

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Persepsi

Sugihartono, dkk (2007: 8) mengemukakan bahwa persepsi merupakan suatu proses untuk menerjemahkan atau menginterpretasikan stimulus yang masuk dalam alat indra, sedangkan Slameto (1980: 64) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang berkenaan dengan perlakuan seseorang terhadap informasi tentang suatu obyek yang masuk dalam dirinya (diterimanya) melalui pengamatan dengan menggunakan indra yang dimilikinya. Dengan demikian persepsi dapat diartikan sebagai pandangan seseorang terhadap informasi tentang suatu obyek yang dilihat, didengar, atau dirasakannya.

Persepsi bermula dengan adanya suatu stimulus yang diterima oleh seseorang, selanjutnya stimulus tersebut merangsang seorang individu untuk melakukan interpretasi. Proses interpretasi ini dipengaruhi oleh pengalaman (learning), motivasi, dan kepribadian seseorang. Dalam proses interpretasi inilah yang membuat seseorang memiliki persepsi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Interpretasi ini yang selanjutnya membentuk umpan balik/perlakuan seseorang terhadap stimulus yang diterimanya (Miftah, 1996: 127).

Umpan balik atau perlakuan yang diberikan seseorang terhadap stimulus yang diterimanya berbeda-beda, hal ini karena persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi tersebut diantaranya (1) pengetahuan, pengalaman, atau wawasan seseorang, (2) kebutuhan seseorang,

(3) kesenangan atau hobi seseorang, (4) kebiasaan atau pola hidup sehari-hari (Sugihartono, dkk, 2007: 9). Dengan demikian maka setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda satu dengan yang lainnya, walaupun obyek yang diamatinya sama.

2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Pengertian

Wohlstetter dan Mohrman (Nurkolis, 2003: 2-3), menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu pendekatan untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan wewenang dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal, yang meliputi kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, serta siswa untuk memajukan sekolah. Dengan kata lain, sekolah diberi kewenangan mengatur dan mengarahkan sekolah sesuai dengan potensi atau karakteristik sekolah. Definisi senada dikemukakan oleh Myers dan Stonehill dalam Nurkolis (2003: 3) bahwa “MBS merupakan strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah–sekolah secara individual”.

Beberapa pengertian MBS, juga dikemukakan E. Mulyasa (2004: 11-12), diantaranya.

menurut BPPN dan Bank Dunia (1999), MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendapat lain dikemukakan oleh

Depdikbud, bahwa MBS merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik.

Berdasarkan berbagai definisi dan pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu strategi peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian kewenangan kepada sekolah untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara mandiri sesuai dengan karakteristik dan potensi yang dimiliki sekolah.

b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

E. Mulyasa (2004: 25) menyatakan bahwa MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui pemberian kewenangan/ keleluasaan kepada masyarakat sekolah untuk mengelola sumber dayanya secara mandiri, sesuai dengan kebutuhan sekolah. Segi efisiensi yang lain juga diperoleh melalui partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.

MBS juga bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dikarenakan MBS memungkinkan partisipasi yang lebih besar dari masyarakat terutama orang tua. Pada saat sentralisasi pendidikan yang kewenangan pengaturan pendidikan ada pada pemerintah pusat, orang tua siswa hanyalah sebagai pelanggan pasif, namun di era desentralisasi pendidikan melalui kebijakan MBS ini, orang tua juga harus ikut aktif dalam menentukan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya. Peningkatan mutu juga diperoleh melalui kelenturan pengelolaan sekolah dan peningkatan profesionalisme guru, hal ini dikarenakan MBS

menuntut kemandirian masyarakat sekolah sehingga guru juga dituntut untuk meningkatkan kompetensinya.

Tujuan MBS dalam pemerataan pendidikan, tampak pada tumbuhnya partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap pendidikan. Partisipasi dan kepedulian masyarakat tersebut ditunjukkan dengan adanya kesadaran dari masyarakat yang mampu untuk membantu pendanaan pendidikan di sekolah, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah. Dengan demikian tujuan MBS secara umum ialah memandirikan masyarakat sekolah untuk mengelola pendidikan di lingkup sekolahnya, dalam upaya meningkatkan efisiensi, mutu serta pemerataan pendidikan.

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang menjadi tokoh penggerak atas kegiatan-kegiatan di sekolah yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dengan adanya MBS ini, kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh atas keberhasilan MBS, seperti yang diungkapkan E. Mulyasa (2004: 126) bahwa kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS, dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

3. Mampu menjalankan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Peran kepala sekolah dalam MBS juga dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman (Nurkolis, 2003: 122), peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai *designer*, *motivator*, fasilitator, dan *laisson*. Sebagai *designer*, kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambilan keputusan sekolah, dengan demikian kepala sekolah harus aktif mengikuti perkembangan sekolah yang dipimpinnya, serta melakukan kerja sama dengan masyarakat sekolah sehingga kepala sekolah akan dapat menyusun rencana yang baik bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan risiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS.

Sebagai fasilitator, kepala sekolah harus mampu menyediakan segala bentuk fasilitas guna pengelolaan dan pengembangan sekolah, kepala sekolah harus mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. kepala sekolah harus menyediakan sumber daya yang tampak seperti kebutuhan finansial, peralatan serta material lain, juga sumber daya yang tidak tampak seperti waktu dan kesempatan kepada staf untuk membantu kemajuan sekolah.

Sedangkan sebagai *liaison* atau penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, kepala sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala sekolah juga mengkomunikasikan kemajuan dan hasil - hasil yang telah dicapai di sekolah kepada *stake holder* di luar sekolah. Dengan demikian peran kepala sekolah dalam MBS sangatlah kompleks, karena MBS menuntut masyarakat sekolah untuk mandiri, termasuk kepala sekolah sebagai pimpinan, hal ini menyebabkan jumlah tugas dan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah menjadi semakin tinggi.

3. Kekepalasekolahan

a. Pengertian Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2005: 81). Untuk dapat mencapai tujuan sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (1998) (Sudarwan, 2004: 145), yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu.

Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 549) diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala. Wahjosumidjo (2005: 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
 - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala SD/ MI meliputi:
 - a. Berstatus sebagai guru SD/MI.
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan

c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diangkat secara formal menjadi pemimpin sekolah, yang bertugas memimpin dan memberdayakan sumber daya sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah.

b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki berbagai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah. Menurut Lazaruth (1992: 68), kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah, melalui pembinaan siswa, guru, dan anggota staf yang lain. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan-keinginan bawahannya, sehingga apa yang diharapkan bersama dapat dicapai. Kepala sekolah juga berkewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan yang berarti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik (Wahjosumidjo, 2005: 203).

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang terdapat dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah. Agar lebih jelas, maka diuraikan sebagai berikut:

1) Merencanakan Program

Kepala Sekolah diharuskan mampu menyusun perencanaan program-program sekolah, yang meliputi visi-misi dan tujuan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta menyusun program pembelajaran.

2) Melaksanakan Rencana Kerja

Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu menyusun perencanaan sekolah, namun juga harus mampu melaksanakan rencana kerja yang telah disusunnya. TUPOKSI melaksanakan rencana kerja tersebut meliputi: (a) menyusun pedoman kerja, struktur organisasi sekolah, jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan tahunan, kalender pendidikan dan program pembelajaran, (b) menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi: melaksanakan penerimaan dan pembinaan peserta didik, memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk siswa, serta melakukan pembinaan siswa, (c) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, keuangan dan pembiayaan sekolah, serta budaya dan lingkungan sekolah, (d) memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah, serta (e) menyusun administrasi sekolah.

3) Melakukan Supervisi dan Evaluasi

Sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah memiliki TUPOKSI untuk melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, hal ini dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kinerja sekolah. TUPOKSI tersebut meliputi (a)

menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi. (c) melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan pembelajaran, (d) melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP, (e) mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta (f) menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

4) Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah, oleh karenanya kepala sekolah tidak bisa lepas dari TUPOKSI yang berkaitan dengan kepemimpinan, TUPOKSI tersebut meliputi: (a) menjabarkan dan merumuskan visi ke dalam misi target mutu, (b) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah, (c) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu, (d) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah, (e) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah, (f) meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik, (g) menjaga dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif/kondusif bagi peserta didik, (h) memanfaatkan hasil supervisi, (i) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, (j) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah, (k) menjalin komunikasi dan kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah, (l) memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab, (m) mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan

kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya, (n) menyiapkan, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah, (o) melakukan analisis kebutuhan guru pemula, (p) membuat pembaharuan sekolah untuk pengembangan mutu sekolah, (q) memantau dan memberikan penilaian kinerja guru, (r) menyusun Laporan Hasil Penilaian Kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan.

5) Melaksanakan Sistem Informasi Sekolah

TUPOKSI kepala sekolah yang berkaitan dengan sistem informasi sekolah, meliputi (a) menciptakan suasana sekolah yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi, (b) melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah, (c) menjalin kerjasama dengan pihak lain, (d) menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, (e) menguatkan eksistensi lembaga dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sama sehingga sekolah/madrasah memperoleh dukungan secara maksimal, (f) melakukan penguatan kerjasama dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, yang dibuktikan dengan adanya nota kesepahaman (MoU), serta (g) melakukan penguatan input sekolah dengan melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, agar implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis TIK lebih efektif.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa, tugas dan fungsi kepala sekolah sangatlah berat dan kompleks, namun kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki kekuasaan atas bawahan-bawahannya, salah satunya melakukan pendelegasian tugas kepada bawahannya (Miftah, 1996: 291). Pendapat tersebut dipertegas oleh Winardi (1983: 272-273) yang mengemukakan bahwa pemimpin dapat memberikan otoritasnya kepada bawahan-bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas khusus. Lebih lanjut dikemukakannya, bahwa seorang pemimpin melakukan pendelegasian tugas dikarenakan (1) pemimpin menghadapi lebih banyak pekerjaan dari pada apa yang normal dapat dilaksanakan oleh satu orang, (2) pemimpin melakukan pendelegasian tugas untuk mengembangkan kemampuan bawahan, dan (3) pemimpin sedang berhalangan dalam melaksanakan tugas, seperti sakit, perjalanan dinas, dan kegiatan lain di luar organisasi, sehingga para bawahan harus mampu menggantikannya. Lebih lanjut Gary (2001: 124-126) mengemukakan bahwa terdapat karakteristik tugas yang dapat didelegasikan, diantaranya (1) tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan, (2) tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi, (3) tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan, (4) tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai, (5) tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, serta (6) tugas yang tidak sentral bagi seorang manajer/pemimpin.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki beragam tugas pokok dan fungsi, diantaranya merencanakan program sekolah, melaksanakan program sekolah, mengelola keadministrasian sekolah,

melakukan supervisi dan evaluasi, melakukan kepemimpinan, serta menjadi sumber informasi bagi bawahannya. Dengan demikian tugas dan fungsi kepala sekolah sangatlah berat dan kompleks, namun diantara berbagai tugas-tugas tersebut terdapat tugas-tugas yang dapat didelegasikan oleh kepala sekolah, hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kekuasaan untuk melakukan pendelegasian tugasnya kepada bawahan-bawahannya.

c. Peran Kepala Sekolah

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (*edukator*), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (*penyelia*), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai *inovator*, serta sebagai *motivator* (Depdikbud) (E. Mulyasa, 2003: 97-98). Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Kepala Sekolah Sebagai *Edukator*

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa “kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.

TUPOKSI kepala sekolah sebagai *edukator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai *edukator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (E. Mulyasa, 2003: 98-103). Dalam melaksanakan perannya sebagai *edukator*, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2005: 124).

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai *edukator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo (1990), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (1998) (E. Mulyasa, 2004: 126-127), terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang (2010: 28) bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi– kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi

sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap

personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas (Lazaruth, 1992: 21-22).

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (E. Mulyasa, 2003: 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

1. Administrasi program pengajaran, meliputi
Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
2. Administrasi kesiswaan, meliputi
Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
3. Administrasi kepegawaian, meliputi
Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
4. Administrasi keuangan, meliputi
Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
5. Administrasi perlengkapan, meliputi
Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi (2004: 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut dipertegas oleh Lazaruth (1992: 33), yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar. Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani (Endang, 2010: 15) mengemukakan bahwa:

supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru (Hartati, dkk, 2007: 90). Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi (2004: 13-14) yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya. Menurut Moh. Rifai (Ngalim, 2010: 117), agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan

baik, maka supervisi hendaknya (1) bersifat konstruktif dan kreatif, (2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, (3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi, (5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi. (6) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah, (7) tidak bersifat mendesak (otoriter), (8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi, (9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (10) tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta (11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah).

Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

5) Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Menurut Miftah (1995: 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Ngalim (2010: 26) mengemukakan bahwa:

kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka

mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebarkannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepala sekolah sebagai *leader/* pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa (Ngalim, 2010: 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik

lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005: 110).

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (E. Mulyasa, 2005: 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005: 118-119), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (*equilibrium*), (6) kepala sekolah harus menyadari

bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak di dukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing–masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

6) Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*

Menurut Ngalim (1993: 101-103), perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (1998) (Sudarwan, 2004: 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa professional dan inovatif. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal–hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai *inovator*. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru,

mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (E. Mulyasa, 2003: 118)

Lebih lanjut E. Mulyasa (2003: 118-119) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai *inovator* di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai *inovator*

yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai *inovator* harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai *inovator*, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

7) Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Indriyo, 1990: 45). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan

lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011: 7-10), hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai *motivator*.

Kepala sekolah sebagai *motivator* bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi dsb (Indriyo, 1990: 47).

E. Mulyasa (2003: 120) mengemukakan sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis (2003: 121-122), bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Berdasarkan pendapat–pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

b. Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah

Gibson (Sudarwan, 2004: 145) mengemukakan bahwa keberhasilan kepala sekolah tercermin dalam keberhasilan sekolah. Dengan kata lain peningkatan mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh efektifitas kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah dikatakan efektif apabila kepala sekolah mampu melaksanakan semua tugas pokoknya tepat waktu, mencapai tujuan sekolah yang diharapkan, serta mampu melibatkan partisipasi aktif dari anggota (E. Mulyasa, 2002) (Mimien, 2010: 34).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin. Menurut David Gur (2005: 9-11) kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor pribadi atau faktor yang ada dalam diri kepala sekolah dan faktor lingkungan. Faktor pribadi meliputi keterampilan dalam mempengaruhi orang lain, pengetahuan dan pengalaman memimpin, serta kepribadian dan perilaku kepala sekolah. Faktor kedua adalah faktor lingkungan yang terdiri dari lingkungan internal sekolah seperti budaya dan etos kerja guru/staf, lingkungan tugas seperti dukungan masyarakat setempat, dan

lingkungan umum yang terdiri dari karakteristik nasional, kebijakan dan pengaruh lainnya.

Susanto (2008: 88-195) mengidentifikasi adanya tiga faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, diantaranya ketersediaan dana pendidikan, kerja sama warga sekolah serta kemampuan guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa selain faktor pendukung tersebut juga terdapat faktor yang menghambat kinerja kepala sekolah, yaitu keterbatasan fasilitas, partisipasi masyarakat yang rendah, serta kemandirian sekolah dalam hal dana yang rendah. Sedangkan Mimien (2010: 34) mengemukakan bahwa keefektifan kepala sekolah lebih dipengaruhi oleh kondisi internal sekolah, seperti karakteristik dan perilaku bawahan, iklim sekolah serta gaya kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal seperti kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah, maupun faktor eksternal seperti ketersediaan fasilitas, dukungan dari masyarakat sekolah, serta dukungan dari pemerintah.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui tugas-tugas kepala sekolah setelah diterapkannya manajemen berbasis sekolah pada era otonomi. Beberapa penelitian mengenai tugas dan kinerja kepala sekolah telah banyak dilakukan,

berikut diantaranya hasil penelitian mengenai kepala sekolah yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan:

1. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah SD di Kabupaten Banjarnegara

Dalam penelitian tersebut, dihasilkan kepala sekolah telah menjalankan tugas dan peranannya dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan capaian kinerja ketujuh peranan kepala sekolah yang bervariasi antara 75% - 90%. Adapun rinciannya sebagai berikut, keefektifan kepala sekolah sebagai *edukator* sebanyak 75,9%, sebagai manajer 85,2%, sebagai administrator 78,1%, sebagai supervisor 78%, sebagai *leader* 88,6%, sebagai *inovator* 90%, serta sebagai *motivator* 84,9%. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa kepala sekolah paling efektif dalam melaksanakan perannya sebagai *leader*, dan paling tidak efektif sebagai *edukator*.

2. Peran Kepala Sekolah SD di Kabupaten Keerom Provinsi Papua

Hasil penelitian Mikael Kwalik (2008) tersebut menemukan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya masih kurang efektif. Berikut rincian persentase peran Kepala Sekolah SD di kabupaten Keerom Provinsi Papua, sebagai pendidik 50,94%, sebagai manajer 53%, sebagai administrator 54,25%, sebagai supervisor 50%, sebagai *leader* 44,81%, sebagai *inovator* 34,91%. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah paling banyak dilakukan adalah sebagai administrator, dan paling tidak efektif adalah sebagai *inovator*. Dalam penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) masih jarang dilakukan, serta program

pembinaan dan pengembangan karir kepala sekolah dan guru masih sebatas wacana.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala SMP Negeri di Kab. Bantul.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suranto (2005) ini menemukan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi kepala sekolah sebesar 66,8%, integritas kepribadian kepala sekolah sebesar 78,84%, kemampuan manajerial kepala sekolah 71,46%, serta lingkungan kerja kepala sekolah 78,15%. Kesemuanya itu berpengaruh tinggi pada kinerja kepala sekolah.

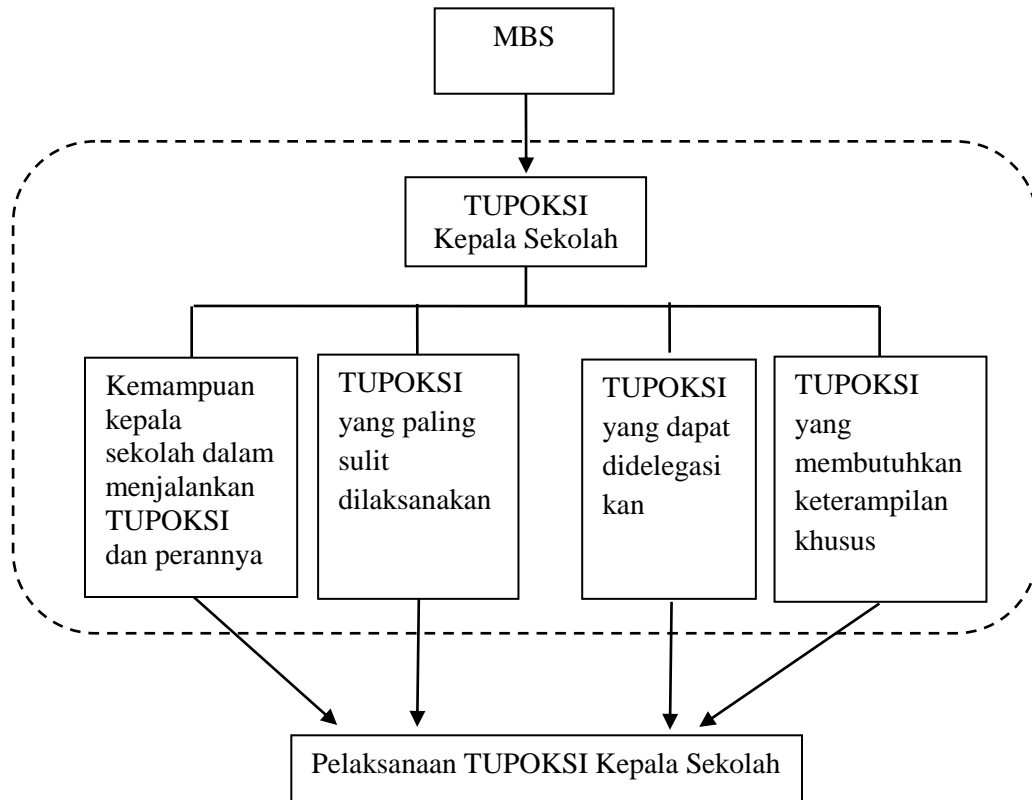
C. Kerangka Berpikir

MBS merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah, hal ini menunjukkan bahwa implementasi MBS menuntut kemandirian masyarakat sekolah. Salah satu faktor penentu keberhasilan MBS adalah kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program-program sekolah, melaksanakan rencana kerja sekolah, melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya yang ada, memotivasi bawahannya, serta menjadi sumber informasi bagi bawahan-bawahannya. Dalam mensukseskan MBS, sedikitnya tujuh peran

yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu sebagai *edukator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*/pemimpin, *inovator*, dan *motivator*.

Dengan diberlakukannya MBS, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah menjadi semakin kompleks. Kompleksitas tersebut terlihat dari banyaknya tugas dan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah sebagai pemimpin, yakni harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan semua bawahannya untuk mau dan mampu melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik, sehingga tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu melaksanakan kegiatan administrasi, manajerial, serta di era otonomi ini kepala sekolah dalam peranannya sebagai pendidik dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan prestasi siswa. Kesemuanya itu merupakan tugas dan peran kepala sekolah, yang membutuhkan keterampilan dalam melaksanakannya. Kompleksitas tugas kepala sekolah tersebut semakin terlihat dari ketidakseimbangan antara banyaknya tugas dan tuntutan kepada kepala sekolah dengan ketersediaan jam kerja. Faktor lain yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin kompleks adalah kesulitan kepala sekolah untuk mendelegasikan tugasnya dikarenakan kualitas guru yang masih rendah, serta minimnya pembinaan kepada kepala sekolah sehingga menyebabkan kepala sekolah kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Kerangka Berpikir

Berdasarkan bagan tersebut, maka penelitian ini akan mendeskripsikan mengenai persepsi kepala sekolah dasar negeri terhadap TUPOKSI kepala sekolah setelah diberlakukannya MBS, yang mencakup kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSI sesuai dengan peran-peran yang harus dijalankan, TUPOKSI kepala sekolah yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.