

Akuntabilitas Kepala Sekolah dalam Fenomena Manajemen Sekolah di SD Al Badar Menghadapi Era Abad 21

Arif Hidajad

Sendratasik Fakultas Bahasa Dan Seni Universitas Negeri Surabaya, Indonesia
Corresponding Author: arifhidajad@unesa.ac.id

Abstrak. Di abad 21, banyak tantangan yang harus dihadapi. Termasuk dunia pendidikan yang membutuhkan sumber daya manusia yang adaptif, melek teknologi, dan terampil. Ada tiga pilar (Tri centra) untuk mewujudkan SDM dalam menjawab tantangan tersebut, yaitu pemerintah, sekolah, dan masyarakat. Sekolah merupakan komunitas terkecil dengan akuntabilitas kepala sekolah yang menjadi pilar penentu sekolah menghasilkan produk siswa sesuai tuntutan pembelajaran abad 21. Manajemen berbasis sekolah adalah penerapan manajemen yang pelaksanaannya bertumpu pada partisipasi warga sekolah. Dengan demikian sumber daya pendukung menjadi sesuatu yang sangat penting, mengingat setiap lembaga pendidikan diberikan otonomi dalam pengelolaannya, baik sumber daya manusia, sumber keuangan, maupun sumber daya lingkungan. SD Islam Al Badar memiliki kemampuan adaptif dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam menghadapi era 21. Sebagai bagian dari sumber daya di lembaga, tentunya memiliki strategi dalam mengelola lembaga sehingga menjadi sekolah dasar rujukan bagi siswa baru sekaligus sekolah literasi berbasis agama. Bagaimana SDI Al Badar menjawab tantangan abad 21 dalam mengembangkan sumber daya manusianya? Tulisan ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan literasi dan wawancara secara *online* dengan kepala sekolah dan guru sebagai narasumber. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa sumber daya kepala sekolah memiliki kapasitas kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan Islam.

Kata kunci: akuntabilitas, era 21, manajemen.

Abstract. In the 21st century, many challenges must be faced. Including the world of education that requires adaptive, technologically literate, and skilled human resources. There are three pillars (Tri centra) to achieve human resources in responding to these challenges, namely the government, schools, and the community. The school is the smallest community with the accountability of the principal which is the pillar of determining the school producing student products according to the demands of 21st century learning. School-based management is the application of management whose implementation relies on the participatory school community. Thus, supporting resources becomes something very important, considering that every educational institution is given autonomy in its management, both human resources, financial resources, and environmental resources. Al Badar Islamic Elementary School has adaptive capabilities with the implementation of school-based management in the face of the 21st era. As part of the resources at the institution, of course it has a strategy in managing the institution so that it becomes a reference elementary school for new students as well as a religion-based literacy school. How does SDI Al Badar respond to the challenges of the 21st century in developing its human resources? This paper uses a qualitative descriptive method with a literacy approach and interviews online with school principals and teachers as the source. The data obtained show that the principal's resources have leadership capacity in managing the Islamic educational institution.

Key words: accountability, era 21, management.

How to Cite: Hidajad, A. (2021). Akuntabilitas Kepala Sekolah dalam Fenomena Manajemen Sekolah di SD Al Badar Menghadapi Era Abad 21. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 2021, 39-45.

PENDAHULUAN

Akhir – akhir ini berkembang sistem manajemen sekolah yang disebut dengan manajemen berbasis Sekolah. Sistem manajemen ini berkembang di Amerika karena adanya tuntutan relevansi dunia pendidikan terhadap kehidupan nyata. Metode manajemen berbasis sekolah menuntut kesiapan dalam mengelola sendiri aktivitas kehidupan sekolah tanpa sepenuhnya bergantung kepada pemerintah di dalam mengelola sumber daya yang ada. Harapan dari tujuan manajemen berbasis sekolah diharapkan bisa menghasilkan lulusan yang relevan terhadap kehidupan dan kebutuhan lapangan atau pasar kerja.

Manajemen ini bisa menghindarkan diri dari sistem desentralisasi di dalam birokrasi, sehingga sekolah bisa menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungannya.

Dengan demikian setiap sekolah mempunyai keunikan dan karakteristik berbeda sesuai keunggulan yang dimiliki di setiap daerah dimana sekolah itu berdiri. Dengan demikian sekolah bisa memaksimalkan kelebihan sesuai konteks kedaerahan. Karena dengan sistem ini pengelolaan sekolah bisa disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah tersebut.

Di negara kita sistem manajemen berbasis sekolah baru dikenal mulai tahun 2000. Secara resmi konsep ini tertuang dalam dokumen Undang-undang No. 25 tahun 2000 Rencana Strategis Pembangunan Nasional tahun 2000-2004, selanjutnya tertuang dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada Pasal 51 UU Sistem Pendidikan Nasional tercantum bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen

berbasis sekolah/madrasah. Tujuan dari penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah untuk memberi kebebasan sekolah atau otonomi sekolah di dalam mengelola sekolah. Dengan harapan bahwa sekolah bisa meningkatkan mutu yang disesuaikan dengan kebutuhan atau masukan *stakeholder* atau masyarakat sekitar sebagai pengguna lulusan. Tujuan dari sistem manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan kemandirian di dalam mendukung kebijakan nasional. (1) meningkatkan mutu pendidikan dengan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (2). Melibatkan pengelola dan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mengambil keputusan, (3) meningkatkan kompetisi sehat antar lembaga pendidikan, (4) meningkatkan rasa tanggung jawab pihak pengelola sekolah, orang tua, dan pemerintah dalam hal ini peningkatan mutu sekolah.

Tujuan sistem ini yang lebih memberikan otonomi lebih luas bukan berarti tanpa kendala. Kesiapan dukungan terhadap penerapan sistem ini di setiap daerah tentu berbeda beda. Keadaan alam, kemajuan teknologi yang tidak merata, desentralisasi pendidikan di daerah tertentu membuat ketimpangan di dalam proses penerapannya. Sekolah yang sudah mapan di dalam pola manajemen tentu tidak mengalami masalah, terutama sekolah favorit dan berada di kota. Tentu akan berbeda dengan sekolah yang bukan sekolah favorit dan berdiri di sebuah daerah pinggiran. Selain itu penerapan model manajemen berbasis sekolah masih mengandung desentralisasi manajemen yang dikelola oleh kepala sekolah, baik pengelolaan, rencana strategis, sistem audit, sistem penjaminan mutu, pengawasan internal tidak secara sepenuhnya disadari secara mendasar. Dengan demikian pihak sekolah tidak bisa melaksanakan secara mandiri karena masih memerlukan payung hukum untuk melaksanakannya.

Sumber daya yang tersedia di tiap daerah yang berbeda menjadi persoalan lain sebagai pendukung utama dari penerapan sistem manajemen berbasis sekolah. Sekolah Dasar Islam Al Badar adalah sebuah lembaga pendidikan swasta yang berada di kabupaten Tulungagung, tepatnya jalan Sultan Agung Gg. I nomor 54 Kecamatan Kedungwaru. Kabupaten Tulungagung merupakan wilayah Jawa Timur selatan berbatasan dengan Trenggalek dan Kediri. Kabupaten pinggiran yang mayoritas penduduknya menjadi tenaga kerja luar negeri dan jual jasa. Dilihat dari wilayahnya yang terletak di antara dua kabupaten dan bekas keresidenan Kediri bisa dikatakan sekolah Al Badar mempunyai banyak kekurangan. Namun di Kabupaten Tulungagung Sekolah Dasar Al Badar dikenal sebagai sekolah swasta yang maju bernafaskan Islam. Hal ini didukung oleh sistem manajemen pengelolaan sumber daya berbasis sekolah. Keberhasilan ini bisa dilihat dari alumni sekolah tersebut tersebar di SMP terkemuka, pondok pesantren, dan juga menerima beberapa anugerah pengelolaan manajemen terbaik se Kabupaten Tulungagung. Peran kepala sekolah sangat signifikan yaitu Ibu Maria Agustina, M.Pd. di

dalam mengelola sekolah tersebut. Sumber daya bisa kita lihat dari pengelolaan kepala sekolah sendiri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga kepala sekolah sebagai *leadership* juga merupakan sumber daya penggerak pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Islam Al Badar tersebut. Lembaga ini bergerak di bidang pendidikan, sehingga pelayanan, pengelolaan, sarana dan prasarana menjadi sesuatu yang penting untuk menjadi ujung tombak keberhasilan di dalam pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pengelola dan salah satu pengambil keputusan harus mempunyai kompetensi kompleks sebagai pimpinan dalam menentukan lulusan. Hal ini menjadi sangat menarik untuk dikaji lebih dalam peranan kepala sekolah AL Badar di dalam mengelola manajemen lembaga pendidikan sebagai bagian sumber daya lembaga.

Pendidikan merupakan tiang dalam membentuk manusia untuk menghadapi problematik hidupnya. Proses pendidikan harus didukung oleh lingkungan yang memadai dalam rangka menuju tujuan diadakannya sebuah lembaga pendidikan. Sebuah lembaga adalah susunan organ atau elemen yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan mendukung. Program yang dijalankan adalah tujuan bersama dan diciptakan untuk saling melengkapi. Karenanya sumber daya yang sesuai dengan bidangnya atau sesuai kebutuhan merupakan suatu hal yang mutlak untuk menjalankan fungsi masing-masing. Menurut undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Menurut H. Fuad Ihsan (2005: 1) menjelaskan bahwa dalam pengertian yang sederhana dan umum makna pendidikan sebagai “Usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan”. Usaha-usaha yang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma tersebut serta mewariskan kepada generasi berikutnya untuk dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan sebagai usaha manusia untuk melestarikan hidupnya. Dari pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa pendidikan merupakan salah satu metode atau cara dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang di kemudian hari menjadi kekuatan bagi pembangunan negara.

Unggulnya sumber daya bisa dilihat dari kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang bisa juga berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan tanggung jawabnya. Demikian juga kinerja guru sebagai agen garda depan dalam membentuk sumber daya di dalam pendidikan. *Journal of Administration and Educational Management* 2(1): 93-104 94 untuk dapat menjalankan sebuah organisasi maka diperlukan seorang pemimpin yang berkompeten di bidangnya dalam

mengelola sebuah lembaga sekolah. Karena sekolah merupakan agen sumber daya maka pengelolanya juga mempunyai kewajiban untuk meningkatkan dan memaksimalkan kemampuan di dalam tugas masing-masing. Menurut Mulyasa (2007), kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivitas dapat dilihat dari *output* pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik. Di daerah Tulungagung Kecamatan Kedungwaru terdapat Sekolah Dasar yang berbasis agama, namun sekolah ini mampu menjadikan lembaga tersebut menjadi sekolah Literasi dan berkembang. Kepala Sekolah menjadi salah satu tonggak di dalam pengelolaan lembaga tersebut. Tentu saja sumber daya kepala sekolah menjadi pendorong bagi sumber daya secara keseluruhan di dalam memimpin lembaga tersebut. Pemimpin dan kepemimpinan sangat menentukan arah lembaga tersebut dikelola dan dibawa pada misi dan misi organisasi tersebut. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dan fungsi yang sangat besar dalam menjalankan lembaganya menuju ke keberhasilan. Menurut UNDP (*United Nations Development Program*), akuntabilitas adalah evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan/kinerja organisasi untuk dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai umpan balik bagi pimpinan organisasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang.

Akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik. Menurut Mardiasmo (2006), akuntabilitas adalah bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Menurut Sedarmayanti (2003), akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Menurut Sujarweni (2015), akuntabilitas adalah bentuk keharusan seorang (pimpinan/pejabat/pelaksana) untuk menjamin bahwa tugas dan kewajiban yang diembannya sudah dilaksanakan sesuai ketentuan yang

berlaku.

Menurut Halim (2012), akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban serta menerangkan kinerja dan tindakan seseorang, badan hukum atau pimpinan organisasi kepada pihak yang lain yang memiliki hak dan kewajiban untuk meminta kewajiban pertanggungjawaban dan keterangan. Menurut LAN dan BPKP (2000), prinsip-prinsip akuntabilitas adalah sebagai berikut:

Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akun tabel.

Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.

Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Dari pengertian diatas bisa kita simpulkan bahwa akuntabilitas tersebut merupakan bentuk pengawasan, transparansi, menjalankan kegiatan, dan menjalankan tugas sesuai ketentuan. Di dalam lingkup sekolah penanggung jawab adalah kepala sekolah, kemampuan kepala sekolah di dalam mengelola manajerial sekolah menjadi tolok ukur akuntabilitas lembaga yang dipimpinnya. Di era 21 saat ini sekolah diwajibkan menjalankan manajemen berbasis sekolah, kecakapan seorang kepala sekolah menjadi hal yang mendasar di dalam menjalankan fungsinya dalam rangka menjalankan regulasi manajemen berbasis sekolah. Karenanya kita mencoba membedah akuntabilitas kepala sekolah Al Badar Tulungagung dalam rangka mengembangkan sumber daya yang dikelolanya sebagai bagian akuntabilitas kepala sekolah sebagai representasi akuntabilitas lembaga sekolah.

METODE

Pada penulisan kali ini digunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan literasi dan wawancara *online* dengan kepala sekolah dan guru sebagai sumbernya. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat pos positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan Snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. (Sugiyono, 2013:15) Metode deskriptif kualitatif digunakan penulis untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh terhadap pokok permasalahan yang akan dibahas.

Subjek dalam penelitian merupakan sumber data mengenai apa dan siapa yang diteliti. Untuk menentukan

subjek, peneliti harus memiliki alasan mengapa pertunjukan teater menarik untuk diteliti. Dalam penelitian ini peneliti mengkaji tentang akuntabilitas kepala sekolah SDI Al Badar dalam menjawab tantangan pembelajaran abad 21.

Dalam menggali data penelitian, penulis menggunakan sumber data penelitian dari *paper* (dokumen/literatur). Sumber literatur yang dijadikan acuan penulis menyesuaikan dengan tema kajian, yakni tentang akuntabilitas di dalam manajemen berbasis sekolah di SDI Al Badar

Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. (Sugiyono, 2013:15). Di Dalam penelitian ini penulis sebagai instrumen penelitian yang berbekal teori dari kajian literatur yang kemudian ditelaah lebih dalam dengan pencatatan, observasi, serta pengumpulan dokumentasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumen dan literatur. Bogdan dalam Sugiyono, 2016:329 menyatakan "*in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experience and belief*". Studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Menurut Danial dan Warsiah (2009:80), Studi Literatur adalah merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi/diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian. Pengertian Lain tentang Studi literatur adalah mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Secara Umum Studi Literatur adalah cara untuk menyelesaikan persoalan dengan menelusuri sumber-sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, istilah Studi Literatur ini juga sangat familier dengan sebutan studi pustaka. Dalam sebuah penelitian yang hendak dijalankan, tentu saja seorang peneliti harus memiliki wawasan yang luas terkait objek yang akan diteliti. Jika tidak, maka dapat dipastikan dalam presentasi yang besar bahwa penelitian tersebut akan gagal

Data-data yang telah didapatkan dianalisis menggunakan beberapa tahapan tertentu, menurut Sugiyono (2012:247-253), teknik analisis data merupakan tahapan-tahapan sebagai berikut: reduksi data, penyajian data, kesimpulan/Verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah

ada. temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Al Badar merupakan lembaga pendidikan yang berorientasi pada produk lulusan yang berwawasan Islami. Sebagai lembaga pendidikan tentu diharapkan mempunyai wawasan dan orientasi ke depan dalam menghasilkan lulusan berilmu dan berakhlakku barakallah. Ini berarti semua sumber daya mempunyai kompetensi pedagogis dan agamis. Cerminan dari hal tersebut tidak hanya pada persoalan lingkungan namun juga pada pola kepemimpinan yang ada di dalamnya. Kepala sekolah sebagai *leadership* merupakan cerminan dari tujuan tersebut (Qomar, 2016)

Beberapa tugas pokok dari kepala sekolah di dalam membina dan melaksanakan tugas pokoknya membentuk dan menghasilkan sumber daya yang berkualitas. Untuk menghasilkan sumber daya berkualitas diperlukan pemimpin yang berkompeten di bidang edukasi ,manajer, administrasi, manajer, supervisor, inovator, motivator. Kompleksitas kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan. Ini berarti bahwa kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan dan menjadi bagian sumber daya penggerak di lembaga tersebut di dalam penerapan berbasis sekolah untuk lebih jelasnya akan penulis dijabarkan sebagai berikut :

Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah SDI Al Badar menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya dengan memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Di setiap semester kepala sekolah SDI Al Badar mengirim guru untuk mengikuti pelatihan atau *workshop* peningkatan kompetensi guru dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Metode yang dikembangkan adalah Metode '*on the job*' merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan (Busono, G. A., 2016). Guru dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman (instruktur atau guru lain); Meliputi semua upaya bagi guru untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) Rotasi Jabatan (*Job rotation*). (2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*), (3) Magang (*Apprenticeship*), (4) *Coaching*, (5) Penugasan sementara.

Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah SDI AL Badar dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain (Hendro Prasetyono, Ira Pratiwi Ramdayana, No 2 (2020)). Sebagai manajer kepala sekolah melakukan fungsi perencanaan dan pengawasan dengan berbagai program sebagai berikut: (a) merencanakan program dengan merinci kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menjalankan tugas, merencanakan kurikulum yang akan dijalankan, merencanakan kebijakan penambahan mata pelajaran bimbingan konseling dengan waktu dua jam per minggu; (b) membuat struktur organisasi yang melibatkan orang tua murid melalui komite sekolah dan melengkapi sarpras yang dibutuhkan; (c) Memberi contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, memberi motivasi dan penghargaan terhadap personilnya baik moral maupun material, meningkatkan kesejahteraan, mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat dan motivasi guru senior agar memiliki semangat *life long education*; (d) mengawasi *output*, PBM, dan peserta didik mulai dari proses penerimaan sampai selesai kelulusan. (e) adapun hambatan yang dialami adalah adanya personil yang masih tidak disiplin, kurangnya komunikasi antara kepala sekolah dengan sebagian personil di dalam lembaga tersebut. Namun persoalan ini dapat diatasi dengan baik melalui teguran lisan maupun tertulis sesuai aturan di lembaga tersebut.

Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah SDI Al Badar mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah mengadakan koordinasi dengan stakeholder yaitu orang tua murid untuk membicarakan kebutuhan dan pendanaan yang dibutuhkan kaitannya dengan kegiatan yang akan dilaksanakan ke depan. Kegiatan ini dilakukan di setiap penerimaan rapor di akhir tahun ajaran. Dengan demikian fungsi pengawasan tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah Al Badar, namun juga oleh orang tua murid. Karena pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mewajibkan tata aturan yang demikian.

Pengelolaan partisipasi menjadi salah satu tata aturan yang sangat dipegang oleh kepala sekolah SDI AL Badar.

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah SDI AL Badar melaksanakan kegiatan supervisi, yang dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, kepala sekolah dapat mengetahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Karenanya kepala sekolah SDI Al Badar selalu melakukan *update* kurikulum dan mengirim guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum terbaru. Namun demikian kepala sekolah harus juga mempunyai kompetensi kurikulum agar tidak salah dalam memberikan pengarahan dalam fungsi pengawasan. Karakter Islami pada lembaga ini memasukkan unsur ibadah di dalam pelaksanaan kehidupan sekolah di tiap harinya, mulai dari dimulainya masuk kelas, waktu Shalat, hafalan doa harian, dan hafalan surat pendek. Kegiatan tersebut dilakukan di masjid sekolah dan kepala sekolah secara berkala mengunjungi kegiatan tersebut serta mendatangkan narasumber seorang dai atau alumni pondok pesantren sebagai tutornya untuk menjamin mutu dan keberlangsungan karakter sekolah bernafaskan Islam.

Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah SDI Al Badar menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa (2007) menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (a) jujur; (b) percaya diri; (c) tanggung jawab; (d) berani mengambil risiko dan keputusan; (e) berjiwa besar; (f) emosi yang stabil, dan (g) teladan. Kepala sekolah SDI Al Badar selalu membuka diri masukan dan saran dari berbagai elemen baik itu masyarakat sekolah maupun dinas terkait. Itu dilakukan di setiap semesternya menjelang ulangan akhir semester melalui pertemuan dewan penasihat dan guru yang dihadiri oleh dinas pendidikan setempat. Kegiatan tersebut dilakukan untuk memberikan masukan dan evaluasi. Hal ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah sebagai elemen pokok sumber daya yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah SDI Al Badar memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan. Pengelolaan manajemen kelas yang dinamis, pola belajar yang konstruktif ditunjukkan dengan media pembelajaran secara bervariasi. Kunjungan kelas ke suatu daerah atau lembaga tertentu misal stasiun dan dilakukan pengamatan serta wawancara murid terhadap pengelola stasiun kemudian di sekolah membahasnya, mendiskusikannya, menuliskannya, selanjutnya mengekspresikannya dalam bentuk-bentuk karya atau tulisan yang berhubungan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Hal ini yang biasa kita sebut dengan pembelajaran tematik. Penawaran pola pembelajaran sering kali ditawarkan kepala sekolah Al Badar baik secara metode maupun bentuknya. Terakhir yang ditawarkan adalah membentuk model pembelajaran dengan pendekatan pondok dalam hal kegiatan pendidikan Islami namun tidak meninggalkan unsur pendidikan modern yang berbentuk klasikal. Ini berarti ideologi pendidikan konservatif dan liberalisme diramu dalam satu metode pembelajaran. Konservatif dicerminkan dari pemilihan model pondok dengan tidak meninggalkan pembekalan pengetahuan agama, dan liberalisme dalam metode pembelajaran di kelas yaitu memberikan kebebasan murid untuk berekspresi, ditunjang dengan penerapan kurikulum K13 dengan pendekatan keilmuan.

Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah SDI Al Badar memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik berupa ruang kantor, ruang kelas, ruang bermain yang nyaman bagi penggunaanya, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Dari fungsi tersebut berarti kepala sekolah mempunyai fungsi manajerial di dalam suatu lembaga pendidikan, termasuk kepala sekolah SD Al Badar Kedungwaru Kabupaten Tulungagung. Sehingga secara manajerial Kepala Sekolah SDI Al Badar menerapkan fungsi-fungsi manajemen: *planning, organizing dan controlling; planning, organizing, actuating dan controlling; planning, organizing, staffing, directing, representing dan controlling; planning, organizing, coordinating dan controlling; planning, organizing, assembling of resources, directing dan controlling; planning,*

organizing, motivating and controlling; planning, organizing, leading and controlling; dan planning, organizing, staffing, directing and controlling (Asifudin, 2016: 385). Dalam hal ini kepala sekolah juga mewajibkan setiap wali kelas mempunyai jaringan komunikasi dengan wali murid dengan menggunakan grup WhatsApp di tiap kelasnya. Group berfungsi sebagai media komunikasi sekaligus media kontrol bagi perkembangan anak didik, baik dalam studi maupun sikap.

KESIMPULAN

Dari uraian diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa sumber daya dan kompetensi kepala sekolah di dalam memaksimalkan sumber daya pendukung masyarakat sekolah sudah melakukan manajemen berbasis sekolah. Partisipasi seluruh pendukung di dalamnya dimaksimalkan melalui kinerja sumber daya kepala sekolah. Fungsi kepemimpinan, pengawasan, motivasi, inovasi, dan kebijakan yang dilakukan merupakan upaya dari sumber daya yang dimiliki oleh kepala sekolah. Regulasi pusat dan daerah disikapi dengan memaksimalkan sumber daya yang ada dengan kombinasi partisipasi masyarakat sekolah melalui regulasi kepala sekolah SDI Al Badar. Penerapan manajemen berbasis sekolah yang lebih berorientasi kebebasan pengembangan sekolah sebagai lembaga pendidikan memberikan banyak peluang bagi lembaga. Pola partisipasi dalam pengelolaan memberikan peluang lebih luas sumber daya yang ada seperti guru, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah dan masyarakat sekitarnya merupakan peluang meningkatkan produktivitas dan kompetensi lulusan sebagai produknya. Pemberlakuan zonasi bukan penghalang untuk meningkatkan kompetisi lembaga pendidikan. Dengan manajemen berbasis sekolah dapat memberikan peluang penyerapan alumni baik di jenjang pendidikan selanjutnya maupun di pasar kerja.

Keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah tidak hanya pada persoalan sumber daya yang ada di tenaga pendidik, namun sumber daya kepala sekolah yang berfungsi sebagai *leader* menjadi sangat penting di dalam pengambilan keputusan dan langkah strategis pengembangan lembaga tersebut. Kompetensi pemimpin mempunyai kapasitas menggerakkan, mengawasi, melaksanakan, mengevaluasi, memperbaiki dan memberikan advis pengembangan sumber daya pendukung dibawahnya merupakan kemampuan yang berbeda. Karena keputusan regulasi, ketepatan keputusan, dan mengelola sumber daya menjadi hal yang sangat menentukan di dalam pengembangan lembaga termasuk perekrutan tenaga pendidik di dalamnya. Hal yang tercatat dan dianalisis menurut standar akuntabilitas kepala sekolah sudah merupakan representasi akuntabilitas lembaga, dengan demikian fungsi kepala sekolah di dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah sudah sesuai dan akur tabel dalam menjalankan organisasi sekolah sebagai lembaga pendidikan dalam menjawab tantangan abad 21 dalam bidang pendidikan untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Tuntutan tantangan pembelajaran abad 21 tidak hanya dipandang sebagai kebutuhan teknologi dan pengembangan materi ajar, dan media ajar semata. Pengembangan sumber daya pendukung unsur instrumen pembelajaran juga merupakan kebutuhan pokok yang harus berjalan seiring dengan tuntutan kemajuan jaman. Pengelolaan dan pembinaan sumber daya guru tergantung dari pengelolaan manajemen sekolah. Manajemen berbasis sekolah dan keberhasilan menjawab tantangan pembelajaran abad 21 akan berhasil jika diikuti manajemen yang baik, Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai akuntabilitas dalam menjalankan fungsi dan menjawab tantangan tersebut. Kepala sekolah SDI Al Badar menjalankan fungsi dan kewajibannya secara akuntabel berdasarkan pengamatan dan observasi yang dilakukan oleh penulis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penulisan artikel ini disadari atau tidak merupakan turut andilnya person atau lembaga. Karenanya ucapan terima kasih patut diberikan kepada panitia seminar nasional yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada penulis untuk melaksanakan kesadaran akademik di dalam keilmuan. Berikutnya juga kepada seluruh jajaran pengelola pasca S3 prodi pendidikan Seni UNNES yang memberikan banyak ilmu dan pergaulan ilmiah secara humanis. Tak lupa pada jurusan Sendratasik UNESA yang juga memberikan kesempatan kepada penulis dalam rangka mengembangkan diri. Sekolah Dasar Al Badar beserta jajarannya yang memberikan kontribusi yang luar biasa dalam artikel kali ini. Semoga apa yang kita lakukan mendapatkan manfaat di dalam ikut andil mencerdaskan kehidupan bangsa.

REFERENSI

- Almuhajir. (2020). Organizing Sumber Daya Panti Asuhan Muhammadiyah Lhokseumawe dalam *Pembinaan Akhlak Anak Asuh* (Vol. 4, Issue 1).
- Asifudin, A. J. (2016). Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren". *Manageria*. dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(mor 2. November).
- Asmani, J. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. DIVA Press (anggota IKAPI).
- Azizah, R. S. N., & Supriyanto, A. (2020). Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu". dalam *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan Unesa*, 5(1).
- Busono, G. A. & Muqtashid. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir". *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1), 81–114.
- Dananjaya, U. (2005). *Sekolah Gratis. Esai-Esai Pendidikan yang Membebaskan*. Paramadina.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Pendidikan sekolah Menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Penataan Pendidikan Profesional Konselor dan Layanan Bimbingan dan Konseling dalam Jalur Pendidikan Formal*. Departemen Pendidikan Nasional.
- DePorter, B., & Hernacki, M. (2009). *Quantum Learning* (M. B. N. Menyenangkan, Ed.). Penerbit Kaifa.
- Dewey, J. (2009). *Pendidikan Dasar Berbasis Pengalaman* (Pontoh, I.V. Pentj. Indonesia Publishing.
- Hambali, M. (2016). Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru PAI". *Dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam: Vol. J-MPI* Volume 75-89.
- Hendro, P., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru". dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan UNY*, 8(2. September).
- Johnson, E. B. (2010). *Contextual Teaching and Learning: Menjadikan Kegiatan Belajar Mengajar Mengasyikkan dan Bermakna* (I. P. Setiawan, Ed.). Kaifa.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2006). *Blue Ocean Strategy. Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi tak Lagi Relevan* (S. P. Wahono, Ed.). Serambi Ilmu Semesta.
- Lickona, T. (2012). *Educating for Character, Mendidik untuk Membentuk Karakter* (J. A. Wawaungo & Pentj), Eds.). Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Rosda Karya.
- Pink, D. H. (2006). *Misteri Otak Kanan Manusia* (P. Rusli, Trans.). Penerbit Think.
- Qomar, M. (2016). *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 194–205.
- Rusman, Tirtarahardja, U., & La Sulo, S. L. (2011). *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Rajawali Press.
- Siagian, F. (2020). Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Akademi Maritim Cirebon". Dalam *Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 93–104.
- Slameto, B. S. S., & Wardani, K. W. (2017). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Serta Faktor Penentunya". dalam *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*. Vol, 27(2).
- Sudarwan, D. (1998). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*.
- Syamsul, H. & Idaraah. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru". dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1).