

**SCHOOL-BASED MANAGEMENT WITH OR WITHOUT  
INSTRUCTIONAL LEADERSHIP: EXPERIENCE  
FROM SWEDEN**  
(*Journal of Education and Learning; Vol. 2, No. 3*)

**REVIEW JURNAL INTERNASIONAL**

**TUGAS UTS**

**Mata Kuliah : Dasar-dasar Manajemen  
Dosen : Prof. Dr. Maisyah, M.Pd.I**



**OLEH :**

**AHMAD HARIANDI**  
**NIM. DMP. 18.220**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) STS JAMBI  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
TAHUN 2018**

Jurnal : *Journal of Education and Learning*  
Judul : *School-Based Management with or without Instructional Leadership: Experience from Sweden*  
Penulis : Erik Lindberg dan Vladimir Vanyushyn  
Tahun : 2013

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi kepala sekolah tentang pentingnya manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kepemimpinan instruksional serta penilaian mereka terhadap kinerja tugas-tugas tersebut di sekolah menengah atas di Swedia. Kajian pustaka tentang MBS dan hasil kepemimpinan instruksional dilakukan terhadap sebuah daftar yang berisi dua puluh satu kelompok tugas, meliputi tugas administrasi, pemadam kebakaran, dan kepemimpinan instruksional. Hasil analisis survei terhadap 234 kepala sekolah menunjukkan bahwa 80 % tugas administrasi dan 75 % tugas pemadam kebakaran terlihat sebagai tugas yang sangat penting dan berkinerja baik. Sementara 68 % dari tugas kepemimpinan instruksional dianggap kurang penting dalam kinerja. Implikasinya terhadap kepala sekolah dan pembuat kebijakan perlu dibahas dan penting dilakukan untuk penelitian masa depan.

**Kata Kunci : Manajemen Berbasis Sekolah, Kepemimpinan Instruksional, Swedia**

## **A. Pendahuluan**

### **1. Latar Belakang Masalah**

Menurut Wohlstetter dan Mohrman, dkk. (1997), terdapat empat kewenangan (*otonomi*) dan tiga prasyarat yang bersifat organisasional yang seharusnya dimiliki sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Hal itu berkaitan dengan: (1) kekuasaan (*power*) untuk mengambil keputusan, (2) pengetahuan dan keterampilan, termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional, (3) informasi yang diperlukan oleh sekolah untuk mengambil keputusan, (4) penghargaan atas prestasi (*reward*), (5) panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah yang menfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran, (6) kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan

(*kohesif*) dan fokus pada upaya perbaikan atau perubahan, serta (7) sumber daya yang mendukung.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembagunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Amanat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*software*) maupun perangkat keras (*hardware*). Upaya tersebut, antara lain dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, serta diikuti oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *Bottom-up* atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah/madrasah.

Dalam kaitan ini, visi, misi dan strategi Pemerintah pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata sekolah/madrasah dan masyarakat, dan harus pula mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, serta harus mampu memelihara garis kebijakan dan garis birokrasi yang lebih tinggi. Ketentuan tersebut telah diundangkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 52 ayat (1), bahwa "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah"

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management (SBM)* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBS mempunyai karakteristik antara lain : pemberian otonomi luas kepada kepala sekolah, tingginya partisipasi masyarakat dan orangtua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, team-work yang kompak dan transparan.

Berkaitan dengan kebijakan pemerintah Indonesia tersebut, penulis akan mencoba mereview atau mengulas Artikel Jurnal Internasional Pendidikan dan Pembelajaran yang berjudul "School-Based Management with or without Instructional Leadership : Experience from Sweden" yang diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia adalah "Manajemen Berbasis Sekolah dengan atau tanpa Kepemimpinan Instruksional : Pengalaman dari Swedia".

## **2. Tujuan**

Tujuan penulis dalam mengadakan review Jurnal Internasional ini adalah :

- a. Untuk mengetahui konsep Manajemen Berbasis Sekolah secara utuh;
- b. Untuk mengetahui konsep Manajemen Berbasis Sekolah dengan atau tanpa Kepemimpinan Instruksional : Pengalaman dari Swedia.

## **3. Manfaat**

Manfaat yang dapat diperoleh dari review Jurnal Internasional ini adalah :

- a. Bagi akademisi sebagai kepentingan ilmiah, yaitu untuk menambah khasanah keilmuan terutama yang menyangkut tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS);

- b. Bagi penulis sebagai persyaratan formal, yaitu untuk memenuhi tugas pada Mata Kuliah Dasar-Dasar Manajemen
- c. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk lebih memahami dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki dan dapat dipakai untuk bahan pertimbangan tugas berikutnya.

## **B. Ringkasan Jurnal**

### **1. Pengantar**

Selama sepuluh tahun terakhir tidak ada satu pun negara baik AS, Eropa maupun negara “*Down Under*”(Australia dan Selandia Baru) yang ketinggalan mengikuti reformasi yang terinspirasi oleh NPM dan pengaruhnya selama tiga dekade terakhir. Penentuan akan desentralisasi, otonomi, Manajemen berbasis Sekolah (MBS), kepemimpinan, akuntabilitas, dan efisiensi sekolah ditentukan oleh politisi dan pembuat kebijakan (Pont et al., 2008). Kebangkitan dan difusi gerakan akuntabilitas kini semakin mengglobal dan memfokuskan pada sekolah yang diukur dengan cara yang berbeda. Perhatian dipusatkan pada hasil pencapaian siswa dan untuk mencapai tujuan tersebut dipergunakan rancangan peran terpusat yang dinamakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Sekolah Berbasis Manajemen dapat digambarkan sebagai manajemen sekolah yang terfokus pada misi sekolah yang jelas, mendefinisikan tujuan, menjalankan dan mengelola program pembelajaran serta memperkenalkan iklim belajar yang positif (Hallinger, 2001). Menurut Hallinger (2010), hubungan antara akuntabilitas dan perbaikan sekolah dengan MBS dan kepemimpinan instruksional cenderung dekat. Kecenderungan saat ini menunjukkan bahwa minat sekolah akan masalah tersebut menyebar sesuai dengan teori difusi (Rogers, 1995) dan pertama kali berkembang terutama di negara-negara Anglo-Saxon yang diikuti oleh berbagai negara (Gerwitz, 2003; Southworth, 2002). Hallinger (2005, hal. 230) menyebut peningkatan ketertarikan tersebut sebagai "tsunami global".

Berdasarkan pengalaman negara-negara Anglo-Saxon telah ditunjukkan betapa sulitnya memadukan antara MBS dengan kepemimpinan instruksional. Peran yang kompleks dengan banyak tugas yang heterogen tidak selalu memungkinkan kepala untuk menghabiskan waktu untuk mengembangkan isu pedagogis yang mereka anggap penting. Namun, artikel ini berusaha menjawab bagaimana masalah ini bekerja di negara non-Anglo-Saxon, yaitu negara Skandinavia Swedia. Dengan demikian, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji persepsi kepala sekolah tentang pentingnya kepemimpinan instruksional dan penilaian mereka terhadap kinerja. Penelitian ini berfokus pada sekolah menengah atas. Tingkatan SMU merupakan mata rantai terakhir setelah lebih dari sepuluh tahun masa pendidikan sebelum memasuki universitas dan akan bersaing di level internasional.

## **2. Kajian Pustaka**

### **a. Manajemen Berbasis Sekolah dan Hasil**

MBS telah ada selama lebih dari tiga dekade. Pada akhir 70-an MBS telah menempati agenda kebijakan yang penting (De Grauwe, 2005). MBS bertumpu pada asumsi bahwa otonomi dan desentralisasi akan memungkinkan para pengambil keputusan untuk lebih memenuhi harapan berbagai kepentingan (Cheng & Mok, 2007). Ketika arah reformasi MBS adalah sama- yaitu, menuju desentralisasi –kadar dan penekanan pentingnya hal itu dapat bervariasi (Moos, 2008). Ada berbagai macam Strategi MBS, mulai dari otonomi sekolah secara penuh dan wewenang penuh akan pendidikan, keuangan dan persoalan personal yang memungkinkan sekolah untuk menjalankan otonomi atas isu-isu tertentu (Gertler dkk., 2007). Menurut Briggs & Wohlstetter (2003), MBS telah diperkenalkan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas sekolah, kinerja siswa, dan administrasi yang efisien seperti halnya pemberdayaan para guru. Leithwood & Menzies (1998) membuat review MBS di negara-negara berbahasa Inggris dan semua kepala sekolah tersebut melaporkan

bahwa mereka menghabiskan lebih banyak waktu untuk manajemen dan kurang untuk mengajar dan pedagogi setelah implementasi MBS.

Beban kerja untuk kepala sekolah di negara-negara telah menjadi lebih kompleks, beragam dan memakan waktu, dengan beberapa kepala sekolah melaporkan bahwa mereka bekerja hingga 60 jam atau lebih per minggu ( Macbeth, 2009). Pelakumenggunakan ekspresi seperti " sedang terjepit " untuk menggambarkan situasi mereka . Menurut Phillips et al. ( 2007 ) , peran kepala sekolah di Inggris telah berubah secara radikal , dan beban kerja dan kerja yang panjang jam telah menyebabkan kedua stres dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi .Secara khusus , disebutkan bahwabeban kerja administratif telah meningkat paling signifikan ( Harvey & Sheridan , 1995; Wylie , 1999; Harold et. al , 2001;. Cranston, 2000, Cranston et al 2003; Fitzgerald et al, 2006).

#### b. Kepemimpinan Instruksional

Era ini dipengaruhi oleh manajemen publik baru manajemen yang secara obyektif didominasi alat yang dirancang untuk mencapai tujuan sehingga komitmen kepala sekolah menjadi faktor penting ( Lindberg , 2009). Konsep ini dikenal untuk mempengaruhi kinerja dan pemimpin instruksional yang lebih berorientasi pada tujuan ( Hallinger , 2005) .Kebutuhan sekolah untuk merespon tekanan pada kinerja murid memotivasi untuk menciptakan alat untuk meningkatkan kinerja dan , menurut Bumburg & Andrews ( 1990), kepemimpinan instruksional terpusatupaya mencapai sekolah yang efektif. Menurut Blase & Blase ( 1998 ) definisi kepemimpinan instruksional bertumpu pada persepsi bahwa ada campuran berbagai kegiatan dan dalam kajian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional itu sangat kompleks dan menuntut. Namun sebagian besar ilmuwan, seperti Hallinger (2005 ) , melihat adanya tiga dimensi utama dalam kepemimpinan kepala sekolah. Yang pertama adalah untuk memastikan bahwa sekolah harus memiliki misi yang jelas, mendefinisikan misi berarti menentukan tujuan

sekolah dengan menyusun dan mengkomunikasikan misi tersebut. Yang kedua adalah untuk terfokus pada pengelolaan program instruksional yang meliputi kondisi, pengawasan, evaluasi dan pengendalian program pengajaran sekolah serta koordinasi kurikulum dan memonitor kemajuan siswa.

Dimensi terakhir adalah meningkatkan iklim belajar yang positif, termasuk berbagai kegiatan seperti peningkatan pengembangan pribadi, menciptakan pendorong bagi guru atau pembelajaran, serta harapan dan standar yang tinggi untuk mempertahankan visibilitas tinggi dan melindungi waktu pembelajaran. Dengan demikian, fokus dari penelitian ini adalah memetakan kegiatan dalam kategori yang berbeda yang sering dilakukan oleh kepala sekolah. Tiga kategori kegiatan adalah (1) kegiatan keuangan dan administrasi, (2) pemecahan masalah mendesak, (3) isu pedagogi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas dalam pendidikan yang dilaksanakan dengan kegiatan yang berhubungan dengan kepemimpinan instruksional.

### **3. Metode**

#### **a. Sampel dan Pengumpulan Data**

Dengan tujuan mengetahui pentingnya prinsip sekolah dan upaya yang ditujukan untuk menyelesaikan berbagai tugas, kami menyebarkan kuesioner kepada kepala sekolah dari seluruh sekolah menengah atas di Swedia. Alamat-alamat diperoleh dari situs resmi Badan Nasional Swedia untuk Pendidikan. Untuk meningkatkan tingkat respon, surat pertama harus dikembalikan oleh kuesioner setelah periode sekolah sudah usai dan nilai akhir siswa telah dilaporkan.

Dengan demikian, kuesioner dibagikan kepada responden selama paruh pertama Juni 2008. Setelah kuesioner gelombang pertama terkumpul, kartu pos pengingat dikirim juga pada non-responden. Kuesioner kedua dikirim pada minggu terakhir Juni, sebelum istirahat musim panas resmi. Akhirnya, kuesioner ketiga dikirim pada pertengahan



Agustus, setelah masa studi resmi dimulai tetapi sebelum siswa tiba di sekolah. Upaya pengumpulan data juga dilengkapi dengan kartu pos pengingat.

Dalam rangka untuk menjamin kerahasiaan responden, hasil survei bagian keppemimpinan instruksional harus dikembalikan dalam amplop terpisah sehingga tidak mungkin untuk mencocokkan jawaban ini dengan lokasi atau sekolah jenis responden. Secara total, dari sampel asli dari 780 kepala sekolah, kami telah menerima 311 tanggapan, yang 234 dapat digunakan, yaitu, tidak terdapat nilai-nilai yang hilang secara sistematis. Jumlah ini sesuai dengan tingkat tanggapan 30 %. Untuk menghindari potensbias dari non-responden, kami membandingkan tanggapan gelombang pertama dan tanggapan gelombang terakhir. Kami tidak mengidentifikasi adanya perbedaan yang signifikan secara statistik antara responden pada variabel seperti yang dilaporkan pada Tabel 1.

#### b. Variabel dan Tindakan

Variabel menggambarkan apa tugas kepala selama seminggu, dan pengelompokan tugas-tugas , yang dipilih setelah kajian pustaka secara menyeluruh. Kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan instruksional didasarkan pada konseptual seperti yang dikemukakan oleh Hallinger ( 2010), tetapi juga dipengaruhi oleh Blase & Blase ( 1998) , Sheppard ( 1996 ) , Murphy ( 1988 ) , Donmoyer & Wagstaff ( 1990 ). Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh tokoh tersebut, kami telah mengidentifikasi tiga kelas yang luas dari tugas kepala sekolah : tugas-tugas administrasi (yang juga mencakup masalah keuangan), tugas pemadam kebakaran yang berarti pemecahan masalah yang bersifat mendesak , dan tugas pedagogis yang didefinisikan sebagai pengelolaan kepemimpinan instruksional.

Tugas administratif dituangkan dalam lima item yang berasal dari perdebatan ilmiah tentang apa peran MBS bagi kepala , dirumuskan dalam pertanyaan 1 sampai 5 seperti dilaporkan dalam Tabel 1 , yang dimasukkan dalam kategori administrasi. Peran desentralisasi berarti

bahwa banyak masalah keuangan dan administrasi karakter yang harus diputuskan oleh kepala sekolah . Ini berarti mereka harus bertanggung jawab atas masalah mendasar seperti pembuatan anggaran secara menyeluruh dan memastikan kinerja ekonomi pada tingkat yang lebih operatif.

### **C. Analisis dan Hasil**

Gambaran variabel kunci, mean, dan standar deviasi dilaporkan dalam Tabel 1. Kolom kedua pada tabel menunjukkan apakah tugas masuk ke dalam kategori administrasi ( A ), pemadam kebakaran ( F ), atau pedagogis ( P ). Mengingat bahwa tujuan penelitian ini untuk menguji persepsi kepala sekolah tentang betapa pentingnya berbagai aspek dalam manajemen berbasis sekolah dan seberapa baik berfungsi, kami melanjutkan untuk menguji apakah ada perbedaan yang dirasakan antara pentingnya tugas dengan kinerja.

Dalam tabel 1 dilaporkan bahwa terdapat perbedaan yang berarti antara penting dan kinerja dengan menggunakan signifikansi t-test berpasangan. Untuk membantu interpretasi, kolom terakhir juga melaporkan arah perbedaan, yaitu, apakah kinerja tugas dianggap sebagai lebih tinggi dari pentingnya ( $P > I$ ) atau visa – Vera ( $I > P$ ). Tidak ada perbedaan yang signifikan menunjukkan bahwa pentingnya tugas setara dengan kinerja yang dirasakan, dan ditandai sebagai (ns). Secara keseluruhan, tampaknya ada kesenjangan yang signifikan dalam persepsi tentang kepentingan relatif dan kinerja relatif dalam tugas yang berbeda, dengan 15 dari 21 tugas menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam tes berpasangan. Perlu dicatat bahwa dalam kelompok administratif dan tugas pemadam kebakaran menunjukkan bahwa kinerja umumnya dipersepsikan lebih tinggi dan penting, dengan cara lebih dari 3 pada kinerja dan kepentingan . Untuk membantu dalam interpretasi hasil , kami mewakili temuan kami dalam matriks 2x2, dengan kinerja yang Tinggi / Rendah pada sumbu vertikal dan Pentingnya menjadi tinggi /

rendah pada sumbu horisontal. Walaupun masih kasar, dengan beberapa pendekatan ringkas sebagian besar informasi sudah terkandung dalam Tabel 1.

#### **D. Pembahasan**

Penelitian ini mengkaji bagaimana negara-negara seperti Swedia yang menerapkan MBS telah menciptakan peran yang tidak terlalu menghabiskan waktu dalam menghadapi beban administrasi dan memecahkan masalah mendesak. Jadi, kami berangkat dari persepsi sekolah akan pentingnya berbagai kegiatan kepemimpinan serta penilaian kinerja relatif dalam berbagai aspek. Pada akhirnya dapat diidentifikasi total 21 tugas yang dikelompokkan ke dalam aspek administrasi, pemadam kebakaran dan kegiatan kepemimpinan instruksional. Secara empiris penelitian bergantung pada tanggapan dari 234 kepala sekolah di Swedia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 80 % dari aspek administrasi dan 75 % tugas pemadam kebakaran dipandang sebagai sangat penting.

Menurut Gallvan ( 2001), masalah dengan pelaksanaan dimulai dalam lingkungan lokal adalah pekerjaan sehari-hari dilakukan. Pelajaran yang dipetik dari penelitian ini adalah bahwa pengikut yang bertujuan untuk membuat pelaksana sukses harus belajar untuk melihat apakah suite konteks lokal mereka sebelum membuat keputusan final dan tidak memutuskan untuk menerapkan dalam kritis berdasarkan laporan dari Anglo –Saxon negara. Untuk meringkas, penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi MBS dan kepemimpinan instruksional bekerja di Swedia mirip dengan negara-negara Anglo -Saxon. Dalam kedua kasus, kepala menggambarkan bahwa daerah pedagogis harus bekerja lebih baik, tetapi di Swedia adalah sikap terhadap bertindak sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk kepemimpinan instruksional sukses tidak seperti yang diharapkan . Dalam banyak item penting seperti " untuk menciptakan budaya sekolah dengan penekanan pada inovasi dan perbaikan dalam

mengajar ", " untuk membuat perbaikan terus-menerus melalui terencana dan kegiatan rutin " atau "untuk mengembangkan / mempertahankan tim guru yang bekerja" kepala tidak melihat mereka sebagai manajemen penting.

Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak melihat penting untuk mengelola kegiatan ini sendiri. di [www.ccsenet.org / jel](http://www.ccsenet.org/jel) Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Vol . 2 , No 3; 2013 47 konteks Swedia adalah tanggung jawab untuk menjalankan desentralisasi kepada para guru dan bahkan jika prinsip-prinsip melakukan melihat sebagai sangat penting bahwa mereka menjalankan kegiatan mereka melihat isu pedagogis penting. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala sekolah Swedia tidak memilih pendekatan kepemimpinan instruksional . Persoalan pedagogis seperti melaksanakan dan menjalankan program kepemimpinan instruksional hanya berada dalam angan-angan. Namun, penelitian ini dapat dikaji lebih dalam karena ada banyak kepala sekolah yang menempatkan persoalan pedagogis sebagai kurang penting seperti halnya persoalan kinerja yang dapat dijadikan landasan bagi pengetahuan baru.

Hasil menunjukkan bahwa jika negara-negara seperti Swedia menerapkan manajemen berbasis sekolah, harus secara teori dapat dilengkapi dengan kepemimpinan instruksional . Hasil dalam penelitian ini menunjukkan, bagaimanapun, kepala sekolah dengan kurang motivasi untuk melaksanakan dan menjalankan program kepemimpinan instruksional. Pengetahuan tentang alasan mengapa kombinasi sekolah berbasis manajemen dan kepemimpinan instruksional dapat melihat manfaat dalam teori tetapi bahwa kondisi lokal dapat membuat sulit untuk menjadi sukses dalam prakteknya harus diperluas sehingga negara-negara yang ingin mengikuti jalan ini pelaksanaan bisa mendapatkan keuntungan dari pengalaman negara-negara lain.

Salah satu keterbatasan dari studi ini adalah bahwa hanya kepala di sekolah menengah atas telah dipelajari . menurut Lampart ( 1998 ) ini adalah tingkat pendidikan ditandai dari pengetahuan yang lebih khusus

dan berkualitas yang tidak diperlukan untuk para pelaku di tingkat bawah dalam sistem pendidikan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji persepsi kepala sekolah tentang pentingnya sekolah berbasis manajemen ( SBM ) dan tugas kepemimpinan instruksional serta penilaian mereka terhadap kinerja di SMA Swedia. Setelah melakukan tinjauan pustaka tentang SBM dan kepemimpinan instruksional maka dapat dikembangkan daftar yang berisi 21 tugas yang dapat dikelompokkan ke dalam tugas administrasi , pemadam kebakaran, dan kepemimpinan instruksional.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari survei terhadap 234 kepala sekolah, kami menemukan bahwa 80 % dari administrasi dan 75% tugas pemadam kebakaran dipandang sebagai sangat penting dan dilakukan dengan baik, sementara 68 % dari tugas kepemimpinan instruksional dipandang sebagai kurang penting dari kinerja. Secara keseluruhan, pola respon yang ditemukan menunjukkan bahwa kombinasi MBS dan kepemimpinan instruksional di Swedia bekerja secara mirip dengan negara-negara Anglo -Saxon.

Namun, banyak kepala sekolah melihat tugas-tugas kepemimpinan instruksional sebagai aspek yang dapat dikesampingkan dan mereka tidak memandang beberapa kegiatan penting sebagai kegiatan yang sama penting. Namun, hal ini tidak berarti bahwa mereka mengurangi peningkatan kualitas di daerah pedagogis. Pertanyaan yang masih harus dikaji ulang adalah apakah kepala sekolah tidak melihat kepemimpinan instruksional sebagai alat terbaik untuk meningkatkan kualitas pedagogik dan peningkatan kinerja siswa.

### **E. Analisis Penulis**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja

para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Dengan penerapan MBS, sekolah memiliki “*full authority and responsibility*” dalam menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan (Mohrman And Wihlsetter, 1994). MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi antara lain, diperoleh melalui kekuasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman. Empat faktor penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS, yaitu kekuasaan, pengetahuan dan ketrampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan (diadaptasi dari Depdiknas, 2012)

Dari tulisan artikel pada jurnal tersebut tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji persepsi kepala sekolah tentang pentingnya sekolah berbasis manajemen ( SBM ) dan tugas kepemimpinan instruksional serta penilaian mereka terhadap kinerja di SMA Swedia. Setelah melakukan tinjauan pustaka tentang SBM dan kepemimpinan instruksional maka dapat dikembangkan daftar yang berisi 21 tugas yang dapat dikelompokkan ke dalam tugas administrasi , pemadam kebakaran, dan kepemimpinan instruksional. Penelitian ini mengkaji bagaimana negara-negara seperti Swedia yang menerapkan MBS telah menciptakan peran yang tidak terlalu menghabiskan waktu dalam menghadapi tugas administrasi dan secara keseluruhan, pola respon yang ditemukan menunjukkan bahwa kombinasi MBS dan kepemimpinan instruksional di Swedia bekerja secara mirip dengan negara-negara Anglo -Saxon. Namun, banyak kepala sekolah melihat tugas-tugas kepemimpinan instruksional sebagai aspek yang dapat

dikesampingkan dan mereka tidak memandang beberapa kegiatan penting sebagai kegiatan yang sama penting. Namun, hal ini tidak berarti bahwa mereka mengurangi peningkatan kualitas di daerah pedagogis. Pertanyaan yang masih harus dikaji ulang adalah apakah kepala sekolah tidak melihat kepemimpinan instruksional sebagai alat terbaik untuk meningkatkan kualitas pedagogik dan peningkatan kinerja siswa memecahkan masalah mendesak. Jadi, kami berangkat dari persepsi sekolah akan pentingnya berbagai kegiatan kepemimpinan serta penilaian kinerja relatif dalam berbagai aspek. Pada akhirnya dapat diidentifikasi total 21 tugas yang dikelompokkan ke dalam aspek administrasi, pemadam kebakaran dan kegiatan kepemimpinan instruksional.

Menurut Mulyasa (2005:98), Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*. Jadi kalau kita kaitkan dengan MBS yang dilaksanakan di Swedia maka tugas kepala sekolah kurang relevan dengan teori yang telah dikemukakan oleh Mulyasa tersebut. Mengapa demikian karena MBS yang diterapkan di Swedia kepala sekolah telah mengesampingkan tugas kepemimpinan instruksional, dan sekolah hanya disibukkan dengan urusan tugas administrasi dan pemadam kebakaran walaupun tidak berarti bahwa mereka mengurangi peningkatan kualitas di daerah pedagogis. Pertanyaan yang masih harus dikaji ulang adalah apakah

kepala sekolah tidak melihat kepemimpinan instruksional sebagai alat terbaik untuk meningkatkan kualitas pedagogik dan peningkatan kinerja siswa memecahkan masalah mendesak.

Menurut Nurkholis (2003:264), ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah. Kebijakan pemerintah juga sebagai dasar bagi sekolah untuk lebih leluasa dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Salah satu ukuran penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa. Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan.



## F. Kesimpulan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji persepsi kepala sekolah tentang pentingnya sekolah berbasis manajemen ( SBM ) dan tugas kepemimpinan instruksional serta penilaian mereka terhadap kinerja di SMA Swedia. Berdasarkan hasil pengumpulan data dari survei terhadap 234 kepala sekolah, kami menemukan bahwa 80 % dari administrasi dan 75% tugas pemadam kebakaran dipandang sebagai sangat penting dan dilakukan dengan baik, sementara 68 % dari tugas kepemimpinan instruksional dipandang sebagai kurang penting dari kinerja. Penelitian ini mengkaji bagaimana negara-negara seperti Swedia yang menerapkan MBS telah menciptakan peran yang tidak terlalu menghabiskan waktu dalam menghadapi tugas administrasi dan secara keseluruhan, pola respon yang ditemukan menunjukkan bahwa kombinasi MBS dan kepemimpinan instruksional di Swedia bekerja secara mirip dengan negara-negara Anglo -Saxon.

Kalau kita kaitkan dengan MBS yang dilaksanakan di Swedia maka tugas kepala sekolah kurang relevan dengan teori yang telah dikemukakan oleh Mulyasa tersebut. Mengapa demikian karena MBS yang diterapkan di Swedia kepala sekolah telah mengesampingkan tugas kepemimpinan instruksional, dan sekolah hanya disibukkan dengan urusan tugas administrasi dan pemadam kebakaran walaupun tidak berarti bahwa mereka mengurangi peningkatan kualitas di daerah pedagogis.

Menurut Nurkholis (2003:264), ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan.

## **G. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil review di atas, maka MBS mempunyai implikasi penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa. Dengan MBS semua urusan akan langsung ditangani secara cepat. Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan. Pada aspek pemerataan dan peningkatan akses, keberhasilan MBS dapat dilihat dari kemampuan sekolah dan daerah dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan.

## **H. Referensi**

- Departemen Agama. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta, 2005
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta, 2002.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009
- Erik Lindberg dan Vladimir Vanyushyn. 2013. *School-Based Management with or without Instructional Leadership: Experience from Sweden*. Journal of Education and Learning; Vol. 2, No. 3, 2013.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2005.