (3) mengidentifikasi alternatif, (4) mengadakan penilaian terhadap alternatif yang telah didapat, (5) memilih alternatif yang baik, dan (6) implementasi alternatif yang dipilih.

Sementara itu, George R. Terry (dalam Sudrajat, 2010:2) menyebutkan 5 dasar (basis) dalam pengambilan keputusan, yaitu: intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan perasaan yang sifatnya subyektif. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena dengan pengalaman yang dimiliki seseorang, maka dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung-ruginya dan baik-buruknya keputusan yang akan dihasilkan. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, atau oleh orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasio, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

Gagasan MBS semakin mengemuka setelah dikeluarkannya kebijakan desentralisasi pengelolaan pendidikan seperti disyaratkan oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) 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.

Mulyasa (2006:24) menjelaskan konsep MBS sebagai 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. Fattah dan Ali (2008:1.5) menyatakan bahwa MBS adalah suatu pendekatan yang bertujuan merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Wohlstetter dan Mohrman dalam (Nurkolis, 2003:2) menyebutkan bahwa secara luas MBS merupakan pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MBS merupakan model pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolah itu sendiri, dengan melibatkan peran serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

Roger Scott dalam (Fattah dan Ali, 2008:1.7) mengemukakan bahwa MBS bertujuan memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah untuk mengelola

sekolah menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan. Rasa kepemilikan terhadap sekolah yang tinggi ini pada gilirannya akan menimbulkan sikap lebih baik dalam pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada untuk dapat mengoptimalkan hasil (*outcome*). Sagala (2010:168) menyatakan bahwa dalam pengembangan manajemen berbasis sekolah ada lima komponen efektifitas yang perlu dikembangkan, yaitu: (1) prinsip kepemimpinan sekolah yang kuat dan mantap, (2) harapan yang tinggi dari penampilan peserta didik, (3) menguatamakan dasar kecakapan dan kemampuan, (4) penugasan dan pengawasan yang tepat terhadap seluruh personal sekolah, dan (5) penerapan model dan sistem evaluasi kemajuan belajar peserta didik yang standar serta penampilan peserta didik.

Implementasi MBS sebagai salah satu model manajemen strategik dalam sistem pengelolaan pendidikan dengan tujuan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berstandar. Akdon (2009:9) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Rahmat (2009:1) menyatakan bahwa dalam rangka implementasi MBS, maka terdapat beberapa langkah strategis yang perlu sekolah lakukan, yaitu: (1) Merumuskan dan menyepakati standar lulusan yang diharapkan bersama dengan indikator dan target yang jelas yang merujuk pada standar nasional pendidikan, (2) Menetapkan strategi yang akan sekolah terapkan untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan dan relevansinya dengan peningkatan kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan pembiayaan, (3) Meningkatkan daya dukung informasi dengan cara memindai kekuatan, kelemahan lingkungan internal serta memindai peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan, (4) Meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta dalam membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada siswa, (5) Meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama ini sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Implementasi MBS di sekolah memerlukan kepemimpinan seorang kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Fattah dan Ali (2008:1.8) mengemukakan tugas dan wewenang kepala sekolah dalam konteks MBS sebagai berikut: (1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah, (2) pengembangan strategi MBS sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pengembangan sekolah, (3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, (4) mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik, (5) pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, (6) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk

pembiayaan sekolah, (7) mengupayakan pelibatan stakeholders dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Menurut Mulyasa (2006:39) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik oleh kepala sekolah dalam rangka MBS adalah (1) kurikulum dan program pengajaran, (2) tenaga kependidikan, (3) kesiswaan, (4) keuangan, (5) sarana dan prasarana, (6) pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, serta (7) layanan khusus.

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Menurut Rohiat (2010:57): “karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Oleh sebab itu, karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah yang efektif yang dikategorikan menjadi input, proses dan output.”

Rohiat (2010:58-64) mengemukakan uraian tentang ketiganya (input, proses, output) yang dimulai dengan output, mengingat output memiliki kepentingan tertinggi. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah (Rohiat, 2010:58). Pada umumnya output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output yang berupa prestasi non akademik (*non-academic achievement*). Proses meliputi kegiatan pembelajaran, kepemimpinan yang kuat, lingkungan yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, kemandirian, komunikasi efektif, transparansi manajemen, dan akuntabilitas. Sedangkan input dilihat dari sumber daya yang tersedia, staf yang kompeten, harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan, dan manajemen yang memadai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2009:1). Penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis, prinsip angka, atau metode statistik. Pembicaraan yang sebenarnya, isyarat, dan tindakan sosial lainnya adalah bahan mental untuk analisis kualitatif (Mulyana, 2006: 150). Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan pengamatan semua objek yang diteliti dengan mengungkapkan semua fakta yang ada pada saat penelitian berlangsung, mengenai pengambilan keputusan dan pelaksanaan MBS oleh kepala sekolah dimana dilaksanakan penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah desain studi kasus. Mulyana (2006: 201) menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai kepemimpinan kepala sekolah sekolah dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan MBS di Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai Karang Kecamatan Sekayam

Kabupaten Sanggau yang dihasilkan melalui wawancara yang mendalam, pengamatan berperan serta data dokumenter.

Jenis penelitian yang digunakan adalah desain studi kasus. Mulyana (2006: 201) menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai kepemimpinan kepala sekolah sekolah dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan MBS di Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai Karangan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau yang dihasilkan melalui wawancara yang mendalam, pengamatan berperan serta data dokumenter.

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti sehingga peran manusia sebagai instrumen penelitian menjadi suatu keharusan. Bahkan, dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik umum yaitu: *pertama*, penelitian kualitatif memiliki latar alamiah sebagai sumber data langsung serta peneliti menjadi instrumen kunci atau instrumen utama. Artinya peneliti kualitatif akan menuju pada latar khusus penelitiannya, karena mereka memiliki perhatian dengan konteks keseluruhannya. *Kedua*, data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka sebagaimana dalam penelitian kuantitatif. Dengan demikian hasil analisisnya akan berupa uraian yang kaya akan deskripsi dan penjelasan tentang aspek-aspek masalah yang menjadi fokus penelitian. *Ketiga*, penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada hasil. Dalam penelitian ini data dan informasi yang dikumpulkan lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan, bukan dari hasil semata. *Keempat*, analisis yang digunakan oleh peneliti akan berupaya mengungkap makna dari keadaan yang diamatinya.

Berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif di atas, menjadi jelaslah bahwa sebagai instrumen penelitian, peneliti menjadi pengumpul data utama dalam penelitian ini. Rasional yang dapat dipertanggung jawabkan mengenai penempatan peneliti sebagai instrumen penelitian kualitatif, yaitu bahwa peneliti memiliki adaptabilitas yang tinggi sehingga mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah yang dihadapi dalam penelitian tersebut. Sebagai contoh, peneliti akan dapat memperhalus atau memodifikasi pertanyaan untuk bisa memperoleh data yang lebih terinci menurut keinginannya.

Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata. Sedangkan tindakan dan dokumen lainnya merupakan sumber data tambahan. Sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai serta sumber tertulis dari dokumen yang dapat memberikan informasi dan data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS. Peneliti menentukan sumber data penelitian yang terdiri dari Pengurus Yayasan, Kepala sekolah, guru, dan sumber lain yang bisa dijadikan sumber untuk melengkapi proses penelitian ini

Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian yang utama dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan pengumpulan

dokumen. Dalam melakukan wawancara mendalam peneliti melakukan tanya jawab langsung (tatap muka) dengan subjek penelitian untuk pengumpulan data yang meliputi aspek-aspek yang akan diteliti. Dalam melaksanakan wawancara peneliti membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Observasi dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan sekolah. Sedangkan dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan alat dokumentasi untuk mendapatkan sejumlah informasi tentang objek yang akan diteliti sesuai dengan data yang diperlukan seperti surat-surat, foto kegiatan, serta arsip sekolah.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2009: 91) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data, meliputi kegiatan seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dengan cara mendeskripsikan data atau informasi hasil penelitian sesuai dengan apa adanya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan di lapangan baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan, (2) menelaah kembali catatan wawancara, observasi, dan dokumen untuk memisahkan data yang dianggap relevan dan data yang tidak relevan dengan fokus penelitian, (3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, (4) membuat analisis akhir untuk keperluan penulisan laporan.

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga cara yaitu triangulasi, *member check*, dan melakukan uraian rinci. Triangulasi dilakukan dengan cara, sebagai berikut: (1) membandingkan hasil wawancara antar subjek penelitian, (2) membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang diperoleh. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Uraian rinci dilakukan oleh peneliti agar proses pelaporan hasil penelitian lebih cermat dan memenuhi semua data yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar gambaran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pada pelaksanaan MBS lebih tergambar jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian-profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan beberapa temuan yang berhubungan dengan profil kepemimpinan kepala MAS Al-Mizan Balai Karanganyar, sebagai berikut: (1) Dalam setiap kesempatan, kepala sekolah mentransformasikan Visi

dan Misi sekolah kepada seluruh warga sekolah, (2) Mentransformasikan tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah, (3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Pada karakteristik keputusan bersama, baik pemimpin dan anggota memiliki intensitas yang sama. Keputusan yang dibuat berasal dari sejumlah pemikiran dan gagasan baik oleh pemimpin dan bawahan. Pengambilan keputusan tidak bisa dibuat tanpa keterlibatan yang penuh dari pimpinan dan anggota. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan beberapa temuan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan di MAS Al-Mizan Balai Karang, sebagai berikut: (1) Kepala sekolah kurang memiliki otonomi penuh dalam membuat keputusan demi kepentingan sekolah, (2) Setiap keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah harus mendapat persetujuan dan diketahui oleh pengurus Yayasan, (3) Keterlambatan informasi dalam mengikuti berbagai kegiatan karena harus menunggu persetujuan pengurus yayasan yang juga tidak berada di tempat.

MBS merupakan model aplikasi manajemen institusional yang mengintegrasikan seluruh sumber internal dan eksternal dengan lebih menekankan pada pentingnya menetapkan kebijakan melalui perluasan otonomi sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan beberapa temuan yang berhubungan dengan input implementasi MBS di MAS Al-Mizan Balai Karang, sebagai berikut: (1) Sekolah telah merumuskan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas sebagai input utama dalam prosedur implementasi MBS, (2) Sekolah mengembangkan sumber daya yang ada untuk menunjang pelaksanaan MBS di sekolah meliputi sarana prasarana maupun kualifikasi guru yang melaksanakan proses pembelajaran, (3) Kepala sekolah melakukan pembagian tugas bagi guru-guru untuk mengelola dan merawat sarana prasarana sekolah yang digunakan untuk pembinaan siswa, (4) Sekolah melakukan pengembangan kemampuan staf tata usaha agar lebih berkompetens dalam mengurus administrasi sekolah.

Terkait dengan proses implementasi MBS di MAS Al-Mizan Balai Karang difokuskan pada beberapa hal yaitu kesiapan dan keterlibatan warga sekolah. Kepala sekolah berusaha melibatkan seluruh warga sekolah untuk turut berperan serta dalam proses pelaksanaan MBS termasuk dalam hal pengelolaan keuangan sehingga sekolah memiliki manajemen yang transparan. Temuan penelitian yang dapat diungkapkan dalam proses implementasi MBS di MAS Al-Mizan Balai Karang, sebagai berikut: (1) Memiliki proses pembelajaran yang baik dan efektif yang ditunjukkan dengan pembagian tugas mengajar dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, (2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tercermin dari sikap yang luwes dan tegas, serta kemampuan membangun komunikasi yang efektif dan kondusif di kalangan guru, (3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif melalui penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, (4) Terciptanya tim kerja yang kompak di kalangan guru, (4) Sistem pengelolaan keuangan yang transparan.

Sekolah sebagai sistem seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah pada umumnya adalah merupakan kinerja sekolah. Output dari pelaksanaan MBS di sekolah dapat dilihat melalui dua indikator yaitu prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa. Temuan penelitian terkait dengan output implementasi MBS di MAS Al-Mizan Balai Karang sebagai berikut: (1) Terjadi

peningkatan angka kelulusan siswa maupun rata-rata nilai pada tiap mata pelajaran (prestasi akademik), (2) Siswa memiliki prestasi non akademik yang cukup membanggakan dalam berbagai bidang keterampilan seperti seni, olahraga, dan keagamaan.

Pembahasan

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2007:101) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* hendaknya memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian-profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Berdasarkan temuan penelitian, dapat diidentifikasi karakteristik kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Mizan Balai Karangan sebagai berikut: (1) Dalam setiap kesempatan, kepala sekolah mentransformasikan Visi dan Misi sekolah kepada seluruh warga sekolah, (2) Mentransformasikan tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah, (3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan, penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok sesuai fungsinya masing-masing.

Suatu tantangan yang besar di hadapi sekolah sebagai unit satuan pendidikan adalah meningkatkan kualitas hasil lulusan atau *output*, kualitas penampilan dan kualitas pelayanan sehingga kepala sekolah dalam memainkan fungsi dan perannya harus mampu membuat sekolah dapat berhasil, memenangkan persaingan kualitas hasil, penampilan dan pelayanannya. Salah satu cara untuk menjamin dalam memenangkan persaingan kualitas tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas dan produktifitas manajemen.

Dalam pengelolaan sekolah, peran kepala sekolah sangat menonjol, bukti bahwa peran tersebut sangat kuat, keberadaan kepala sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah. Sedangkan Mulyasa (2006:25) mengatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, dan memberi nasehat kepada warga sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peranan penting dan tanggungjawab yang berat, sehingga memerlukan suatu kecakapan yang tinggi dalam berbagai bidang terutama pada profesi yang diembannya selaku manajer dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

Adanya pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah.

Menurut Aji (2010:8) faktor sifat yang baik maupun tidak baik yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, juga merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan

sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat diidentifikasi karakteristik proses pengambilan keputusan di MAS Al-Mizan Balai Karang sebagai berikut: (1) Kepala sekolah kurang memiliki otonomi penuh dalam membuat keputusan demi kepentingan sekolah, (2) Setiap keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah harus mendapat persetujuan dan diketahui oleh pengurus Yayasan, dan (3) Keterlambatan informasi sering menjadi penghambat dalam mengikuti kegiatan karena harus menunggu persetujuan pengurus yayasan yang juga tidak berada di tempat.

Selanjutnya, John D. Miller dalam (Soenhadji, 2010:3) menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan adalah: jenis kelamin pria atau wanita, peranan pengambilan keputusan, dan keterbatasan kemampuan. Dalam pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu: (1) nilai individu, (2) kepribadian, dan (3) kecenderungan dalam pengambilan resiko.

Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, dan output. Sekolah yang menerapkan MBS perlu memahami berbagai karakter tentang pelaksanaan MBS agar peningkatan mutu pendidikan melalui MBS dapat tercapai. Menguraikan karakteristik MBS melalui pendekatan sistem melihat sekolah perlu sebagai sebuah sistem yang terdiri dari input, proses dan output/produk sekolah (Rohiat, 2010:57).

Berdasarkan temuan penelitian dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan karakteristik penerapan MBS di MAS Al-Mizan Balai Karang, sebagai berikut: (1) Sekolah telah merumuskan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas sebagai input utama dalam prosedur implementasi MBS, (2) Sekolah mengembangkan sumber daya yang ada untuk menunjang pelaksanaan MBS di sekolah meliputi sarana prasarana maupun kualifikasi guru yang melaksanakan proses pembelajaran, (3) Kepala sekolah melakukan pembagian tugas bagi guru-guru untuk mengelola dan merawat sarana prasarana sekolah yang digunakan untuk pembinaan siswa, dan (4) Sekolah melakukan pengembangan kemampuan staf tata usaha agar lebih berkompetens dalam mengurus administrasi sekolah.

Terkait dengan temuan penelitian tersebut, Prihatin (2011:148) menyatakan bahwa implementasi MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah. Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, dan output.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melihat temuan penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, secara umum dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan masih belum memiliki otonomi penuh sehubungan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MAS Al-Mizan Balai Karang Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau. Selanjutnya secara khusus disimpulkan, sebagai berikut: (1) Profil kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al- Mizan Balai

Karangan meliputi: (a) mentransformasikan Visi dan Misi sekolah kepada seluruh warga sekolah dalam setiap kesempatan; (b) mentransformasikan tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah; (c) mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing; (2) Langkah-langkah pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di Madrasah Aliyah Al-Mizan Balai karangan terkait dengan penerapan MBS adalah: (a) kepala sekolah kurang memiliki otonomi penuh dalam membuat keputusan demi kepentingan sekolah; (b) setiap keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah harus mendapat persetujuan dan diketahui oleh pengurus Yayasan; (c) keterlambatan informasi dalam mengikuti berbagai kegiatan karena harus menunggu persetujuan pengurus yayasan yang juga tidak berada di tempat; (3) Penerapan manajemen berbasis sekolah di MAS Al-Mizan Balai Karangan Kabupaten Sanggau meliputi: (a) Memiliki proses pembelajaran yang baik dan efektif yang ditunjukkan dengan pembagian tugas mengajar dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah; (b) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tercermin dari sikap yang luwes dan tegas, serta kemampuan membangun komunikasi yang efektif dan kondusif di kalangan guru; (c) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif melalui penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikannya; (d) Terciptanya tim kerja yang kompak di kalangan guru; (e) Sistem pengelolaan keuangan yang transparan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut: (1) Kepala sekolah perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi dan partisipasi yang telah berjalan dilakukan bersama warga sekolah melalui sosialisasi program-program dan tujuan yang terkait dengan pelaksanaan MBS dapat jelas dipahami oleh seluruh warga sekolah; (2) Yayasan sebagai lembaga pendukung sekolah dalam pelaksanaan MBS perlu memikirkan untuk memberikan otonomi sepenuhnya kepada kepala sekolah dalam membuat keputusan-keputusan penting terkait dengan kegiatan dan kemajuan pendidikan di sekolah; (3) Sekolah perlu mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa yang membahas mengenai program MBS yang dilaksanakan sekolah dan menyampaikan pentingnya dukungan dan peran serta orang tua dalam pencapaian program dan tujuan MBS di sekolah terkait dengan proses pendidikan putra-putri mereka di Pondok Pesantren Yayasan Al-Mizan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, M. 2007. *Konsep Pengambilan Keputusan Untuk Sistem Manajemen Dakwah*. <http://maulanaaji.blogspot.com/2007/12/makalah-sim.html>. Diakses tanggal 14 September 2013
- Akdon. 2009. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta
- Dharma, S. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Bahan Pendidikan dan Pelatihan. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan
- Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

- Kouzes, J. M and Posner, B. Z. 2006. *Leadership Challenge Workshop. Third Edition Revised*. San Fransisco: Pfeiffer
- Mulyana, D. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006a. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006b. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Rahmat. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah : Model Strategi Mengembangkan Keunggulan Berbasis Kolaborasi*. <http://gurupembaharu.com/home/management-berbasis-sekolah-strategi-mengembangkan-keunggulan-dan-daya-kompetisi-sekolah/>. Diakses tanggal 27 Desember 2013
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama
- Romli. "Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah". *Ittihad Jurnal Kopertis Wilayah XI Kalimantan*. Volume 7. Oktober 2009. Hal 1-12
- Sagala, S. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Sudrajat, A. 2010. *Konsep Pengambilan Keputusan*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/pengambilan-keputusan/>. Diakses tanggal 18 Oktober 2013
- Sugiyono. 2009. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Ventinia, R. 2013. *Definisi dan Dasar Pengambilan Keputusan*. <http://vim3nvent.blogspot.com/2013/09/pmp-silabus-ke-4.html>. Diakses Tanggal 14 September 2013
- Wahab, A. A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Wahab, A dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz media
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Widiarochmawati, Nuniek. (2010). *Kepemimpinan Kharismatik Wanita Kepala Sekolah Dasar Di Kabupaten Tuban*. *Jurnal Prospektus*. Tahun VIII, Nomor 1, April 2010
- Yukl, G. A. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks