

---

**KEPEMIMPINAN DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH DI KABUPATEN KUPANG**

Dominggus Ngongo Doru<sup>1</sup>

Universitas Karyadarma Kupang<sup>1</sup>

[domingodoru@gmail.com](mailto:domingodoru@gmail.com)

**ABSTRAK**

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah menuntut kepemimpinan Kepala Sekolah profesional yang berorientasi pada tugas, berorientasi bawahan, dan kematangan bawahan. Gagasan ini menjadi penting dalam rangka mendorong peningkatan mutu pendidikan. Lokasi penelitian ini adalah Kabupaten Kupang dengan metode kualitatif. Sumber data diperoleh dari informan dengan teknik observasi, dokumentasi, dan wawancara. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Kupang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan Kepala Sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Kupang dengan berfokus pada kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi bawahan, dan kepemimpinan Kepala Sekolah yang mengedepankan kematangan bawahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) implementasi manajemen berbasis sekolah telah dilaksanakan di Kabupaten Kupang; 2) Kepala Sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah telah memiliki komitmen kepemimpinan, kesungguhan untuk berkolaborasi dengan semua pihak yang berkepentingan dalam dunia pendidikan Kabupaten Kupang. 3) Kepemimpinan yang berorientasi tugas, kepemimpinan yang berorientasi bawahan, serta kepemimpinan yang mengedepankan kematangan bawahan belum banyak dipraktikkan oleh para Kepala Sekolah di Kabupaten Kupang. Hal ini berakibat pada kurang maksimalnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan pelayanan pendidikan yang kurang memadai. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer beserta semua warga sekolah (guru, staf tenaga administrasi sekolah) disarankan secara terus menerus melakukan upaya peningkatan efektivitas komponen-komponen pendukung guna tercapainya efektivitas atau kinerja sekolah yang berkualifikasi efektif sesuai dengan tujuan Manajemen Berbasis Sekolah.

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

**ABSTRACT**

*Implementation of school-based management requires leadership Principal task-oriented professionals, oriented subordinate, and subordinate maturity. This idea becomes important in order to encourage the improvement of the quality of education. The location of*

*this research is Kupang district with qualitative method . Sources of data obtained from informants with observation techniques, documentation, and interviews. Issues raised in this research is how the leadership of the Principal in the implementation of school -based management in Kupang district. This study aims to analyze the leadership of Principal in the implementation of school-based management in Kupang district by focusing on leadership Principal task-oriented, leadership-oriented Principal subordinate, and that puts the leadership Principal subordinate maturity. The results of this study indicate that 1) the implementation of school-based management has been implemented in Kupang district; 2) Principal in the implementation of school-based management has committed leadership, sincerity to collaborate with all stakeholders in education Kupang district . 3) task oriented leadership, subordinate-oriented leadership, and leadership that emphasizes subordinate maturity has not been widely practiced by the Principal in Kupang district. This resulted in a maximal implementation of school-based management and education services are inadequate. Therefor , the principal as a leader and manager and all the school community (teachers, staff, school administration staff) suggested continuously make efforts to increase the effectiveness of the technical components in order to achieve effectiveness or performance of an effective school qualified in accordance with the purpose of School-Based Management.*

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

---

## **A. PENDAHULUAN**

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu bentuk dari desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah. Hal ini didasari atas pertimbangan bahwa sekolah merupakan unit pelaksana terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam pula. Dalam melaksanakan perannya, sekolah harus dinamis, kreatif dan efektif dalam mengevaluasi dan mengembangkan pendidikan di sekolah masing-masing. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah menuntut kepemimpinan kepala sekolah profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan (Mulyasa, 2007:42). Melalui kemampuan memimpin sekolahnya, kepala sekolah diharapkan mampu memfungsikan dirinya sebagai pengelola sumber daya pendidikan menuju terbinanya perbaikan mutu bersama seluruh unsur tenaga kependidikan di sekolah.

Kondisi Kepala Sekolah saat ini menurut Departemen Pendidikan Nasional bahwa 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten khususnya dalam kemampuan memimpin. Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun,

hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional setelah melakukan uji kompetensi.

Direktorat Peningkatan Mutu melakukan uji kompetensi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang kompetensi Kepala Sekolah. Banyaknya kepala sekolah yang kurang memenuhi standar kompetensi ini tak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah yang berlaku saat ini. Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pengangkatan kepala sekolah menjadi kewenangan penuh bupati atau wali kota, sehingga proses pengangkatannya jarang disertai pelatihan (Sudrajat, 2008:1).

Berdasarkan diskusi terbatas dengan beberapa kepala sekolah di Kabupaten Kupang ditemukan bahwa keberhasilan proses pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola guru, sarana dan prasarana, serta siswa. Guru sebagai tokoh sentral dalam kelas perlu mendapat perhatian yang khusus serta perlakuan yang istimewa agar guru dapat memaksimalkan perannya. Penggunaan sarana dan prasarana sebagai alat penunjang keberhasilan pendidikan perlu mendapat pengelolaan yang baik. Siswa perlu didukung dengan fasilitas, motivasi, dan keterampilan agar aktif dalam proses pendidikan.

Adapun upaya pemerintah Kabupaten Kupang dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan dalam pembinaan profesionalisme guru dalam melaksanakan KBM melalui kemampuannya dalam mengelola kelas, pembentukan kelompok diskusi, peningkatan pelayanan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pengadaan bahan-bahan keputakaan untuk guru dan siswa. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Sarimaya, 2008:17).

Upaya pemerintah ini telah memberikan kontribusi positif dan prestasi yang baik bagi masyarakat dan pemerintah dalam pembangunan pendidikan. Keberhasilan tersebut tentunya tidak lepas dari pengelolaan manajemen sekolah yang baik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru. Dengan adanya prestasi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan baik. Kondisi-kondisi tersebut tidak terlepas dari kemampuan manajemen Kepala Sekolah dan proses pendidikan yang berjalan dengan baik. Di sisi lain, masih terdapat Kepala Sekolah yang belum mampu memaksimalkan peran guru, pengelolaan sarana dan prasarana, serta pengelolaan siswa dengan baik. Pola kepemimpinan kepala sekolah yang

kurang menekankan partisipasi seluruh elemen dalam lingkungan sekolah menyebabkan gagalnya pencapaian cita-cita dan tujuan dari pendidikan seutuhnya. Pengelolaan pendidikan di Kabupaten Kupang dihadapkan dengan berbagai tantangan diantaranya adalah bagaimana mempertahankan berbagai prestasi yang telah diraih di sekolah-sekolah dan cara mengelola sekolah tersebut sesuai dengan konteks manajemen berbasis sekolah. Ada beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan, antara lain: Kondisi-kondisi yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa diperlukan pembenahan sistem pengelolaan yang lebih baik agar kualitas mutu yang diharapkan dapat tercapai. Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka penulis berkesimpulan bahwa: *Pertama*, Kepala sekolah tidak membuat perencanaan jangka panjang dan menengah, yang dijabarkan dalam visi, misi, dan tujuan sekolah. *Kedua* berdasarkan pengamatan sementara di lapangan menunjukkan bahwa evaluasi dan monitoring kepala sekolah masih belum berjalan secara rutin.

*Ketiga*, kepala sekolah belum sepenuhnya melibatkan guru-guru terkait beberapa problem yang dihadapi peserta didik atau pun dalam keputusan-keputusan yang terkait kebijakan yang dikeluarkan pihak sekolah. *Keempat*, kepala sekolah kurang mendukung dan memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Terkait dengan permasalahan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti akan mencoba memotret Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Kupang. Mengacu kepada identifikasi masalah di atas maka fokus penelitian dapat dibatasi pada kepemimpinan Kepala Sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Dari identifikasi masalah tersebut maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimanakah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Kupang?

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan dan para pemimpin di sekolah-sekolah dalam mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Kupang demi meningkatkan mutu pendidikan Indonesia. Di sisi lain, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai literatur untuk memperdalam pemahaman mengenai kepemimpinan, manajemen berbasis sekolah dan studi-studi implementasi ke depan.

### **Rumusan Masalah**

Bagaimanakah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Kupang?

## **B. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Sumber data utama dari penelitian ini adalah para informan yang dipilih secara purposif yang meliputi: unsur pemerintahan daerah (kepala dinas Pendidikan dan Pemuda Kabupaten Kupang), unsur pemberi pelayanan (para Kepala Sekolah, guru, dan staff sekolah), unsur masyarakat penerima pelayanan (orang tua siswa), unsur lainnya yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Kupang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumen. Analisis data hasil penelitian dilakukan dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut (Miles dan Huberman, 1992: 20): reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*display data*), menarik kesimpulan atau verifikasi (*concluding drawing*).

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Penulis akan menguraikan secara garis besar implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah-sekolah Kabupaten Kupang, khususnya di SMAN I Kupang Tengah dan SMK Kristen Tunas Isai.

### **Proses Belajar Mengajar**

Proses belajar mengajar menjadi salah satu ciri penting dalam dunia pendidikan. Mutu pendidikan di sekolah dapat tercapai jika proses belajar mengajarnya berjalan efektif dan lancar. Menurut Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah bahwa demi efektifitas proses belajar mengajar sangat perlu membentuk kelompok diskusi atau kelompok bimbingan belajar terutama dalam menghadapi ujian semester dan ujian nasional. Kelompok diskusi terbimbing dengan melakukan pendalaman materi-materi ujian yang dilakukan di luar jam pelajaran yaitu dengan melibatkan semua guru. Kelompok belajar terbimbing dilakukan seminggu sekali, kelompok terbimbing juga dilakukan oleh para guru apabila menghadapi permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam kegiatan belajar mengajar. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Setelah dilakukan bimbingan belajar, materi-materi tersebut di buat kisi-kisi dan soal, kemudian diujikan kepada siswa untuk mengevaluasi hasil belajar siswa yang dapat dijadikan panduan atau pegangan/tolak ukur keberhasilan kelompok belajarnya.

Menurut Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai, proses belajar mengajar di sekolahnya dilaksanakan dalam berbagai bentuk kegiatan, antara lain: dengan diskusi kelompok, MGMP bagi guru, dan siswa melakukan studi banding ke SMK lain yang ada di pulau Timor. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan siswa dan menambah ide baru dalam praktik pelajaran sesuai dengan jurusan masing-masing.

### **Perencanaan dan Evaluasi Program Sekolah**

Berdasarkan sumber dokumen yang dimiliki SMK Kristen Tunas Isai dalam RPPS (Rencana Program Pembangunan Sekolah) bahwa program sekolah terdiri dari program jangka pendek, program menengah dan program jangka panjang. Penyusunan dilakukan dengan cara diskusi yang diawali dengan penentuan program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Program jangka pendek (program tahunan) tersebut meliputi bidang umum, bidang organisasi dan manajemen, bidang kesiswaan, bidang tenaga kependidikan, bidang lingkungan sekolah dan fasilitas pendidikan, bidang keuangan, bidang layanan khusus, bidang hubungan masyarakat.

Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah selalu melibatkan semua komponen sekolah dalam menyusun kegiatan tahunan, kegiatan semester, kegiatan bulan dan kegiatan mingguan. Selain itu Kepala Sekolah juga melakukan pembinaan dan koordinasi serta monitoring pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Perencanaan kepala sekolah dalam upaya menjalin kerjasama guru dengan staf, berupa perencanaan yang terkait dengan penataan administrasi, optimalisasi supervisi kelas dalam kegiatan pembelajaran, pelestarian kegiatan KKKS yang sudah ada, mensosialisasikan isi dari visi dan misi sekolah, membagi tugas yang harus dilaksanakan secara progresional, mensosialisasikan dan membahas kurikulum yang sudah tersusun, dan menjabarkan RPPS dan RAPBS secara transparan.

Selain itu, Kepala Sekolah dan Dinas PPO juga mengadakan evaluasi mengenai program pendidikan di sekolah. Di SMAN I Kupang Tengah, Kepala Sekolah melakukan evaluasi mingguan, bulanan, dan evaluasi semesteran terkait dengan proses belajar mengajar di sekolah dan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan di sekolah. Hal ini juga dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai yang selalu melakukan evaluasi sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan bersama, baik kegiatan bersama di sekolah maupun kegiatan yang dilakukan bersama masyarakat.

### **Pengelolaan Kurikulum**

SMAN I Kupang Tengah dan SMK Kristen Tunas Isai menggunakan kurikulum nasional, termasuk kurikulum 2013. Ada beberapa tahap pengelolaan kurikulum yang dilakukan di SMK Kristen Tunas Isai, yaitu tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Sehubungan hal tersebut, Kepala Sekolah SMK Kristen Tuans Isai melakukan tugasnya yang berupa memberikan bantuan dalam penyusunan, memeriksa hasilnya, memantau proses penyusunannya, dan memperbaiki hal-hal yang dianggap tidak tepat. Kegiatan selanjutnya adalah penyusunan jadwal, penetapan ruang dan rombongan belajar, fasilitas belajar, serta mendiskusikan kemungkinan perbaikan cara mengajar dengan setiap guru.

Dalam wawancara (3/11/2014) dengan Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah diketahui bahwa pengaturan pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler melalui langkah-langkah kegiatan berikut ini. Pertama, membagi tugas mengajar dan tugas lain sesuai dengan keahlian dan minat guru. Para guru memiliki tanggung jawab atas mata pelajaran yang diampuhnya sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditentukan.

Kedua, berusaha meratakan beban tugas untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, hal ini dilakukan dengan harapan akan meningkatkan motivasi kerja guru. Selain itu, memperoleh tugas sesuai denan beban minimal akan membuat guru merasa aman dan dapat naik pangkat tepat waktu. Kegiatan ekstrakurikuler difokuskan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan kegiatan kurikuler dan kegiatan lain yang bersifat non akademik yang mengarah pada pembentukan keimanan/ketaqwaan, kepribadian dan kepemimpinan. Jadwal kegiatan ekstrakurikuler disusun setiap awal tahun pelajaran bersama dengan penyusunan jadwal mata pelajaran. Selain itu dijadwalkan pula penyegaran guru mengingat guru secara periodik perlu mendapatkan penyegaran tentang perkembangan IPTEK maupun metode mengajar.

Kepala Sekolah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan demikian, guru merasa didampingi pemimpin sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya. Dalam melaksanakan supervisi, Kepala SMAN I Kupang Tengah, berpedoman pada prinsip-prinsip berikut ini. Pertama, pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan pencari kesalahan. Dengan demikian pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah difokuskan kepada upaya mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan tidak semata-mata mencari kesalahan.

Kedua, bantuan dan bimbingan diadakan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan Kepala Sekolah hanya membantu. Hal ini untuk menumbuhkan rasa percaya diri di kalangan guru. Ketiga, saran perlu segera diberikan, dengan maksud agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterbatasan antara saran tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam pemberian saran sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.

Keempat, pengawasan dilakukan secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan, kehadiran Kepala Sekolah akan menumbuhkan dukungan moral baik guru yang sedang melaksanakan tugas. Kelima, pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan dimaksudkan memberi kemudahan bagi guru menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga terciptanya tim kerja yang kompak.

### **Pengelolaan Ketenagaan**

Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah, sangat menyadari peningkatan kualitas guru, staf juga dirinya termasuk dalam menjalankan tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training and in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier guru dan pegawai.

Menurut Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah, peningkatan aspek profesionalisme guru dapat dilakukan dengan cara mengikutsertakan guru pada pelatihan yang sesuai maupun penyelenggaraan pelatihan di sekolah sendiri. Upaya lain ialah dengan cara menyegarkan persepsi pada guru terhadap tugas-tugas profesional mereka. Untuk itu Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah sengaja menyediakan buku-buku referensi yang berkenaan dengan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran untuk dibaca dan didiskusikan oleh para guru. Terhadap kegiatan MGMP sebagai sarana pertukaran informasi dorongan dan fasilitas agar kegiatan tersebut betul-betul dapat didayagunakan untuk peningkatan kemampuan profesional guru.

Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai dalam kedudukannya selaku pengelola tenaga kependidikan, berupaya meningkatkan kesejahteraan guru dengan berbagai cara. *Pertama*, memberikan secara tepat waktu dan tepat jumlah apa yang menjadi hak guru misalnya gaji



honorarium, kelebihan mengajar, dan uang lembur. *Kedua*, memberikan penghargaan baik berupa materi maupun non materi bagi setiap guru yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik. *Ketiga*, membina hubungan kekeluargaan diantara para guru beserta keluarganya. *Keempat*, sesuai dengan kondisi yang ada dan aturan yang berlaku, mengupayakan sumber-sumber kesejahteraan guru dalam RAPBS. *Kelima*, memberikan kesempatan dan fasilitas agar setiap guru dapat mengaktualisasikan potensinya dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk mengajukan dan membuktikan gagasan-gagasannya.

### **Pengelolaan Fasilitas Sekolah**

Salah satu sarana dalam mendukung pembelajaran di sekolah adalah ketersediaan buku pelajaran yang dapat menjadi acuan guru dan siswa dalam belajar. Menurut Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai sangat sulit rasanya dapat menerapkan materi pelajaran jika tidak ditunjang dengan alat pembelajaran yang memadai, sehingga siswa tergantung kepada guru yang mengajar di kelas. Ketidaklengkapan sarana pendidikan di sekolah dapat menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah perlu mencari jalan keluar agar ketersediaan sarana pendidikan terpenuhi.

Pengadaan buku perpustakaan diarahkan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. Kegiatan pertama adalah mengadakan buku untuk pegangan guru, kegiatan kedua akan diadakan buku-buku yang diperlukan siswa dari dalam kegiatan belajar mengajar terutama sekali dalam pendalaman materi ujian akhir semester (UAS). Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, dengan tidak ada kekurangan buku perpustakaan sebagai alat atau sumber pelajaran pada proses belajar mengajar.

Pengelolaan fasilitas sekolah merupakan tanggung jawab semua pihak yang ada di sekolah. Menurut Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah pengelolaan fasilitas sekolah dengan baik akan mendorong mutu sekolah, misalnya pengelolaan laboratorium IPA di sekolah. Menurutnya fungsi laboratorium yaitu laboratorium menjadi tempat bagi guru dan siswa untuk mendalami konsep, mengembangkan metode pembelajaran, memperkaya pengetahuan dan keterampilan siswa untuk belajar lebih memahami karakteristik alam dan lingkungan melalui optimalisasi keterampilan proses serta mengembangkan sikap ilmiah. Tugas-tugas guru dalam kegiatan intrakurikuler dan harus mendapat pembinaan dari kepala

sekolah ialah penanganan evaluasi belajar, penyediaan fasilitas mengajar, alat bantu, pengaturan ruang belajar, buku teks yang diperlukan serta fasilitas lain yang diperlukan.

### **Pengelolaan Keuangan**

Sumber keuangan dan pembiayaan di sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas dua sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik. Dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan masih tanggung jawab antara pemerintah dan orang tua.

Adapun dimensi pengeluaran SMAN I Kupang Tengah meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, tetapi dalam kenyataannya sumber dana dari masyarakat masih terbatas pada orang tua siswa. Biaya rutin yang dikeluarkan oleh SMAN I Kupang Tengah adalah biaya, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, dan alat-alat pengajaran. Sementara biaya pembangunan, misalnya biaya pembelian, atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambalan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

Dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah di SMAN I Kupang Tengah, manajemen keuangan sekolah selalu dilaksanakan dengan baik, transparan dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran serta bebas dari penyakit, korupsi, kolusi dan nepotisme. Komponen utama manajemen keuangan di SMAN I Kupang Tengah meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran pergudangan dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan.

Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai mengemukakan bahwa perencanaan finansial merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan *implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap sasaran.

Menurutnya sebagai manajer di sekolah, dia berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendahara, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendahara juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran. Agar pengelolaan keuangan bisa berjalan efektif dan efisien, ada beberapa hal yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai yaitu: (1) Mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia dalam penguasaan manajemen keuangan; (2) Melaksanakan usaha komersial didalam sekolah maupun luar sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolah yaitu dengan adanya koperasi.

### **Pelayanan Siswa**

Manajemen kesiswaan yang dilakukan di SMAN I Kupang Tengah bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemampuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Berdasarkan tiga tugas utama tersebut Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut: Pertama, Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu harus diperhatikan, dan apabila ada siswa yang tidak masuk, tetapi tidak ada keterangan biasanya pihak sekolah berusaha komunikasi dengan orang tua murid, tetapi dalam kenyataannya jarang ditemukan hal yang demikian artinya siswa SMAN I Kupang Tengah mempunyai disiplin yang sangat tinggi.

Kedua, Penerimaan siswa baru, orientasi, klafisikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi dikelola oleh tim dan kepala sekolah hanya memfasititasi Penerimaan siswa baru di SMAN I Kupang Tengah selalu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima melalui panitia penerimaan siswa baru, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal di kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para

siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental, dan emosional siap untuk mengikuti proses pendidikan.

Ketiga, evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar tertuang di buku raport hal ini yang lebih bertanggung jawab adalah wali kelas. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatakaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku laporan keadaan siswa, buku prestasi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya. Keempat, Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, dan perbaikan dilaksanakan oleh guru BP yang kebetulan kualifikasi pendidikannya sesuai dengan bidangnya. Kelima, Pengendalian disiplin murid dilaksanakan dengan cara melaksanakan bimbingan mental siswa yang dilaksanakan di aula sekolah setiap peringatan hari-hari besar keagamaan. Keenam, Program bimbingan dan penyuluhan dilaksanakan apabila ada siswa yang kelihatan tidak disiplin, siswa yang mempunyai masalah dalam belajar, emosional maupun sosial.

Menurut hasil pengamatan, observasi dan wawancara Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai mengatakan bahwa tujuan pendidikan dilaksanakan demi mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap, kepribadian, serta aspek sosial emosional, disamping ketrampilan-ketrampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

### **Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Menurut hasil wawancara (4/11/2014), Kepala Sekolah SMK Kristen Tunas Isai telah melakukan beberapa kegiatan untuk menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien dengan beberapa prinsip berikut:

- 1) Saling pengertian antara sekolah, orangtua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat;
- 2) Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;

- 3) Kerjasama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat, misalnya sebelum kucuran dana dari pemerintah turun, biasanya yang dilakukan kepala sekolah SMK Tunas Isai mengadakan kerja sama antara orang tua siswa yang mampu. Biasanya sekolah berusaha pinjam karena terdesak kebutuhan, tetapi setelah bantuan dari pemerintah realisasi sekolah berusaha mengembalikan sesuai dengan perjanjian. Hal ini bisa disimpulkan bahwa kepala sekolah SMK Kristen Tunas Isai dan masyarakat bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan sekolah. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat (orang tua siswa), yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau dalam kehidupan masyarakat.

Menurut Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah, hubungan sekolah dan masyarakat, khususnya antara guru dengan orang tua murid dipererat melalui berbagai kegiatan, baik kegiatan yang dilakukan di sekolah maupun kegiatan yang dilakukan di masyarakat, misalnya pertemuan komite sekolah dan kegiatan-kegiatan gereja. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, pihak sekolah selalu berkoordinasi baik dengan masyarakat agar partisipasi masyarakat dapat berjalan maksimal. Selain itu, hal ini akan mendorong kerja sama antara sekolah dan orang tua murid demi meningkatkan keterlibatan sekolah dalam pengelolaan proses pendidikan di sekolah.

### **Pengelolaan Iklim Sekolah**

Menurut Kepala Sekolah SMK Tunas Isai yang dilakukan dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan pengelolaan iklim sekolah yaitu dengan cara: a. Penataan ruang belajar, ruang staf, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium hal ini untuk menciptakan suasana sekolah yang nyaman. b. Setiap warga sekolah yang sakit, melahirkan dan mendapat musibah kepala sekolah dan perwakilan warga sekolah selalu berusaha berkunjung kerumah untuk berempati. c. Kepala sekolah berusaha mengintensifkan dialog atau pertemuan secara rutin antara guru-guru dan staf baik di dalam ruangan (formal) maupun di luar ruangan (non formal). Dialognya berisi masalah yang dialami dan bersama-sama

berdiskusi untuk mencari jalan keluar agar masalah tersebut diselesaikan. Kepala sekolah SMK Tunas Isai membuka kotak saran bagi warga sekolah (guru, siswa, orangtua, masyarakat), dan kepala sekolah berusaha untuk instropeksi diri demi mewujudkan sekolah yang bermutu dan berdaya saing.

Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah mengatakan bahwa pengelolaan iklim sekolah dilakukan dalam berbagai kegiatan, antara lain: pembersihan lingkungan sekolah, peningkatan kerja sama antara guru dan kepala sekolah serta murid melalui kegiatan doa bersama dan kegiatan olahraga bersama. Kegiatan-kegiatan ini akan mendorong keakraban antara semua pihak yang ada di sekolah sehingga terjalin kerja sama demi mendorong peningkatan mutu sekolah dan pengelolaan sekolah secara lebih baik.

## **Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah**

### **1. Kepemimpinan yang Berorientasi Tugas**

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menekankan pada pengawasan yang ketat, pelaksanaan tugas, memberi petunjuk, dan mengutamakan hasil. Pengawasan yang dilaksanakan secara ketat dapat dipastikan bahwa tugas yang diberikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah merupakan salah satu tugas Kepala Sekolah. Semua kegiatan di sekolah harus diawasi agar pelaksanaannya dapat berjalan maksimal. Hal ini penting agar semua komponen di sekolah dapat menjalankan semua program yang ditetapkan dan demi meningkatkan ketaatan sekolah terhadap semua kegiatan yang telah ditetapkan. Kondisi ini akan mendorong peningkatan mutu sekolah dan perbaikan kualitas pelayanan pendidikan di sekolah.

Menurut Kepala Sekolah SMK Tunas Isai pengawasan merupakan suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja pada perencanaan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan dan untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan demi menjamin bahwa semua sumber daya sekolah telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Hal ini ditegaskannya dalam wawancara (5/11/2014) sebagai berikut:

“Pengawasan sangat penting untuk mengontrol standar kinerja dan untuk menjamin bahwa semua kegiatan telah dijalankan dengan baik sesuai dengan kemampuan dan

kesepakatan yang telah diputuskan bersama. Kami melakukan hal tersebut (pengawasan) agar semua kegiatan dapat dilaksanakan dan para siswa bisa semakin terbiasa untuk terlibat dalam semua kegiatan sekolah”.

Pelaksanaan pengawasan di SMAN I Kupang Tengah cukup ketat. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Sekolah (Wawancara, 4/11/2014):

“Pengawasan yang saya lakukan sangat ketat. Saya tidak mau bahwa pelaksanaan kegiatan sekolah setengah-setengah. Saya juga tidak mau anak-anak sekolah hanya mengikuti kegiatan sekolah hanya untuk hura-hura saja. Saya berharap suatu saat nanti para siswa dapat menjalankan semua program yang telah mereka dapatkan di sekolah”.

## **2. Kepemimpinan yang Berorientasi Bawahan**

Perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan yaitu kepemimpinan yang lebih manaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya.

Partisipasi bawahan dalam kegiatan di sekolah akan meningkatkan kualitas kegiatan dan keaktifan semua peserta dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Kondisi ini diakui oleh salah seorang guru di SMK Tunas Isai dalam wawancara (5/11/2014) sebagai berikut:

“Kepala Sekolah selalu berkonsultasi dengan para guru dan organisasi sekolah dalam mengambil keputusan. Tindakan ini sangat terpuji karena keaktifan guru dalam menjalankan semua kegiatan sekolah sangat baik dan para guru memiliki tanggung jawab penuh terhadap semua kegiatan yang telah disepakati bersama. Kondisi ini yang membuat kami guru merasa aman dan merasa memiliki setiap program yang akan dilaksanakan di sekolah”.

Kepala Sekolah SMK Tunas Isai menegaskan bahwa keterlibatan semua guru dalam proses pengambilan keputusan memudahkan Kepala Sekolah dalam mengontrol kegiatan yang telah disepakati. Pembagian peran yang baik antara Kepala Sekolah dan guru memperlancar proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kepemimpinan seperti ini akan mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah dengan baik.

Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah menegaskan bahwa kesuksesan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah harus didukung oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam

mendukung guru dan semua aktifitas di sekolah. Hal ini penting mengingat manajemen berbasis sekolah bertumpuh pada kekuatan sekolah, terutama guru dan sumber daya lainnya. Kepala Sekolah perlu memberikan dukungan motivasi kepada para guru dan siswa agar mereka dapat aktif dalam menjalankan kegiatan di sekolah demi suksesnya kegiatan atau program yang telah disepakati bersama di sekolah.

### **3. Kepemimpinan yang Mengandalkan Kematangan Bawahan**

Kepemimpinan dengan karakteristik kematangan bawahan adalah kepemimpinan yang berpengalaman, memiliki kemampuan, tekun, aktif, dan kepuasan yang dimiliki oleh pegawai di suatu organisasi atau lembaga. Komponen karakteristik bawahan meliputi kemampuan bawahan dan kepuasan atas perilaku pemimpin yang diwujudkan dalam kesiapan menerima tanggung jawab, keterampilan kerja, pengetahuan tentang kerja, dan semangat kerja tanpa adanya arahan pemimpin.

Kepala Sekolah SMAN I Kupang Tengah mengatakan bahwa salah satu faktor kunci suksesnya implementasi manajemen berbasis sekolah adalah ketekunan Kepala Sekolah dalam mendampingi semua proses kegiatan dan program di sekolah. Kepala Sekolah harus memiliki sikap tekun dalam memotivasi para guru dan siswa. Dengan demikian semua komponen sekolah akan menikmati proses pendidikan sebagai proses yang mampu membawa mereka pada peningkatan pengetahuan. Hal ini dikatakannya dalam wawancara (5/11/2014) sebagai berikut:

“Implementasi manajemen berbasis sekolah membutuhkan ketekunan Kepala Sekolah. Hal ini disebabkan karena banyak faktor yang menjadi standar yang dipakai dalam manajemen berbasis sekolah. Selain itu, kebijakan manajemen berbasis sekolah juga membutuhkan kemampuan Kepala Sekolah untuk bersabar mengikuti semua proses kegiatan di sekolah. Banyak Kepala Sekolah yang gagal mengendalikan emosinya yang menyebabkan implementasi manajemen berbasis sekolah tidak berjalan maksimal”.

## **D. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Implementasi manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Kupang, khususnya di SMAN I Kupang Tengah dan SMK Kristen Tunas Isai telah dilaksanakan. Hal ini dapat dilihat dari



penerapan sembilan (9) aspek implementasi manajemen berbasis sekolah yang telah dipraktikkan di kedua sekolah tersebut.

Disisi lain, implementasi manajemen berbasis sekolah dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan karena implementasi manajemen berbasis sekolah bertumpuh pada sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas, berorientasi pada bawahan, dan berorientasi pada kematangan bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini belum diterapkan oleh kepala sekolah dalam memajemen proses pendidikan di sekolah.

### **Saran**

Implementasi manajemen berbasis sekolah akan berjalan maksimal jika didukung oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi tugas, berorientasi bawahan, dan yang berorientasi kematangan bawahan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki pengalaman dan karakter kepemimpinan yang baik demi meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui penerapan manajemen berbasis sekolah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Costa, V. P. 2000. *Panduan Pelatihan untuk Pengembangan Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Cover, S. R. 1977. *Kepemimpinan Yang Berprinsip*, Jakarta: PT. Dunamis Intermaster.
- Dewi, I.C. 2013. *Teori Kepemimpinan Managerial*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Djamaluddin, M. A. 1977. *Sistem Perencanaan Pembuatan Program dan Anggaran, Suatu Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah; konsep, strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Mulyasa, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sukardi. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.