

**PENERAPAN FUNGSI MANAJERIAL KEPALA SMA NEGERI  
DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Rohmanianti**

**Alumni Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana  
Universitas Negeri Makassar  
e-mail: rahmanianti@yahoo.co.id**

***Abstract:** The Implementation of Managerial Function of Principal of SMAN 2 in School based Management in Polewali Mandar. This is a qualitative research with a case study approach on the level of school organization. Data sources of this research were set purposively by conducting interview, documentation and observation and justified through triangulation and member check. The result reveal that: (i) the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali on the planning aspect is in accordance with the planning function, (ii) the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali on the organization aspect is in accordance with the organizational function, (iii) the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali on the motivation aspect still need to be improved, (iv) the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali on the controlling aspect still need to be improved, (v) managerial autonomy of principal at SMAN 2 Polewali in MBS still need to improved in the from innovation policy, (vi) managerial transparency of principal at SMAN 2 Polewali in MBS is accordance with the transparency function, (vii) managerial accountability of principal at SMAN 2 Polewali in MBS is horizontally in accordance with the transparency function, but vertically it still need improvement, (viii) community participation on the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali in MBS yet maximal, (ix) the implementation of managerial function of principal at SMAN 2 Polewali still need to be improved.*

***Keywords:** School based Management*

Sejak digulirkan reformasi dan telah diundangkannya UU Otonomi Daerah, UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, dan UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan

Keuangan antara Pusat dan Daerah (kini disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 33 Tahun 2004), telah mengubah segala peraturan yang bersifat

sentralistik menjadi desentralisasi. Pemerintah Pusat telah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri, demi membangun daerahnya masing-masing dengan mengakomodasi dan mengoptimalkan segala sumber daya yang dimilikinya.

Pelimpahan wewenang kepada daerah membawa konsekuensi terhadap pembiayaan guna mendukung proses desentralisasi dengan tujuan untuk memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah, menciptakan system pembiayaan daerah yang adil proporsional, rasional, transparansi, partisipatif, bertanggung jawab dan pasti serta mewujudkan system perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang jelas. Jumlah kewenangan yang begitu besar tersebut membawa perubahan struktur dalam pengelolaan pendidikan dan berlaku juga pada penentuan *stakeholders* di dalamnya.

Perubahan struktur dalam pengelolaan pendidikan pada daerah yang diberi porsi lebih besar untuk melaksanakan pembangunan dibidang pendidikan meliputi bidang administrasi, kelembagaan, keuangan, manajemen dan sebagainya. Oleh karena itu diharapkan kesiapan daerah untuk dapat menjalankan peran yang lebih besar menjadi sentral dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan.

Dalam upaya memaksimalkan penyelenggaraan desentralisasi pendidikan dengan muaranya pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada tataran paling bawah yaitu sekolah. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah diyakini

sebagai suatu model implementasi peningkatan kualitas pendidikan dari kebijakan desentralisasi pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelolaan system pendidikan administrator) professional. MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang lebih besar kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya pengalihan kewenangan penambilan keputusan kelevel sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Atau dengan kata lain sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Peningkatan peran masyarakat dalam pengelolaan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat di era otonomi daerah menjadi sedemikian penting. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami kompleksitas pendidikan, membantu, serta turut mengontrol pengelolaan pendidikan .

Adapun kebijakan nasional menjadi prioritas pemerintah diharapkan juga mendapat perhatian sekolah. Dengan demikian sekolah dituntut memiliki transparansi serta akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah karena keduanya merupakan komponen penyelenggara pendidikan di sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah dapat efektif diterapkan jika didukung oleh system berbagi kekuasaan dan dipandang sebagai suatu lembaga

layanan jasa pendidikan yang memposisikan Kepala Sekolah sebagai manajer pendidikan yang bertanggung jawab atas seluruh komponen sekolah, dan berupaya untuk meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi pada pemakai baik internal (siswa) maupun eksternal.

Dalam hal ini, kepala sekolah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional sekolah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.

Perubahan system penyelenggaraan persekolahan yang bersifat birokratis menjadi demokratis. Profesionalisme Kepala Sekolah sebagai manajer menjadi keniscayaan agar MBS dapat berjalan dengan baik. Untuk itu MBS membutuhkan system kepemimpinan Kepala Sekolah yang memahami bekerja secara tim baik dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan, pendelegasian wewenang, dan memahami paradigma perubahan sebagai bagian dari tuntutan zamanyang tidak dapat diabaikan. Oleh karenanya transparansi dan akuntabilitas organisasi ditentukan juga oleh pola kepemimpinan kepala sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah pada hakekatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua stakeholder secara langsung dalam pengambilan

keputusan untuk peningkatan mutu dan pencapaian tujuan pendidikan.

SMA Negeri 2 Polewali di Kabupaten Polewali Mandar sebagai bagian dari sistem pendidikan dengan pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan kualitas pendidikan baik dari segi proses maupun out putnya.

Dengan Manajemen Berbasis Sekolah, kepemimpinan Kepala SMA Negeri 2 Polewali memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolah. Kewenangan yang besar tersebut membutuhkan kepemimpinan yang profesional.

Dan sebagai manajer Kepala Sekolah melaksanakan tata kelola disekolah tentu berpedoman pada ilmu atau teori tentang manajemen yang mencakup fungsi – fungsi manajemen.

Atas dasar pemikiran tersebut di ataslah maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pola fungsi- fungsi manajemen diterapkan kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah di kabupaten Polewali Mandar.

Maka secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empirik tentang Penerapan fungsi manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah di kabupaten Polewali Mandar, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Penerapan fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis

Sekolah di kabupaten Polewali Mandar dilihat dari sisi perencanaan, Penerapan fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah di kabupaten Polewali Mandar dilihat dari sisi pengorganisasian, Penerapan fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah di kabupaten Polewali Mandar dilihat dari sisi pemotivasian dan Penerapan Fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah di kabupaten Polewali Mandar dilihat dari sisi pengawasan.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan maksud mencari fakta, keadaan, fenomena-fenomena yang kemudian dideskripsikan. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menggambarkan bagaimana Fungsi-fungsi Manajerial Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Polewali Kabupaten Polewali Mandar

Penelitian ini difokuskan pada fungsi-fungsi manajerial Kepala SMA Negeri dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar, berdasarkan konsep atau ruang lingkup fungsi-fungsi manajemen manajemen pendidikan yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasan dalam Manajemen Berbasis Sekolah didalam prinsip MBS yaitu otonomi,

transparansi, akuntabilitas serta partisipasi masyarakat.

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data dari informan, dan dalam pemilihannya dipilih secara *purposive* yaitu dengan pertimbangan bahwa orang tersebut mengetahui dan terlibat secara langsung dengan kondisi serta aktivitas sekolah. Adapun sumber data yang dipilih dalam penelitian ini sebagai sumber data primer yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yaitu: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah Urusan Humas, Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarana dan Prasaran sekolah. Sumber data sekunder yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data yaitu tenaga pendidik dan kependidikan lainnya serta dokumen.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan beberapa cara yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi dan uji pengabsahan data dalam penelitian ini, dengan menggunakan *tringulasi* dan *membercheck*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Perencanaan sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Kepala sekolah sebagai seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Aktivitas perencanaan

memfokuskan pada mempertahankan tujuan. Kepala sekolah menegaskan secara jelas apa yang organisasi harus lakukan agar berhasil. Perencanaan fokus terhadap kesuksesan dari organisasi dalam jangka waktu pendek dan juga jangka panjang.

Perencanaan yang dilakukan diantaranya untuk mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan organisasi. Perencanaan di SMA Negeri 2 Polewali dilaksanakan awal tahun ajaran baru, dimana pada perencanaan itu dibuat jenis program kegiatan sekolah serta waktu pelaksanaan dan selesainya program kegiatan disekolah tersebut putusan dalam musyawarah untuk mufakat atau rapat dewan sekolah.

Fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, sesuai asal katanya berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungan satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

Berdasarkan wawancara dengan informan dan telaah dokumen Gambaran pengorganisasian di SMA Negeri 2 Polewali meliputi pembuatan struktur organisasi, mengembangkan struktur organisasi, pendelegasian, membagi kemudian memberikan tugas dan wewenang serta berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah, guru serta TU.

Pembuatan struktur organisasi menunjukkan adanya pekerjaan di bagi dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal, struktur organisasi di SMA Negeri 2 Polewali yang nampak

diruang tata usaha, pengelompokkan dilakukan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan diperencanaan, pendelegasian wewenang oleh kepala sekolah kepada setiap departemen yaitu wakil kepala sekolah masing-masing urusan. Untuk urusan kurikulum, wakasek kurikulum itugaskan oleh kepala sekolah untuk membagi dan mengelompokkan serta mengkoordinir tugas masing-masing guru sesuai dengan kompetensinya, misalnya roster mengajar bagi guru, waktu pelaksanaan ujian dan sebagainya. Demikian juga wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakasek hubungan masyarakat, wakasek sarana dan prasarana memiliki cara kerja yang sama dengan wakasek kurikulum. Dengan demikian penerapan fungsi pengorganisasian di SMA Negeri 2 Polewali telah sesuai dengan fungsi pengorganisasian yaitu adanya pengelompokkan tugas dan bagian-bagian yang terintegrasi melalui koordinasi masing-masing urusan wakasek sehingga hubungan satu sama lain masih saling terikat.

Fungsi penggerakan ini berada pada semua tingkatan, dan lokasi yaitu motivasi. Fungsi kepala sekolah adalah berusaha mencapai tujuan sekolah secara maksimal dengan mengikut sertakan bawahannya serta memanfaatkan segala dana dan fasilitas yang ada secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan dan sebagai motivator fungsi kepala

sekolah lebih terfokus pada pemberian semangat kepada guru untuk berperilaku dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan sebelumnya. Dalam melaksanakan fungsi tersebut kepala sekolah diharapkan mampu menumbuhkan suatu keinginan, dorongan dan rangsangan serta kemauan yang kuat dari guru untuk bertindak serta menggunakan seluruh kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gambaran penerapan fungsi pemotivasian berdasarkan wawancara dengan informan dan observasi peneliti, nampak jelas terciptanya hubungan kerja yang menyenangkan antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dan guru, perilaku kepala sekolah terhadap guru yang sangat kondusif, terciptanya rasa aman hal tersebut menunjukkan penerapan fungsi *actuating* atau motivasi dari sisi penciptaan iklim sekolah yang kondusif oleh kepala sekolah dengan baik.

Akan tetapi berdasarkan pula wawancara dengan informan dan observasi peneliti juga nampak perhatian kepala sekolah untuk selalu berupaya mengajak berkomunikasi menyelesaikan tugas dan pekerjaan, serta mendiskusikan masalah dalam tugas masih perlu ditingkatkan karena selama peneliti melakukan observasi pertemuan peneliti dengan kepala sekolah pada pagijam 7.30 hari memantau siswa dan guru, yang diperkuat oleh keterangan wakasek beliau setelah itu sebagian besar waktu kepala sekolah berada di belakang meja kerja beliau. Hal ini dapat di persiapkan bahwa intensitas komunikasi kepala sekolah dengan

bawahannya masih kurang yang tentu akan sangat mempengaruhi prestasi kerja dan motivasi kerja dari bawahannya. Dengan demikian gambaran penerapan fungsi motivasi di SMA Negeri 2 Polewali masih perlu ditingkatkan.

Setelah program kerja sekolah disusun dan dilaksanakan dengan prinsip-prinsip MBS, maka dalam pengawasan terhadap pelaksanaan program sekolah juga menganut prinsip-prinsip MBS. Berdasarkan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan disebutkan bahwa pengawasan dan evaluasi sekolah terdapat lima hal, yaitu: program pengawasan, evaluasi diri, evaluasi dan pengembangan KTSP, evaluasi pendayagunaan pendidik dan evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, dan akreditasi sekolah. Masing-masing program tersebut harus dilaksanakan oleh sekolah, kecuali akreditasi. Fungsi pengawasan menjamin segala kegiatan berjalan sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, rencana, keputusan dalam program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan serta ditetapkan sebelumnya

Berdasarkan data hasil wawancara peneliti gambaran penerapan fungsi pengawasan di SMA Negeri 2 antara lain pengawasan kepala sekolah dilakukan dengan memonitoring kehadiran kedisiplinan guru dan staf, akan tetapi dalam monitoring meskipun belum maksimal, kemudian melakukan supervise kelas sebagai pengukuran pelaksanaan kegiatan untuk melihat sejauh mana proses belajar mengajar berlangsung

apakah materi yang diajarkan sudah sesuai dengan RPP serta kalender akademik untuk penentuan standar pencapaian, ketercapaian KKM dengan diadakan ujian tengah semester ataupun ujian akhir semester yang dilaksanakan setiap tahun demikian halnya tindak lanjut atau perbaikan siswa diberikan remedial. Untuk guru diikuti dalam pelatihan atau diadakan MGMP, untuk UN SMA Negeri 2 Polewali tahun ini termasuk salah satu sekolah yang menduduki peringkat terendah kelulusannya hanya saja pihak sekolah belum melakukan analisis penyimpangan untuk melakukan perbaikan jika dibutuhkan, baik diurus kurikulum hubungan masyarakat ataupun sarana dan prasarana. Dengan demikian penerapan fungsi pengawasan di SMA Negeri 2 Polewali dapat dikatakan belum maksimal.

Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di SMA Negeri 2 Polewali nampaknya belum sesuai betul dengan karakteristik MBS. Hal tersebut tergambar dari pengelolaan sumber daya yang masih belum maksimal. Kemudian partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan saat ini sangat memprihatinkan karena sebelumnya partisipasi masyarakat diartikan dalam bentuk sumbangan yang dikenal dengan istilah uang komite sejak adanya bantuan pemerintah dalam bentuk BOS atau SSM praktis partisipasi masyarakat terhenti. Padahal partisipasi masyarakat bisa saja dalam bentuk gagasan ataupun sumbangan pikiran, kenyataannya di

SMA negeri 2 polewali partisipasi masyarakat saat ini diartikan tidak ada dengan kondisi yang tersebut diatas menunjukkan bahwa Kepala SMA Negeri 2 Polewali belum mengoptimalkan otonomi yang diberikan kepada sekolah dengan kewenangan yang lebih besar dan sebagai motivator kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa penerapan fungsi manajerial Kepala SMA Negeri 2 Polewali dalam Manajemen Berbasis Sekolah masih perlu ditingkatkan.

## **SIMPULAN**

Setelah proses penelitian selama 1,5 bulan berdasarkan data wawancara, dokumen dan observasi yang didukung oleh teori tentang manajemen dari penelitian berjudul Penerapan Fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri Dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Polewali Kabupaten Polewali Mandar, dapat disimpulkan bahwa Penerapan Fungsi Manajerial Kepala SMA Negeri Dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Polewali Kabupaten Polewali Mandar dari sisi perencanaan yang meliputi perencanaan kurikulum, perencanaan kesiswaan, perencanaan sarana dan prasarana, partisipasi masyarakat telah sesuai dengan fungsi perencanaan. Penerapan fungsi manajerial Kepala SMA Negeri Dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Polewali Kabupaten Polewali Mandar dari sisi pengorganisasian yakni mengembangkan dan mengubah struktur organisasi, kebijakan sekolah,

pemberian tugas dan wewenang, koordinasi, kontribusi dari individu dan kelompok. telah sesuai dengan fungsi pengorganisasian. Dari sisi pemotivasian meliputi motif, harapan, Insentif belum maksimal karena Kepala sekolah belum memberikan motivasi melalui diskusi tentang permasalahan yang dihadapi oleh guru ataupun tata usaha. Dari sisi pengawasan meliputi menentukan standar melakukan pengukuran restasi, memonitoring, membandingkan pakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya masih belum maksimal karena belum adanya analisis penyimpangan program untuk tindak lanjut atau perbaikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwiro, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizaya jaya.
- Barnawi dan Arifin.M. 2012. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah: AR-RUSS Media*
- Danim Sudarwan, 2010. *Otonomi Manajemen Sekolah: Alfabeta. cv*
- Hersey, Paul dan Blancard Kenneth H 1977. *Managemen of Organizational Behavior*, third Edition New Jersey: prentice Hall, Inc
- Muhaimin., Suti'ah., Sugeng Listyo Prabowo, 2011. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: KENCANA PRENADA MEDIA GROUP
- Muktar, Metode Praktis Penelitian Deskriptif kualitatif, 2013. Jakarta: REFERENSI (GP. Press Group)
- Moleong, L, J. 2012. *Motedologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosda Karya
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta
- Slamet PH. (2005). *Handout Kapita Selekt Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI.
- Siagian, S.P. 2003. *Teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, George. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tiro, A, 2012. *Pengembangan Instrumen Pengumpul Data Peneliti*. Makassar: Andhira Publisher Makassar
- Usman, H. 2009. *Manajemen Teori dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Wayong. J. 1979. *Asas dan Tujuan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Djambatan 1979.