

PENTINGNYA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH DALAM KEPEMIMPINAN SEKOLAH/MADRASAH EFEKTIF

Oleh: Ari Hasan Anshori

*Dosen Pendidikan agama Islam di STAISMAN Pandeglang
email: cep.arie@gmail.com*

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk mendiskusikan pemahaman yang berkaitan pentingnya manajemen berbasis sekolah/madrasah dan kepemimpinan untuk mencapai efektifitas dalam pengelolaan sekolah/madrasah.

Kepemimpinan sekolah/madrasah berpacu dengan cepatnya perubahan regulasi maupun teknologi informasi dan komunikasi, terjadinya persaingan yang ketat, globalisasi, perampangan organisasi, dan perubahan ekonomi. Sehingga pimpinan dalam lembaga pendidikan dalam hal ini adalah Kepala Sekolah/Madrasah perlu terus melakukan perubahan terhadap paradigma pendidikan yang muncul menuju yang lebih baik, sehingga perlu kearifan dan kejelian terhadap konsep atau paradigma yang mana harus diadopsi oleh para pemimpin pendidikan. Salah satu model kepemimpinan sekolah/madrasah yang dipandang efektif dalam pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah adalah Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M). Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS/M merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput.

Implikasi dari tulisan ini diharapkan bahwa para guru, kepala sekolah/ madrasah, dan pengelola pendidikan untuk memahami dan mengimplementasikan konsep-konsep Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah sehingga menjadikan sekolah/madrasah itu efektif, yang pada akhirnya bermuara dengan munculnya hasil dan prestasi belajar peserta didik yang lebih bermutu.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Kepemimpinan Sekolah Efektif, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan.

Abstract

This paper aims to discuss the importance of understanding relating to school-based management / madrasah and leadership to achieve effectiveness in the management of the school / madrasah.

The Leadership of school / madrasah pace with the rapidly changing regulatory and information and communication technology, the occurrence of intense competition, globalization, downsizing the organization, and economic change. So that the leadership in educational institutions in this regard is the Head of School / Madrasah need to continue to make changes to the educational paradigm that emerged toward the better, so that the necessary wisdom and foresight to the concept or paradigm which must be adopted by educational leaders. One of the models of school leadership / madrasah that are considered effective in the management of education in the school / madrasah is the School Based Management / Madrasah (MBS / M). As a new paradigm of management education, MBS / M is an innovative concept, which not only need to be assessed as a new discourse in education management, but also need to be considered as an innovative step and strategic direction of increasing the quality of education through the improvement and enhancement of management based approach to the grassroots.

The implication of this paper is expected that teachers, principals / the Headmaster of madrasah, and education managers to understand and implements its-invest the concepts of School Based Management / Madrasah making the school / madrasah was effective, which ultimately ends with the appearance of results and learning achievements of participants more qualified students.

Keywords: *School Based Management, Efektif School Leadership, New Paradigm of Education School Management.*

Pendahuluan

Perwujudan masyarakat madani dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang lebih demokratis, transparan, dan menjunjung tinggi Hak Azasi Manusia merupakan suatu tuntutan reformasi yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Menentang reformasi merupakan penghianatan terhadap masyarakat dan bangsa, serta pihak-pihak yang menghambat jalannya reformasi akan berhadapan dengan rakyat.

Untuk mewujudkan tuntutan tersebut perlu ditunjang oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas serta memiliki visi, tranparansi, dan pandangan jauh ke depan; yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan kemasyarakatan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, dijelaskan bahwa “Pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa”.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pemerintah melakukan reformasi pendidikan dengan menetapkan strategi pokok pengembangan pendidikan nasional, yaitu *pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan dengan pembangunan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan*.

Permasalahan pendidikan di Indonesia, Bank Dunia, merekomendasikan lima strategi yang perlu dicermati, yaitu; (1) kurikulum yang bersifat inklusif, (2) proses belajar mengajar yang efektif, (3) lingkungan sekolah yang mendukung, (4) sumber daya yang berazaskan pemerataan, dan (5) standarisasi hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes. Kelima strategi tersebut harus menyatu ke dalam ruang lingkup fungsi manajemen (pengelolaan) sekolah, yaitu: manajemen organisasi, kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia, dan administrasi sekolah.

Memperhatikan rekomendasi Bank Dunia tersebut di atas, bahwa pada dasarnya rekomendasi tersebut ditujukan pada dua manajemen atau pengelolaan, yaitu *pertama* tentang komponen birokrasi pengelolaan pendidikan dan yang *kedua* dengan tentang komponen pengelolaan sekolah/madrasah. Dalam manajemen atau pengelolaan sekolah/madrasah, peranan kepala sekolah/madrasah masih lemah dalam melakukan pengelolaan lembaganya. Hal ini menimbulkan terjadinya manajemen sekolah/madrasah tidak efektif, yang indikatornya adalah: (1) pada umumnya kepala sekolah/madrasah memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola lembaganya atau dalam memutuskan pengalokasian sumber daya, (2) pada sisi kepala sekolah/madrasah sendiri, kurang memiliki keterampilan melakukan *Total Quality Management (TQM)* untuk mengelola sekolah/madrasah dengan baik, (3) kecilnya peran masyarakat dalam pengelolaan sekolah/madrasah, padahal perolehan dukungan dari masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Keterampilan ini sangat penting tatkala fungsi-fungsi pendidikan didesentralisasikan.

Penelitian tentang sekolah efektif dalam dunia akademik telah dikembangkan semenjak 30 tahun yang lalu (Cremeer, dalam Haris Alma, 2001). Sebagai paradigma riset, sekolah efektif dicoba untuk mengukur hasil yang memenuhi syarat dari perbedaan masing-masing sekolah. Kebanyakan dari hasil riset menyimpulkan bahwa sekolah efektif memberi nilai tambah terhadap *outcomes* peserta didik (Haris Alma, 2001)

Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena merupakan *judged* dalam melihat kualitas dan standar, apakah ada pengaruh manajemen dan kepemimpinan tersebut pada sekolah/madrasah. Kepemimpinan akan berfungsi untuk merangsang dan memperhatikan dalam memunculkan minat, sementara manajemen akan menggunakan sumber daya yang terbaik dari proses yang akan terjadi. Para supervisor/pengawas akan memberikan pertimbangan tentang kepemimpinan dalam suatu sekolah.

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan fungsi pendukung dalam proses manajemen. Keberhasilan suatu lembaga dalam melaksanakan apa yang direncanakan atau diorganisir, perlu didukung oleh kemampuan memimpin kepala sekolah/madrasah. Pada sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah harus dapat mengelola lembaganya agar dapat berkembang dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada harus diberdayakan sedemikian rupa. Semua elemen perlu digerakkan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Untuk dapat mewujudkan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif dalam manajemen pendidikan di sekolah/madrasah, maka pemerintah, para pemerhati, para ahli, dan pemikir pendidikan melihat perlunya paradigma baru manajemen pendidikan sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M).

Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS/M merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput.

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Batasan tentang manajemen sangat beragam menurut para pakar, hal ini disebabkan oleh pandangan, keyakinan, dan pemahaman masing-masing pakar. Di antara pakar yang mengemukakan pendapatnya tentang manajemen, adalah:

1. Terry, (1972) *“management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. Artinya, manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya.
2. Prajudi Atmosudirjo (1982), manajemen adalah pengendalian dan pemamfaatan semua faktor dan sumber daya yang suatu perencanaan diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu.
3. Blancard (1988) *“Management” is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*. Artinya, manajemen adalah suatu proses bekerja dengan dan melalui individu-individu dan kelompok-kelompok serta sumber-sumber daya lainnya untuk menyelesaikan tujuan-tujuan organisasi.

4. Mondy dan Premeaux (1995), "*management' is the process of getting things done trough, the effort of other people*. Artinya manajemen adalah proses sesuatu selesai dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain.
5. Kamars (2004), manajemen adalah usaha-usaha memanfaatkan berbagai sumber daya yang bersifat fisik dan nonfisik untuk menyelesaikan pekerjaan atau masalah dengan baik

Berdasarkan batasan-batasan manajemen di atas nampaklah perbedaan pandangan para pakar dalam memilih unsur apa yang perlu untuk menunjang menyelesaikan persoalan atau pekerjaan yang sedang dihadapi. Kesimpulan sampai sekarang manajemen sering dikaitkan dengan organisasi, kerjasama dengan orang lain, dan pencapaian tujuan secara efisien dan efektif.

Terdapat beberapa konsep dalam mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, yaitu: (1) Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) adalah strategi untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang efektif dan produktif; (2) Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah/madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional; (3) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran.

Berdasarkan konsep tersebut di atas, maka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini merupakan suatu pengelolaan sekolah/madrasah yang dianggap ideal dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Karena dengan konsep MBS/M ini sekolah/madrasah diharapkan dapat mengelola institusinya secara otonom, transparan dan partisipatif.

Pengelolaan sekolah/madrasah dengan menggunakan konsep MBS/M dapat dikenali dengan karakteristik dasar MBS/M sebagai berikut :

a. *Terdapat pemberian otonomi luas kepada Kepala Sekolah/Madrasah*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) memberikan otonomi luas kepada madrasah/sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.

b. *Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) pelaksanaan program-program sekolah/madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah/sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah/madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang meningkatkan kualitas sekolah/madrasah.

c. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah yang demokratis dan profesional*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) pelaksanaan program sekolah/madrasah didukung oleh kepemimpinan sekolah/madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah/madrasah dan guru merupakan figur yang harus memiliki kemampuan dan integritas profesional. Dalam melakukan pengambilan keputusan Kepala Sekolah/Madrasah mengimplementasikan proses “*bottom up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

d. *Bekerja dengan tim (Team-Work) yang kompak dan transparan*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M), ukuran tingkat keberhasilan program-programnya adalah didukung oleh kinerja tim yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasah. Keberhasilan MBS/M merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim, yaitu tidak menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah/madrasah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) dalam pengelolaan sekolah/madrasah oleh Kepala Sekolah/Madrasah menggunakan berdasarkan unsur, aspek dan indikator capaian adalah sebagai dalam tabel berikut:

Tabel Implementasi MBS dalam Manajemen Pendidikan

NO	UNSUR	ASPEK	INDIKATOR
1	Organisasi	Komite Madrasah	1. Membentuk dan Memiliki struktur organisasi Komite Sekolah/Madrasah. 2. Struktur Organisasi Komite Sekolah/Madrasah, terdiri dari: Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara & Koordinator Bidang (kuri-kulum & Layanan pembelajaran, Usaha dll)
		Organisasi Madrasah	1. Memiliki struktur oraganisasi Sekolah/Madrasah 2. Mengembangkan truktur oraganisasi madrasah sesuai dengan ketentuan yg berlaku
2	Kurikulum	Materi	Merumuskan visi, misi, dan strategi yang berorientasi pada kualitas pembelajaran
		Pembelaja-ran	Menyusun rencana kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek

NO	UNSUR	ASPEK	INDIKATOR
		Pengujian	Menyusun Laporan Tahunan : 1. Menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan kurikulum nasional, muatan lokal, agama melalui kegiatan dan ekstra kurikuler 2. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses kegiatan ekstra-kurikuler dgn menggunakan pendekatan keterampilan proses dengan prinsip belajar aktif mandiri. 3. Menyusun instrumen evaluasi dan melaksanakannya dengan mengacu pada standar yang ditetapkan 4. Mengolah dan melaporkan hasil evaluasi kepada pihak yang berkepentingan
3	SDM	Kepala Madrasah	1. Memiliki kualitas pendidikan formal dan kemampuan teknis 2. Memiliki kemampuan manajerial, yaitu mengembangkan model kepemimpinan yang demokratis, transparan dan partisipatif 3. Memiliki sikap & kepribadian yang baik serta ladan dalam bertugas
		Guru	1. Memiliki kualifikasi pendidikan formal 2. Memiliki kemampuan teknis berupa; merencanakan, melaksanakan, menilai, memanfaatkan hasil penilaian belajar, memberikan umpan balik secara tepat, teratur dan terus menerus kepada peserta didik
		TU	Memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang KBM
		Penjaga	Memiliki sikap dan kepribadian yang baik serta keterampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya
4	Kesiswaan	Organisasi Siswa	Memiliki dan memanfaatkan organisasi siswa untuk mewadahi kegiatan siswa

NO	UNSUR	ASPEK	INDIKATOR
		Pelayanan Kasus	1. Mengidentifikasi siswa yang perlu pelayanan khusus 2. Mengefektifkan layanan BP
		Penyaluran Bakat Siswa	1. Mengidentifikasi siswa berbakat 2. Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat siswa
5	Sarana dan Prasarana Pendidikan	Perencanaan	1. Mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah 2. Menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah 3. Menuangkan dalam bentuk program 4. Mengusulkan kepada pihak terkait
		Pengadaan	Mengadakan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah sesuai dengan skala prioritas
		Penggunaan	Mendistribusikan, mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah secara optimal
		Perawatan	Melakukan perawatan/pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di Sekolah/Madrasah.
6	Pembiayaan Anggaran	Perencanaan	1. Mengidentifikasi sumber dana 2. Menyusun RAPBS/M bersama dengan komite madrasah dengan menekankan pada upaya peningkatan mutu Sekolah/Madrasah.
		Penggalian Sumber Dana	1. Menggali sumber dana baik internal maupun eksternal 2. Menghimpun dan mengalokasikan dana sesuai RAPBM
		Pengelolaan Dana	1. Merealisasikan dana sesuai dengan RAPBS/M 2. Memanfaatkan dana dengan prinsip efektivitas dan efesiensi
		Akuntabilitas	1. Melakukan audit RAPBS/M 2. Menyusun dan merekomendasikan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pihak yang terkait

NO	UNSUR	ASPEK	INDIKATOR
7	Partisipasi Masyarakat	Sumber	Melakukan identifikasi sumber partisipasi masyarakat (misalnya: tokoh masyarakat, pengusaha, orang tua, dll)
		Memotivasi	Memberikan motivasi dan menghimpun bentuk-bentuk partisipasi masyarakat yang berupa; ide, gagasan, aspirasi, dana, tenaga, materi dll.
		Mekanisme	Mengatur peran serta masyarakat secara proporsional melalui Komite Sekolah/Madrasah dengan cara: pertemuan, diskusi, dialog, usulan tertulis, pemanfaatan nara sumber, penilaian program madrasah, kontrol masyarakat, dll.

Sumber: E. Mulyasa dan Taufik Dahlan. (2003) *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Depag RI. Jakarta.

Kepemimpinan Sekolah/Madrasah Efektif

Sebelum membahas kepemimpinan sekolah/madrasah yang efektif dan bagaimana menjadi pemimpin yang efektif, terlebih dahulu dibahas kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan telah menjadi topik yang menarik dari para ahli sejarah dan filsuf sejak masa lalu. Sejak saat itu para ahli telah menawarkan ratusan pengertian dari kepemimpinan.

Di antara batasan konsep atau teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, yaitu: (1) Menurut GR. Terry (1972), "*Leadeship is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*". (2) Menurut Joseph L. Massie/John Douglas (1975), "*leadership is occurs when person induces others to work toward some predetermined objective*". dan (3) Menurut Ricard L. Daft, 1999, dalam Safaria 2004, "Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami".

Sedangkan G.R, Terry (1972) dalam Winardi (1990), mengemukakan delapan teori kepemimpinan sebagai berikut;

1. Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak komando antara pimpinan dan bawah. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin

otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi, dan disiplin adalah faktor yang terpenting.

2. Teori Psikologis (*The Psychologic Theory*)

Teori ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3. Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)

Menurut teori sosiologi bahwa pihak lain menganggap kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikutnya. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikut sertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka.

Tetapi perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara pengikutnya, kadang-kadang hingga tingkat konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi yang demikian, pemimpin dihadapkan untuk mengambil tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif pengikutnya.

4. Teori Suportif (*The Supportive Theory*)

Dalam teori ini, pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan *skill* serta keinginannya sendiri.

5. Teori Laissez Faire (*The Laissez-Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktifitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukan, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis. Kelompok-kelompok "*laissez-faire*" cenderung membentuk pemimpin-pemimpin nonformal.

6. Teori Prilaku Pribadi (*The Personal Behaviour Theory*)

Dalam teori ini, kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola prilaku para pemimpin. Teori prilaku pribadi menyatakan

bahwa seorang pemimpin tidak berperilaku sama ataupun melakukan tindakan–tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

7. Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Dalam teori sifat ada beberapa sifat-sifat yang digunakan seorang pemimpin untuk menerangkan meramalkan kesuksesan dalam bidang kepemimpinan. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin, adalah; (a) inteligensi, (b) inisiatif, (c) energi/rangsangan, (d) kedewasaan emosional, (e) persuasif, (f) *skill* komunikasi, (g) kepercayaan pada diri sendiri, (h) perspektif, (i) kreativitas, dan (j) partisipasi sosial.

8. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Pada teori ini, untuk menerangkan kepemimpinan bahwa harus cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Dalam teori situasi ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga elemen, yakni: pemimpin-pengikut-situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang penting karena memiliki paling banyak variabel.

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan tersebut di atas, maka terlihat banyak model atau ragam kepemimpinan. Masing-masing teori itu akan cocok sesuai dengan keadaan pimpinan, lembaga yang dipimpin dan obyek atau orang yang dipimpinnya.

Fildes berpendapat bahwa kita dapat menggunakan tiga dimensi untuk mengukur efektifitas pemimpin. Yaitu: (a) tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin, (b) tingkat hingga di mana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau tersrukturisasi kurang baik, (c) tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.

Menurut Peters dan Austin, seperti yang dikutip Kamars (2004) mengemukakan beberapa ciri-ciri kepemimpinan dalam pendidikan yang perlu menjadi pertimbangan kita bersama dalam rangka mempersiapkan suatu kehebatan kepemimpinan di sekolah/madrasah (*Excellences in School Leadership*), yaitu: a) *vision and symbols* (Visi dan Lambang), kepala sekolah/madrasah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga kepada semua staf dan masyarakat luas, b) *management by walking around* (manajemen dengan jalan keliling), di sini manajemen (pengelolaan) hendaknya merupakan tuntutan bagi gaya kepemimpinan untuk setiap sekolah/madrasah, c) *for the kids* (bagi anak-anak), semua upaya adalah untuk anak-anak dan mereka merupakan pelanggan utama dari sekolah/madrasah, d) *autonomy, experimentation, and support for failure* (otonomi, percobaan dan dukungan untuk menghindari kegagalan), e) para pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi di antara para staf dan dipersiapkan agar jangan gagal dalam meluncurkan inovasi, f) ciptakan rasa berfamili, pemimpin perlu menciptakan perasaan bermasyarakat antara para siswa, orang tua, guru-guru dan karyawan sekolah, g) tanamkan perasaan memiliki, irama kerja yang baik, semangat kerja, dan kesungguhan.

Semua ini merupakan kualitas pribadi yang sangat dituntut bagi seorang pemimpin pendidikan. Tanpa kepemimpinan pada semua tingkat lembaga atau perguruan maka perbaikan proses tidak akan berlanjut dengan baik, oleh sebab itu dituntut pemimpin yang kuat dan berusaha kuat minimal dalam jangka dua tahun. Juga diperlukan gaya *top-down* (dari atas ke bawah). Jika kerja keras kurang dari dua tahun diperkirakan bisa gagal dengan kemungkinan 80%.

Menurut Spanbauer (1992) para pemimpin pendidikan memiliki peranan yang menentukan dalam membimbing guru-guru dan administrator lainnya agar bekerja seperti konser dengan kelompok para pelanggan/pemakainya. Seiring dengan pemberdayaan guru, Edwar Sallies, dalam Kamars (2004) mengemukakan aspek kunci dari kepemimpinan pendidikan adalah pemberdayaan guru dengan memberi mereka kesempatan yang maksimum untuk memperbaiki pembelajaran (*learning*) para peserta didik mereka. Para guru harus terlibat dalam proses pengambilan keputusan karena mereka ikut memikul tanggung jawab dalam proses pembelajaran.

Pada saat ini kenyataan yang dialami oleh organisasi dan kepemimpinan sangat banyak perbedaannya dengan apa yang dihadapi pada dekade lalu. Saat ini kepemimpinan dihadapkan pada perubahan yang cepat, kompetisi yang ketat, globalisasi, perampangan organisasi, perubahan ekonomi, Ada perubahan paradigma yang muncul sehingga harus diadopsi oleh pemimpin (Dainel C. Kielton, 1996, dalam Safaria 2004).

Adapun keberhasilan dalam memimpin yang dilakukan oleh seseorang menurut Gary A. Davis dan Margaret A. Thomas, 1989, (dalam Salven Hasri, 2002) adalah terlihat dari karakteristik pimpinannya, yaitu memiliki; 1) bakat dan keahlian dalam kepemimpinan, 2) kemampuan Sosial (*social skill*), 3) kompetensi dan pengetahuan profesional (*Professional knowledge and competence*).

Tingkah laku kepala sekolah berhasil “efektif” menurut Gary A. Davis dan Margaret A. Thomas, 1989, (dalam Salven Hasri, 2002) adalah; (1) memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mendorong stafnya bekerja merealisasikan visi tersebut, (2) memiliki harapan yang tinggi, baik prestasi peserta didik maupun kinerja staf, (3) mengamati guru dalam kelas dan memberikan masukan yang positif, dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah peningkatan pembelajaran, (4) mendorong pemanfaatan waktu mengajar yang efisien dan merancang prosedur meminimalkan gangguan, (5) memanfaatkan materi dan tenaga secara kreatif, (6) memonitor prestasi individu dan kelompok peserta didik dan memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran, (7) sejumlah hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sedikit sekali menghabiskan waktunya untuk hal-hal seperti kurikulum dan pengajaran.

Dalam penciptaan suasana akademis, orientasi harapan yang tinggi, kepala sekolah/madrasah menurut Gary dan Margaret bisa mengambil dari delapan kategori pengamatan dan penelitian kepala sekolah efektif, sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah/Madrasah dapat memainkan peran aktif dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan sekolah/madrasah dan harapan prestasi yang lebih tinggi dan pencapaian *consensus* untuk perubahan tersebut.
2. Kepala Sekolah/Madrasah dapat aktif dalam penciptaan perbaikan yang konkrit. Kepala Sekolah/Madrasah juga dapat mendatangkan dan melibatkan orang tua dalam pembelajaran di sekolah/madrasah.
3. Kepala Sekolah/Madrasah dapat menciptakan sistem hadiah untuk peserta didik dan guru yang mendukung orientasi akademis dan merangsang *excellence* dalam penampilan peserta didik dan guru.
4. Tingkah laku sentral Kepala Sekolah/Madrasah yang efektif adalah monitoring perkembangan peserta didik, khususnya seperti tercermin dalam nilai tes tiap tingkatan, tiap kelas, dan tiap siswa. Tindakan ini secara intrinsik mencerminkan fokus dan nilai akademis.
5. Kepala Sekolah/Madrasah dapat memperoleh sumber-sumber material personal yang diperlukam untuk pembelajaran yang efektif fan menggunakan secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik.
6. Kepala Sekolah/Madrasah bertanggung jawab terhadap penciptaan lingkungan yang tertib dan aman. Beberapa saran yang berkaitan dengan penciptaan lingkungan sekolah/madrasah, yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu:
 - a. Menjaga proses pembelajaran dari interupsi atau gangguan.
 - b. Mengembangkan kebijakan yang jelas dan konsisten serta mempromosikan guru sesuai dengan peraturan
 - c. Memberdayakan partisipasi peserta didik, misalnya; kegiatan klub akademik, kompetisi seperti komputer, bahasa, dan olah raga.
 - d. Menjaga lingkungan fisik bangunan yang atraktif, yang mampu menumbuhkembangkan motivasi peserta didik tentang lingkungannya.
7. Kepala Sekolah/Madrasah dapat memonitor faktor-faktor lain yang terkait dengan prestasi, faktor yang terkait dengan perbaikan yang secara implisit menekankan suasana budaya akademik.
8. Fungsi utama Kepala Sekolah/Madrasah yang efektif adalah mengamati guru dalam kelas dan merundingkan dengan mereka cara menangani masalah dan perbaikan pembelajaran.

Penutup

Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena merupakan *judged* dalam melihat kualitas dan standar, apakah ada pengaruh manajemen dan kepemimpinan tersebut pada sekolah/ madrasah. Kepemimpinan berfungsi untuk merangsang dan memperhatikan dalam memunculkan minat, sementara manajemen akan menggunakan sumber daya yang terbaik dari proses yang akan terjadi. Manajemen

pendidikan di sekolah/madrasah dengan model manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah memiliki prinsip partisipatif, transparansi, demokratis, dan akuntabilitas.

Kepemimpinan sekolah/madrasah berpacu dengan cepatnya perubahan regulasi maupun teknologi informasi dan komunikasi, terjadinya persaingan yang ketat, globalisasi, perampangan organisasi, dan perubahan ekonomi. Sehingga pimpinan dalam lembaga pendidikan dalam hal ini adalah Kepala Sekolah/Madrasah perlu terus melakukan perubahan terhadap paradigma pendidikan yang muncul menuju yang lebih baik, sehingga perlu kearifan dan kejelian terhadap konsep atau paradigma yang mana harus diadopsi oleh para pemimpin pendidikan.

Salah satu model kepemimpinan sekolah/madrasah yang dipandang efektif dalam pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah adalah Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M). Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS/M merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput.

Melalui tulisan ini diharapkan para guru, kepala sekolah/madrasah, dan pengelola pendidikan untuk memahami dan mengimplementasikan konsep-konsep Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah sehingga menjadikan pengelolaan sekolah/madrasah lebih efektif, yang pada akhirnya akan bermuara pada hasil dan prestasi belajar peserta didik yang bermutu.

Daftar Pustaka

- Anonimus, 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Bank Dunia, 1998. *Education in Indonesia; From Crisis to Recovery.Education*. Sector Unit, East Asia and Pasific Regional Service.
- Davis, A. Gary dan Margaret A. Thomas, 1989. *Sekolah Efektif dan Guru Efektif*. Boston: Allyn and Bacon Inc. Disadur oleh Salven Hasri, 2002, Makasar: Yayasan Pendidikan Makasar.
- E. Mulyasa dan Taufik Dahlan, 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- _____, 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fidler, Brian. 2002. *Strategic Management for School Development. Leading your school's Improvement Strategy*. London: Paul Chapman Publishing.
- Harris Alma, 2001. *School Effectiveness and School Improvement. Alternative Perspectives*. London dan New York: Continuum.

Kamars, Dacnel, 2004. *Administrasi Pendidikan; Teori dan Praktek*. Padang: Universitas Putera Indonesia Press.

Mondy R. Wayne dan Premeux Shae R. 1995. *Management, Concept, Practice and Skill*. New Yersey: Prentice Hall Inc.

Safaria, 2004. *Kepemimpinan*. Jakarta; Ghalia Indonesia

Terry, Gorge. R. 1972. *Principles Of Management*, 6-th. Edition, Home Illonois: Richard D. Irwin Inc.

Winardi, 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta

