

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan ditampilkan data dari pembahasan menyangkut penelitian sebagai tindak lanjut dari hasil pengumpulan datadengan instrumen wawancara dan observasi. Setelah melakukan penelitian langsung terhadap sasaran penelitian yang telah ditetapkan dalam batasan dan rumusan masalah, sesuai prosedur metode penelitian yang telah ditetapkan.

A. Pandangan Umum MA NU01 Banyuputih Batang

Berdasarkan Profil Sekolah, sebagaimana yang ada dalam data, peneliti tampilkan adalah:

1. Sejarah Singkat Berdirinya MA NU 01 Banyuputih

Salah satu tujuan yang hendak dicapai oleh bangsa Indonesia sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mewujudkan tujuan tersebut sebagaimana ketentuan pasal 31 UUD 1945, Pemerintah bertanggungjawab untuk secara terencana dan terus menerus meningkatkan program pendidikan nasional yang sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat.

Berawal dari rasa memiliki dan semangat untuk memperjuangkan pendidikan di wilayah pedesaan, maka sbagian tokoh ulama di kalangan MWC NU Kecamatan Limpung pada tahun 1985 bergerak merencanakan pendirian

sebuah lembaga pendidikan. Untuk memuluskan gagasan ini maka dibentuklah badan pendiri yang terdiri atas :

- a. Penanggungjawab : K.H. Sya'ir (Alm)
(Rois Syuriah MWC NU Limpung)
- b. Ketua : H. Mahfudz
- c. Wakil ketua : Zamahsari Sj.
- d. Sekretaris : Ali Sodiqin, B.A.
- e. Wakil Sekretaris : Amin Syafi'i
- f. Anggota : Mukhlis AS
Ridwan
K. Kusnaini Yasin (Alm)
Munadjat

Selanjutnya pada tanggal 1 Juni 1985 secara resmi badan ini mendirikan Madrasah Aliyah NU Limpung, sebuah lembaga pendidikan di bawah koordinasi Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kecamatan Limpung Kabupaten Batang Propinsi Jawa Tengah dan berstatus **TERDAFTAR** pada Kantor Departemen Agama dan Piagam Nomor : Wk/5.d/153/pgm/MA/1987.

Pada perkembangannya dengan Surat Keputusan Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama RI Nomor : 71/E.IV/PP.03.2/KEP/XII/95 MANU Limpung berubah status menjadi **DIAKUI** dan pada tahun 2000 dengan SK Nomor : 71/E.IV/PP.03.2/KEP/56/2000 statusnya menjadi **DISAMAKAN**.

Pada tahun 2006 berdasarkan hasil akreditasi madrasah yang dilakukan oleh Dewan Akreditasi Madrasah Provinsi maka MANU Limpung dinyatakan sebagai madrasah **TERAKREDITAS A** (Sangat Baik) dengan Piagam Akreditasi Madrasah Aliyah Nomor : Kw.11.4/4/PP.03.2/625.25.03/2005.

Pada tahun 2010 berdasarkan hasil akreditasi madrasah yang dilakukan oleh BAS/M maka MANU Limpung dinyatakan sebagai madrasah **TERAKREDITAS B**.

Seiring perkembangan waktu dan perkembangan wilayah yaitu pemekaran kecamatan di Kabupaten Batang, berdasarkan SK Bupati Batang Nomor : 138/1120/2007 tanggal 22 Nopember 2007 tentang Pengukuhan dan Peresmian Pembentukan Kecamatan Kabupaten Batang, Kantor Pusat MANU Limpung berada di desa Banyuputih ibukota Kecamatan Banyuputih.

Melalui musyawarah yang panjang, maka terhitung sejak tanggal 1 Mei 2011 MANU Limpung berubah menjadi MA NU 01 Banyuputih.¹

2. Gambaran Umum MA NU 01 Banyuputih Batang

- a. Nama Madrasah : MA NU 01 Banyuputih
- b. NSS : 131233250004
- c. Alamat :

¹Profil Sejarah Singkat Berdirinya MA NU 01 Banyuputih.

- Kampus 1 : Jl. Lapangan 9a Banyuputih
Batang Telp. 0285-4469272
- Kampus 2-3 : Jl. Kalangsono KM 1
Limpung 0285-4468261 Fax.
0285-666319
- d. Email : manu_banyuputih@yahoo.com
- e. Status Akreditasi : B (2010)
- f. Nama Yayasan : LP Ma'arif NU
- g. Tahun Berdiri : 1985
- h. Program yang tersedia : IPA, IPS, Bahasa
- i. Luas tanah madrasah : 2.300 m²
- j. Luas bangunan : 960 m²
- k. Kepemilikan tanah : Milik Sendiri / Wakaf
- l. Kepemilikan bangunan : Milik Sendiri
- m. Nomor sertifikat tanah : 11.32.08.19.1.00298 dan
11.32.08.19.1.00003
- n. Nama Kepala Madrasah : H. Ali Sodiqin, S.Pd.I.

Dalam pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsinya sebagai lembaga formal dibawah Departemen Pendidikan Nasional, MA NU 01 Banyuputih Batang berupayadengan:²

- a. Meningkatkan peran dan fungsi MA dalam pengembangan ilmu pengetahuan melalui peningkatan kualitas pendidikan dan sumber daya kependidikan.

²Profil Sekolah MA NU 01 Banyuputih Batang.

- b. Memberikan bekal kemampuan dasar sebagai perluasan serta peningkatan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh di SLTP, SMP/ MTs (sederajat).
- c. Mempersiapkan out put MA untuk mengikuti pendidikan tinggi atau mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat.
- d. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, MA NU 01 Banyuputih Batang telah menyusun sebuah Rencana Strategis (Renstra) untuk 5 tahun ke depan yang dijabarkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dengan membuat visi, misi, tujuan dan sasaran.

Sebagai bentuk pendidikan formal yang mempunyai komitmen terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, **MA NU 01 Banyuputih** mempunyai Visi Sebagai berikut: *“Terwujudnya manusia yang bertaqwa, cerdas, terampil, dan berakhlakul karimah”*.

Visi tersebut mencerminkan bahwa MA NU 01 Banyuputih bertekad untuk turut andil dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang tercermin dalam semangat keseimbangan antara ilmu-ilmu agama dalam kerangka membentuk sikap, perilaku dasar manusia terdidik yang dilingkupi dengan kecerdasan dan keterampilan yang mampu menjawab tantangan zaman.

Untuk mewujudkan visi tersebut, MA NU 01 Banyuputih Batang menjalankan misi yaitu:

- a. Melaksanakan KBM dan bimbingan secara efektif untuk membentuk generasi muda yang kuat dalam iman dan taqwa berhaluan aqidah Ahlus Sunnah Wal Jama'ah.
- b. Membangun, mendorong dan membantu siswa dalam berkompetisi untuk meraih prestasi.
- c. Menggali potensi dan membekali siswa dengan keterampilan agar berkembang secara optimal.
- d. Menumbuhkan perilaku siswa yang berakhlak karimah.

Dan adapun untuk mengembangkan dari misi di atas terdapat yang namanya Indikator Misi, antara lain:

- a. Sekurang-kurangnya 75% siswa mampu melaksanakan ajaran Islam ala Ahlus Sunnah Wal Jamaah.
- b. Perolehan Nilai Ujian Akhir rata-rata naik 0,2%.
- c. Berprestasi dalam bidang olahraga, seni, dan budaya.
- d. tingkat pelanggaran siswa maksimal 2%.

Sedangkan Untuk Motto dari madrasah atau Sekolah itu sendiri adalah:

Berlandaskan visi dan misi di atas, untuk menggelorakan semangat seluruh civitas akademika guna mengimplementasikan dalam pembinaan lingkungan madrasah yang kondusif, maka Madrasah Aliyah NU Limpung menyatakan diri sebagai ***Terdepan Dalam Ilmu, Berakhlak Dalam Perilaku.***

Adapun tujuannya yang hendak dicapai adalah :

Dari pemahaman singkat visi dan misi serta motto di atas, maka untuk mengimplementasikannya diperlukan tujuan sebagai penentu arah kelangsungan pendidikan di MA NU 01 Banyuputih, yang dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada pemahaman ke-Islaman, berwawasan luas dalam ilmu pengetahuan umum, membekali siswa dalam ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai bakat dan minat masing-masing.
- b. Membekali siswa untuk selalu peka terhadap masalah-masalah sosial yang berkembang di lingkungannya.

3. Identitas Sekolah

Nama Sekolah : MA NU 01 Banyuputih

Status : Swasta

Desa : Banyuputih

Kecamatan : Banyuputih

Kabupaten : Batang

Propinsi : Jawa Tengah

4. Identitas Kepala sekolah

Nama Lengkap : H. Ali Shodiqin, S.Pd.I.

NIP : -

Pendidikan Terakhir : Sarjana S2

Lulusan : IAIN Walisongo Semarang
(D3 Fakultas Syari'ah)
UNWAHAS (S1)

UNWAHAS (S2)

Jurusan : Pendidikan

Pelatihan yang pernah diikuti :

- a. Pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
- b. Pelatihan Kurikulum KTSP.
- c. Pelatihan Interpreter.

Struktur organisasi sekolah dibentuk untuk mengatur kerjasama dalam suatu kelompok, termasuk hak dan kewajiban serta tanggung jawabnya masing-masing sehingga tersusun satu pola kegiatan guna mencapai tujuan.

Unsur-unsur pengelola Sekolah terdiri dari Kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Pembantu Kepala sekolah (PKM) Bidang Kurikulum, PKM Bidang Kesiswaan, PKM Bidang Kehumasan. PKM Bidang Sarana dan Prasarana, WaliKelas, Guru-guru Mata Pelajaran, Guru BP/BK, Petugas Perpustakaan, petugas ketatausahaan dan penjaga. Guru atau Tenaga Pengajar yang bertugas melaksanakan pembelajaran berjumlah 40 orang dengan rincian 1 orang Kepala Sekolah, 5 orang PNS, 11 orang Guru Tetap, dan 11 orang Guru Tidak Tetap. Sedangkan Ketatausahaan ditangani oleh 7 orang staf. Personil guru BP/BK berjumlah 2 orang. Penjaga Perpustakaan 1 orang, Kebersihan 1 orang. Dan Penjaga yang ada di sekolah ini berjumlah 1 orang dengan status Pegawai Tidak Tetap.

B. Hasil Penelitian

1. Kinerja Kepala Sekolah Dalam Merancang MBS

a. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan Kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan A, B, C, dan D sebagai berikut:

Untuk menghasilkan kebijakan yang maksimal dalam kerangka MBS, saya pastikan dulu untuk mendapatkan informasi yang cukup. Dalam mengimplementasikan MBS, ada 4 langkah yang saya lakukan antara lain:³

- 1) Sekolah membentuk dewan sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, staf sekolah dan siswa.
- 2) Selanjutnya dewan sekolah melakukan pengukuran kebutuhan sekolah.
- 3) Dewan sekolah mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran.
- 4) Mengambil keputusan untuk membuat program-program untuk kemajuan sekolah.

Melihat setiap keputusan yang sudah disepakati bersama sebagai bahan musyawarah.

³Wawancara dengan Kepala Sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 15 Oktober 2013

Mengundang khusus dan memusyawarakannya setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala MA NU, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek MA NU.

Sebelum diambil kebijakan terlebih disosialisasikan kepada warga sekolah untuk menampung aspirasi. Setelah mempertimbangkan usul dan aspirasi maka dibuatlah kebijakan sambil memantau perkembangannya.⁴

Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala sekolah mengadakan rapat khusus, untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarakkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan-masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga sekolah.⁵

Ukuran kebijakan yang dibuat oleh lembaga MA NU dalam rangka kepentingan bersama, sehingga Kepala MA NU dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada kami, dan selalu kami dukung.

⁴Wawancara dengan perwakilan guru, di kantor guru, pada tanggal 15 Oktober 2013

⁵Wawancara dengan Kepala Tata Usaha, di ruang TU, pada tanggal 20 Oktober 2013

Setiap pengambilan kebijakan kami selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi hasil manfaat dan madaratnya.

Seluruh potensi pengambilan kebijakan diikuti sertakan dalam musyawarah untuk diminta usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat.

Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan.⁶

b. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana Kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, B, C, dan D.

Saya melakukan komunikasi dua arah dengan baik dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat. Saya menjelaskan kepada semua *stakeholder* semua program yang saya telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak.⁷

Menurut saya kepala sekolah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara Kepala sekolah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala sekolah membangun pola komunikasi

⁶Wawancara dengan komite sekolah di rumah komite desa Banyuputih, pada tanggal 24 Oktober 2013

⁷Wawancara dengan Kepala Sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 15 Oktober 2013

terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama.⁸

Kepala MA NU cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan kepemimpinannya. Dia mampu memainkan peranannya sebagai seorang manajer atau pimpinan yang baik. Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya.

Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat.⁹

Saya kira Kepala MA NU sudah melakukan komunikasi yang cukup efektif berkaitan dengan berbagai hal. Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka ataupun rahasia asal

⁸Wawancara dengan perwakilan Guru, di ruang guru, pada tanggal 24 Oktober 2013

⁹Wawancara dengan kepala TU, di ruang TU, pada tanggal 24 Oktober 2013

sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat.¹⁰

c. Ruang Lingkup MBS

1) Input Siswa (Kesiswaan)

Pada input siswa disini sekolah melakukan pendataan terhadap siswa, yangmana siswa disini akan dilibatkan sepenuhnya dengan berbagai cara yang di lakukan oleh guru, seperti halnya dengan menyebarkan form untuk pendataan siswa. Disitu form dianjurkan untuk diisi oleh para siswa sehingga guru akan mendapatkan seluruh data dari siswa yang kemudian akan di masukkan dalam sebuah laporan.

- a) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling.
- b) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindangan).
- c) Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi kepramukaan, PMR, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS), Paskibra.

¹⁰Wawancara dengan komite sekolah, di rumah komite, pada tanggal 20 Oktober 2013

- d) Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah.
 - e) Menyelenggarakan cerdas cermat, olah raga prestasi.
- 2) Kurikulum

Kurikulum pada sekolah ini masih sama seperti sekolah-sekolah yang ada didaerah Batang. Seperti halnya penggunaan Kurikulum KTSP, dan yang rencananya akan berkembang berupah pada kurikulum 2013. Disutu waka kurikulum bertanggung jawab penuh atas suksesi penerapan kurikulum yang di gunakan dalam proses belajar mengajar.

- a) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan.
- b) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran.
- c) Mengatur penyusunan program pengajaran, program satuan pengajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum.
- d) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler.
- e) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian rapor dan STTB.

- f) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran.
 - g) Mengatur koordinator mata pelajaran.
 - h) Menyusun laporan.
- 3) Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan di MA NU 01 Banyuputih Batang disini dilakukan dengan cara seleksi dari pihak sekolah sendiri yang nanti akan di sepakati oleh seluruh jajaran sekolah. Karena tidak terikatnya pendidikan di MA NU 01 Banyuputih tersebut pada pemerintah. Sehingga pihak sekolah maupun yayasan dapat langsung mengadakan seleksi tanpa campur tangan pemerintah sedikitpun.

4) Sarana Dan Prasarana

Sarana pendidikan yang ada di MANU juga dilakukan dengan cara sekolah sendiri. Tidak ada campurtangan sedikitpun dari pemerintah manapun. Disini pihak sekolah benar-benar mengadakan sarana prasarana sesuai ketentuan yang meraka. Dengan adanya marcing band, kegiatan olahraga semua di adakan oleh pihak sekolah langsung dan sebisa mungkin sekolah memfasilitasi semuanya. Adapun yang dilakukan dalam sarana prasarana:

- a) Merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar.

- b) Merencanakan program pengadaannya.
 - c) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana.
 - d) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian.
 - e) Mengatur pembakuan.
 - f) Menyusun laporan.
- 5) Dana
- Disini dari sekolah MA NU 01 Banyuputih dalam pengadaan dana di tarik dari uang SPP sekolah. Karena ketidak terlibatan pada pemerintah atau murni lembaga pendidikan non Negeri. Pihak sekolah mengadakan pendanaan dari tiap-tiap wali murid. Selain itu shodaqoh jariah menjadi preoritas penting ataupun menjadi hal yang sangat rutin di sekolah MA NU tersebut.
- 6) Lingkungan (Hubungan Sekolah dengan Masyarakat)
- a) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite sekolah dan peran komite sekolah.
 - b) Menyelenggarakan bakti sosial, karya wisata.
 - c) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di luar sekolah (gebyar pendidikan).
- 7) Kegiatan Belajar Mengajar
- a) Guru
- Guru bertanggung jawab kepada Kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif

dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi: Membuat perangkat program pengajaran: a) Program Semesteran, b) Program Tahunan, c) Program Satuan Pelajaran, d) Program rencana Pengajaran, e) Program mingguan Guru Kelas, f) Melaksanakan kegiatan pembelajaran, g) Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan umum, ujian akhir, h) Melaksanakan analisis hasil ulangan harian, i) Mengisi daftar nilai siswa, j) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar, k) Membuat alat pelajaran/alat peraga, l) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pengajaran.

b) Wali Kelas

Wali Kelas membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- (1) Pengelolaan kelas
- (2) Penyelenggaraan administrasi kelas, meliputi:
 - a) Denah tempat duduk siswa, b) Papan absensi siswa, c) Daftar pelajaran kelas, d) Daftar piket kelas, e) Buku absensi siswa, f)

Buku kegiatan pembelajaran/buku kelas, g)
Tata Tertib siswa.

- c) Penyusunan pembuatan statistik bulanan siswa:
 - a) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (*legger*),
 - b) Pembuatan catatan khusus tentang siswa, c)
 - Pencatatan mutasi siswa, d) Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar, e) Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar.
- d) Guru Bimbingan dan Koseling (BK)

Bimbingan dan konseling membantu Kepala sekolah dalam kegiatan kegiatan sebagai berikut:

- (1) Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling.
- (2) Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar.
- (3) Memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar.
- (4) Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.

- (5) Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling.
- (6) Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling.
- (7) Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar.
- (8) Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling.

2. Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan MBS

a. Kepala sekolah

Kepala Sekolah mempunyai tugas memimpin dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pembelajaran di Sekolah. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor, pemimpin (*leader inovator*), motivator, rincian tugasnya sebagai berikut:

1) Kepala sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien (lihat tugas guru).

2) Kepala sekolah Selaku Manajer, mempunyai tugas:

Menyusun perencanaan, Mengorganisasikan kegiatan, Mengarahkan kegiatan, Mengkoordinasikan kegiatan, Melaksanakan pengawasan, Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, Menentukan

kebijaksanaan, Mengadakan rapat, Mengambil keputusan, Mengatur proses belajar mengajar, Mengatur administrasi (ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS), Mengatur organisasi siswa intra sekolah (OSIS), Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

3) Kepala sekolah Selaku Administrator

Bertugas menyelenggarakan administrasi perencanaan, perpustakaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, laboratorium, ruang keterampilan/kesenian, bimbingan konseling, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), serbaguna, media, gudang dan 7 K.

4) Kepala sekolah Selaku Supervisor

Bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai: Proses Belajar Mengajar, Kegiatan bimbingan dan konseling, Kegiatan ekstra kurikuler, Kegiatan ketatausahaan, Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, Sarana dan prasarana, Kegiatan OSIS, Kegiatan 7 K.

5) Kepala sekolah Selaku Pimpinan/Leader

a) Dapat dipercaya, jujur dan bertanggungjawab

- b) Memahami kondisi kondisi guru, karyawan dan siswa
 - c) Memiliki visi dan memahami misi sekolah
 - d) Mengambil keputusan urusan intern dan ekstern sekolah.
 - e) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru
- 6) Kepala sekolah Sebagai Inovator
Melakukan pembaharuan dibidang:
- a) KBM
 - b) BK
 - c) Ekstrakurikuler
 - d) Pengadaan
 - e) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
 - f) Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite sekolah dan masyarakat.
- 7) Kepala sekolah Sebagai Motivator
- a) Mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja
 - b) Mengatur ruang laboratorium yang konduktif untuk praktikum.
 - c) Mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar
 - d) Mengatur halaman/lingkungan Sekolah yang sejuk dan teratur.

- e) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan.
 - f) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar Sekolah dan lingkungan.
- b. Wakil Kepala Sekolah

Wakil Kepala sekolah membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program.
 - 2) Pengorganisasian.
 - 3) Pengarahan.
 - 4) Pengkoordinasian.
 - 5) Pengawasan.
 - 6) Penilaian.
 - 7) Identifikasi dan pengumpulan data.
 - 8) Penyusunan laporan.
- c. Pustakawan Sekolah

Pustakawan sekolah membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan pengadaan buku-buku/bahan pustaka/ media elektronik
- 2) Pengurusan pelayanan perpustakaan
- 3) Perencanaan pengembangan perpustakaan
- 4) Pemeliharaan dan perbaikan buku-buku/bahan pustaka/media elektronika

- 5) Inventarisasi dan pengadministrasian buku-buku/bahan pustaka/media elektronika
 - 6) Melakukan layanan bagi siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta masyarakat
 - 7) Penyimpanan buku-buku perpustakaan/media elektronika
 - 8) Menyusun tata tertib perpustakaan
 - 9) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala.
- d. Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha sekolah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah, dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program kerja tata usaha sekolah
- 2) Pengelolaan keuangan sekolah
- 3) Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa
- 4) Pembinaan dan pengembangan karir pegawai tata usaha sekolah
- 5) Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah
- 6) Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah
- 7) Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K.
- 8) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS

Untuk mencapai tujuan secara optimal diperlukan adanya jadwal kerja kepala sekolah yang meliputi kegiatan rutin harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan.

a. Kegiatan Harian

- 1) Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis pendidikan dan tenaga tata usaha.
- 2) Mengatur dan memeriksa kegiatan 7K di Sekolah (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan dan Kekeluargaan).
- 3) Memeriksa program satuan pelajaran guru dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar.
- 4) Menyelesaikan surat-surat, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan Kantor lainnya.
- 5) Mengatasi hambatan-hambatan yang timbul dalam proses belajar mengajar.
- 6) Mengatasi kasus yang terjadi pada hari itu.

b. Kegiatan Mingguan

- 1) Upacara bendera pada hari Senin dan hari istimewa lainnya.
- 2) Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat-surat.
- 3) Mengadakan briefing dengan guru-guru pada hari Senin setelah upacara bendera.
- 4) Memeriksa keuangan Sekolah.

- 5) Mengatur menyediakan perlengkapan lainnya.
- c. Kegiatan bulanan
- 1) Mengecek penyelesaian kegiatan setoran SPP, gaji pegawai, guru, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan Kantor /sekolah dan rencana belanja bulanan.
 - 2) Melaksanakan pemeriksaan umum antara lain:
 - a) Agenda kelas.
 - b) Daftar hadir guru dan pegawai tata usaha.
 - c) Kumpulan bahan evaluasi berikut bahan analisisnya.
 - d) Diagram pencapaian kurikulum.
 - e) Diagram daya serap murid/siswa.
 - f) Buku catatan pelaksanaan harian.
 - 3) Penutupan buku.
 - 4) Pertanggung jawaban keuangan.
 - 5) Evaluasi terhadap persediaan, penggunaan dan bahan praktek.
 - 6) Kegiatan caturwulan:
 - 7) Menyelenggarakan perbaikan alat Sekolah, alat kantor, dan alat praktek.
 - 8) Mengecek pengisian buku induk siswa.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berikut ini akan diuraikan hasil kajian lapangan yang berkaitan dengan penelitian, yaitu gaya kepemimpinan dan

penerapan manajemen berbasis Sekolah. Tampilan gaya kepemimpinan Kepala sekolah diperoleh dari hasil wawancara langsung, baik dengan Kepala sekolah maupun dengan elemen lain yang masih dalam lingkup Sekolah. Penerapan manajemen berbasis Sekolah merupakan bukti fisik hasil tampilan Kepala sekolah dan komponen lainnya dalam kaitannya dengan pengelolaan pendidikan. Bukti fisik Manajemen Berbasis Sekolah ini dikumpulkan berdasarkan pedoman observasi yang diisi langsung oleh peneliti pada saat mengadakan uji lapangan.

1. Kinerja Kepala Sekolah Dalam Merancang MBS

Untuk mengkaji lebih mendalam tentang pelaksanaan manajemen sekolah, peneliti telah menyusun pedoman observasi yang berisi 9 (sembilan) indikator, yaitu: 1) Kurikulum dan Pembelajaran, 2) Pembiayaan dan pendanaan, 3) Peserta didik, 4) Peran serta masyarakat, 5) Lingkungan dan budaya Sekolah, 6) Administrasi dan manajemen, 7) Organisasi dan kelembagaan, 8) Sarana dan prasarana, serta 9) Ketenagaan.

Menyangkut kurikulum dan pembelajaran, bahwa sekolah telah memenuhi standar pengadaan serta penyelenggaraan kurikulum dan pembelajaran. Pada pembiayaan dan pendanaan, bahwa pembiayaan dan pendanaan sekolah cukup memadai. Terkait dengan administrasi dan manajemen, dari mulai program, peraturan, daftar statistik sehingga buku-buku administrasi semuanya

tersedia di sekolah. Organisasi dan kelembagaan yang eksis, semuanya dibuktikan dalam bentuk akta, peraturan, keputusan, bagan struktur, dan dokumen-dokumen. Sarana dan prasarana tersedia dalam bentuk dokumen mengkelas yang memadai koleksi buku, ruang dan perlengkapan laboratorium serta adanya instalasi air, listrik, telephon, dan lapangan olahraga. Terakhir berkaitan dengan keterangan, kualifikasi dan latar belakang pendidikan guru sesuai dengan standar. Juga Sekolah didukung oleh tenaga khusus, baik tenaga tata usaha maupun tenaga bimbingan dan konseling.

Dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah kali ini, kepala sekolah banyak sekali memanfaatkan apa saja yang menjadi kearifan lokal pada wilayah ataupun daerah sekitar sekolah. Dan kearifan lokal yang dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah tersebut, antara lain:

- a. Dengan dilibatkannya tokoh masyarakat dan juga Komite sekoalah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
 - 1) Tokoh masyarakat (Ustadz) mengajarkan pendidikan agama seperti mengkaji kitab kuning dan di adakannya sorogan Surat-surat pendek (Juz Amma).
 - 2) Komite sekolah terlibat penuh dalam hal teknis yang sifatnya berupa pendanaan untuk setiap kegiatan yang di lakukan Sekolah. Misalkan saja seperti Infaq, dan juga dana SPP/ jariah.

- b. Kepala sekolah mengadakan pembagian tugas dan pelimpahan penuh tanggung jawab terhadap masing-masing staf ataupun pegawai dan juga guru.
- c. Kepala sekolah tidak semata-mata menjadi penguasa dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

Dalam masalah pendanaan kepala sekolah sangat terlibat dan bahkan kepala sekolah langsung terjun ke masyarakat untuk mencari bantuan dana dengan melibatkan *stakeholder* yang ada di sekitar, seperti pada Bank-Bank sekitar wilayah sekolah yaitu yang dulunya Bank BPR Limpung sekarang berganti dengan Bank BRI, dengan melakukan pembelian alat-alat *Marsing Band*. Disekolah MA NU 01 Banyuputih juga menerapkan yang namanya Infak rutin setiap hari jum'at. Diterapkannya program tersebut agar menunjang dana untuk biaya perlengkapan dan perawatan sarana prasarana.¹¹

Dalam penerapannya manajemen berbasis sekolah yang ada pada MA NU 01 Banyuputih, sekolah juga ada yang namanya DU (Dunia Usaha) yang meliputi:

- a. Rumah Makan seperti SATE SUBALI, untuk rumah makan sendiri biasa memberikan sumbangan untuk sarana alat-alat olahraga dan untuk perlengkapan kegiatan dalam sekolah maupun di berika bentuk uang.

¹¹ Studi wawancara dengan kepala sekolah MA NU 01 Banyuputih Batang, 15 Oktober 2013

- b. Pengusaha emping di wilayah banyuputih juga ikut membantu sumbangan berupa uang tunai untuk diberikan langsung pada sekolahan dan untuk dipergunakan sebagaimana yang menjadi kebutuhan sekolah.
- c. Toko Alat-alat tulis, toko ini memberikan sumbangan berupa spanduk kecil untuk penerimaan siswa baru.

Adapun untuk DI (Dunia Industri), meliputi:

- a. Pabrik Kayu, pabrik ini memberikan bantuan berupa dana untuk penunjang sarana prasana pembelajaran yang ada di dalam kelas. Seperti: Meja, Kursi, Papantulis.
- b. Pabrik Rokok, pabrik ini memberikan bantuan berupa Baleho dan juga spanduk MMT Besar ketika akan ada penerimaan siswa baru.

Untuk kurikulum dari MA NU 01 Banyuputih sendiri kepala sekolah membantu Kepala bagian Kurikulum dalam penyusunan Renstra dan pembuatan Promes serta Prota. Tidak hanya pada kurikulum kepala sekolah juga mengawasi segala kegiatan para guru, pegawai dan siswa dalam proses belajar. Kepala sekolah mengadakan evaluasi bulanan dan juga tahunan, agar sekolah tahu apa yang menjadi kekurangan dan kelemahan sekolah itu sendiri.

Kepala sekolah juga tidak semata-mata menjalankannya sendiri. Dalam konsepnya kepala sekolah berperan aktif dalam memanfaatkan apa yang menjadi kearifan lokal. Tetapi dengan pemanfaatan itu kepala sekolah

mengorganisasikan dan menggolongkan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Misalkan kesiswaan juga akan di handel langsung oleh staf bagian kesiswaan. Jadi tidak semuanya di kuasai oleh kepala sekolah. Melainkan pembagian tugas.

Disini kepala sekolah justru lebih banyak tugasnya untuk mengawasi kinerja dari karyawan, guru, maupun staf itu sendiri. Dan pengawasan yang di adakan bukan langsung di ambil kesimpulan sebagai raja. Tetapi disitu kepala sekolah juga memiliki tugas tersendiri di samping megawasi dan juga mengevaluasi.¹²

a. Pelimpahan dan Distribusi kewenangan

Salah satu kompetensi profesional Kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan kepada bawahannya sesuai dengan job description. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan informan A, sebagai berikut:

Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan

¹²Studi wawancara dengan kepala sekolah MA NU 01 Banyuputih Batang, 15 Oktober 2013

yang saya miliki saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat job deskription dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing.¹³

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh Kepala sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya.¹⁴

Kepala sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan banyak

¹³Wawancara dengan Kepala Sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 24 September 2013

¹⁴Wawancara dengan Guru, di ruang kantor guru, pada tanggal 24 September 2013

mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan. sebatas yang mampu dikerjakan.¹⁵

Komite memberi kewenangan penuh kepada kepala sekolah untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan. Komite dilibatkan dalam berbagai keputusan penting yang menyangkut kemajuan kualitas pendidikan di MA NU.¹⁶

b. Mekanisme Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan.

Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh Kepala sekolah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan A adalah sebagai berikut:

Sebagai seorang pemimpin, saya harus sering mengambil keputusan. Langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang

¹⁵Wawancara dengan kepala Tata Usaha, di ruang TU, pada tanggal 24 September 2013

¹⁶Wawancara dengan Komite Sekolah, di rumah ketua komite Sekolah, tanggal 28 September 2013

banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah.¹⁷

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D, yaitu:

Pembuatan keputusan cenderung bersifat bottom up dengan mekanisme pertama, mengidentifikasi berbagai komponen yang menjadi bahan pembuatan keputusan dari seluruh komunitas Sekolah, kedua, pengumpulan dan pemilihan komponen-komponen sesuai dengan skala prioritas, ketiga, mempersiapkan draft pembuatan keputusan untuk dibahas pada proses penetapan kebijakan.¹⁸

Setiap keputusan yang diambil seringkali dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala sekolah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan.¹⁹

¹⁷Wawancara dengan Kepala Sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 15 Oktober 2013

¹⁸Wawancara dengan Perwakilan Guru, di kantor guru pada tanggal 15 Oktober 2013

¹⁹Wawancara dengan Kepala Tata Usaha, di ruang TU, pada tanggal 22 Oktober 2013

Setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami. Kepala MA NU lebih bersifat mendengar dari pihak lain dan keputusan didasarkan atas pertimbangan itu namun kami menyerahkan akhirnya kepada beliau yang menentukan.²⁰

2. Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan MBS

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala sekolah seputar upayanya dalam memajukan Sekolah yang terindikasikan melalui peranan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator diperoleh jawaban rata-rata positif, seperti pertanyaan tentang peranannya sebagai edukator, Kepala Sekolah ternyata telah, sedang, dan terus melakukan upaya bimbingan pengarahan kepada guru, karyawan, siswa dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya, serta selalu berusaha mengembangkan profesionalisme pendidik dan menjadi tauladan yang baik dalam berbagai hal.

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada tingkat Sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan Sekolah. Kepala sekolah sebagai pendidik selain mengatur Sekolah

²⁰ Wawancara dengan Komite Sekolah, di rumah komite desa banyuputih, pada tanggal 24 Oktober 2013

secara umum juga memberikan pembelajaran baik pada guru dan staf ataupun siswa/i, oleh karena itu maka kepala sekolah juga menjadi guru dalam bidang bimbingan dan penyuluhan. Membimbing guru dalam menyusun, melaksanakan program pembelajaran sampai tehnik evaluasi bagian dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Dalam rangka mengarahkan dan membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler OSIS kepala sekolah juga mengirimkan siswa/i untuk mengikuti perlombaan, hal ini dimaksudkan untuk membekali siswa/Inya pengetahuan baru dan pengalaman juga untuk mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Dalam kerangka mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah juga menginformasikan apa yang telah diraih oleh sekolah berupa prestasi-prestasi baik guru ataupun siswa sebagai akuntabilitas publik kepada stakeholder di luar sekolah. Dengan demikian peningkatan profesionalisme guru tidak luput dari perhatian kepala sekolah seperti mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai penataran dan pelatihan. Peran kepala sekolah sebagai pendidik dalam bingkai pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Kepala sekolah juga memberi contoh dalam mendidik misalkan dengan mengajar 6 jam seminggu, sebelum mengajar kepala madrasah membuat program tahunan, program semester, *syllabus*, rencana pembelajaran, analisis,

sistem evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memberi tauladan kepada rekan kerja atau guru-guru yang lain.

Sebagai manajer ia mampu menyusun program, *schedule*, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada. Membahas peranan kepala sekolah sebagai manajer merupakan hal yang menarik, karena kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin saja seperti yang telah dikemukakan di atas. Sebagai seorang manajer kepala sekolah juga memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, and controlling*). Menyusun program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sebagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas. Dalam kerangka implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah melakukan : 1) perencanaan dengan matang dengan menentukan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, 2) mengorganisasikan, kepala sekolah mendisain dan membuat struktur organisasi, termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumberdaya pendukung yang paling sesuai, seperti wakil kepala, kepala TU, bendahara, pustakawan, pembina pramuka, laboran, kepanitiaan baik yang permanen ataupun yang temporer, 3) menggerakkan, yaitu kepala sekolah berusaha mempengaruhi orang lain agar

bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, 4) mengontrol, yaitu kepala sekolah membandingkan apakah yang dilaksanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan.

Strategi yang dirancang oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki sekolah. Ada beberapa hal yang dikerjakan oleh kepala sekolah seperti: 1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan profil portofolio, 2) membentuk kelompok tutor sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*), 3) menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan memberikan ekstra pembelajaran, 4) meningkatkan dan memberikan penghargaan atas prestasi akademik baik yang diraih guru ataupun siswa.

Peranan administrator ditunjukkan dalam bentuk pengelolaan administrasi kegiatan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, keuangan dan kemampuan membuat data inventaris serta surat menyurat Sebagai administrator, kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, memiliki 2 tugas utama yaitu: *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan

bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa harus berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

Untuk memperlancar tugas-tugas kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi tersebut, kepala sekolah menunjuk staff TU yang bertugas khusus melakukan tugas-tugas administrasi dan keuangan.

Selain tugas-tugas diatas, kepala sekolah juga memanfaatkan kewenangan yang luas yang diberikan pemerintah kepada sekolah dalam pengelolaan administrasi pendidikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini disadari oleh kepala sekolah bahwa pergeseran struktur kewenangan sistem administrasi pendidikan ini merupakan momentum yang tepat untuk melakukan reformasi sistem pengelolaan pendidikan di sekolah. Ekses positif dari kewenangan pengelolaan yang *independent* ini, dalam membuat RAPBS, kepala sekolah dapat mengoptimalkan kekuatan sekolah dengan lebih leluasa menginventarisir kebutuhan berupa program-program untuk peningkatan kualitas pendidikan di sekolah yang kemudian ditawarkan penganggarannya kepada semua komponen sekolah secara transparan dalam rapat dengan komite sekolah.

Sebagai supervisor ia mampu melaksanakan program supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan dan menjadi *feed-back* bagi kepentingan sekolah. Sebagai supervisor maka kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Tentunya sebelum melakukan pembinaan kepada orang lain, kepala sekolah terlebih dahulu membina diri sendiri. Supervisi ini dapat dilakukan ke dalam kelas (*class visit*) atau di kantor tempat staff bekerja. Hasil supervisi itu kemudian dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk menjadi timbal balik bagi kepentingan sekolah.

Kepala sekolah sebagai *leader* mampu menampilkan pribadinya memiliki visi/misi serta mampu berkomunikasi dan mengambil keputusan. Salah satu fungsi Kepala sekolah adalah sebagai pemimpin. Sifat-sifat Kepala sekolah sebagaimana diurai di atas, telah menunjukkan sikap sebagai seorang pemimpin yang demokratis, misalkan : dalam mengambil keputusan, selalu didasarkan pada hasil musyawarah dengan semua komponen dan dapat mendengarkan suara-suara yang dari bawah atau pegawai yang lainnya. Kepala sekolah sudah melakukan proses pengarahan dan mempengaruhi berbagai aktifitas yang berhubungan dengan tugas-tugas guru, wali kelas, TU, dan semua aktifitas sekolah.

Mengatur orang adalah suatu hal yang kompleks karena orang yang diatur (bawahan/pegawai) dan orang yang mengatur (pemimpin) sering mempunyai penadapat, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan dan kemampuan menghadapi situasi yang berbeda. Kepala sekolah juga dalam menghadapi keadaan tersebut sering melihat situasi dan kondisi sebelum mengambil keputusan yang tepat.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah memiliki kematangan baik dari sisi pekerjaan ataupun psikologis. Dalam hal ini kepala sekolah dengan kematangan pekerjaannya memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan kematangan psikologis dapat memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan.

Kepala sekolah mempunyai pola kepemimpinan yang bersifat demokratis dan situasional yang didukung oleh sistem organisasi dengan ciri-ciri antara lain: 1) dalam mengambil kebijakan selalu dilakukan musyawarah terlebih dahulu dengan komponen Sekolah, 2) organisasi Sekolah telah berbadan hukum dalam bentuk yayasan, 3) kegiatan Sekolah berjalan secara vertikal dan horizontal.

Kepemimpinan kepala sekolah tumbuh berkembang atas dasar kompetensi yang dimiliki berupa: 1) kompetensi profesional, meliputi: menyusun perencanaan madrasah, mengelola kelembagaan Sekolah, menerapkan kepemimpinan

dalam pekerjaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola tenaga kependidikan, mengelola hubungan Sekolah dan masyarakat, mengelola sistem informasi Sekolah, mengelola kesiswaan, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar, mengelola ketatausahaan dan keuangan sekolah, melakukan supervisi, melakukan evaluasi dan menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, 2) kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen meliputi : menguasai landasan pendidikan, menguasai kebijakan pendidikan, dan menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan, 3) kompetensi kepribadian berupa: bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, memiliki etos kerja yang tinggi, bersikap terbuka, berjiwa pemimpin, mampu mengendalikan diri, mampu mengembangkan diri dan memiliki integritas kepribadian, dan 4) kompetensi sosial meliputi: mampu bekerja sama dengan orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan.

Sesuai dengan *job description* yang telah dibuat, kepala sekolah mendistribusikan tugas dan kewenangan kepada komponen-komponen sekolah. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, karena kepemimpinan yang efektif dapat melibatkan dan menggerakkan semua komponen atau *stakeholders*.

Kepala sekolah dalam menggerakkan komponen-komponen sekolah selain dengan memberikan petunjuk dan pengarahan juga memberikan contoh kepada bawahan yang merupakan rekan kerja. Beliau sadar bahwa sulit untuk mencapai visi dan misi sekolah tanpa bekerja sama dan sama-sama kerja dengan diarahkan dan diberi tauladan.

Kepala sekolah dalam pandangan guru MA NU 01 Banyuwangi sebagai seorang yang bijaksana dalam mengambil keputusan. Biasanya kepala sekolah mendengarkan masukan-masukan sebagai data untuk dianalisis. Dalam membuat keputusan pada tingkat Sekolah dalam kerangka MBS. *Pertama*, kepala sekolah berkonsultasi dengan komite Sekolah yang terdiri dari kepala sekolah sendiri, pengawas, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, dan staff sekolah. *Kedua*, komite melakukan pengukuran kebutuhan Sekolah. *Ketiga*, komite mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran yang terukur. *Keempat*, mengambil keputusan dengan mendengarkan saran-saran dari komite. Untuk mengambil keputusan yang rasional dibutuhkan kreativitas. Kreativitas memungkinkan kepala sekolah lebih menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dapat dilihat orang lain.

Berikutnya kepala sekolah sebagai seorang motivator sering memberikan motivasi baik berupa fisik maupun psikis. Kepala sekolah tidak pelit memberikan penghargaan berupa

pujian bila melihat bawahannya mengerjakan tugas dengan baik dan juga menyampaikan teguran secara terhormat untuk perbaikan. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara manusia. Kepala sekolah menyadari betul bahwa motivasi subyek yang penting bagi seorang pemimpin. Maka kemudian kepala sekolah berusaha bagaimana dapat menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Sifat-sifat kepala sekolah juga cukup dikagumi dengan keikhlasan dan kesabarannya oleh guru-guru MA NU 01 Banyuputih, hidup yang sederhana menjadi kepribadiannya, bersikap tawakal dan pengabdian yang penuh dedikasi. Dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dapat menjadi panutan bagi komponen Sekolah.

Peranan inovator ditunjukkan dalam bentuk kemampuan membangun inovasi, mengadopsi atau memodifikasi gagasan baru yang berguna bagi kepentingan sekolah. Berkaitan perannya sebagai inovator, Kepala sekolah mampu mengatur lingkungan Sekolah dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif.

Hasil wawancara dengan pedoman model kedua berkaitan dengan pertanyaan seputar kewenangan Kepala sekolah, mekanisme pembuatan keputusan, proses penetapan kebijakan, pola komunikasi, proses pengawasan, proses aktualisasi ide/saran, pemberian motivasi, kondisi kesetiaan,

dan suasana kerja. Item-item tersebut disampaikan atau ditanyakan kepada ketua komite sekolah, pengawas, guru, dan pegawai Tata Usaha.

Menurut ketua komite sekolah, dalam menjalankan tugas dan peranannya sebagai Kepala sekolah, ia senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada komite sekolah. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen sekolah. Pola komunikasi yang dikembangkan pula bercorak terbuka dan berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Proses pengawasan bersifat wajar dan sesuai dengan standar norma yang seharusnya. Ide dan saran dari semua urusan terus dikembangkan untuk lebih menyempurnakan program sekolah. Pembagian tugas mengajar dan lainnya ditetapkan berdasarkan forum rapat yang demokratis. Dalam hal pemberian motivasi, kepala sekolah tidak enggan memberikan pujian dan terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. Kesetiaan seluruh aparat kepada kepala sekolah berlangsung secara wajar dengan nuansa tenggangrasa dan teposeliro.

Suasan kerja berlangsung penuh kekeluargaan, kompak dan solid dalam menggalang keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan.

Jawaban pengawas seputar kepemimpinan Kepala sekolah adalah sebagai berikut : Kewenangan dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar bersifat luwes dan terbuka, artinya kewenangan lebih banyak didelegasikan kepada bawahan sebatas yang mampu dikerjakan. Mekanisme pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan berciri *bottom up* yang berarti memperhatikan masukan atau saran dari bawah. Pola komunikasi berjalan dua arah (komunikatif), sehingga setiap masalah apapun dapat dipecahkan bersama. Proses pengawasan sesuai dengan *job discription* tata tertib yang telah disepakati bersama. Aktualisasi ide/ saran dari semua unsur Sekolah terus meningkat seiring dengan kesempatan yang dibuka secara lebar oleh kepala sekolah. Pembuatan surat keputusan pembagian tugas guru dan staf terlebih dahulu didiskusikan dengan berbagai pihak terkait agar terus terpelihara tanggungjawab dan rasa memiliki. Potensi yang dimiliki oleh sumber daya sekolah terus dibina dan dikembangkan demi optimalnya hasil kinerja yang diraih. Kondisi kesetiaan dan suasana kerja menunjukkan pola kolegialitas dengan merasa ikhlas beramal dan penuh kesejukan.

Salah seorang guru mengemukakan pendapatnya tentang *prototype* kepala Sekolahnya antara lain: meskipun sudah lazim seorang pimpinan memiliki kewenangan yang luas atau otonom, namun beliau lebih menghargai potensi

yang dimiliki stafnya, sehingga tidak sedikit terjadi pelimpahan wewenang. Proses pembuatan keputusan dan kebijakan melalui tahapantahapan yang kesemuanya ditempuh dengan musyawarah/rapat komite, atau dewan guru. Bentuk komunikasi dijalankan secara dialogis dan multi arah, dalam arti mengacu kepada potensi yang dimiliki oleh komite sekolah atau guru dan staf. Proses pengawasan berlangsung melalui evaluasi tugas mengajar, persiapan pemeriksaan mengajar dan evaluasi secara keseluruhan yang berkaitan dengan mutu pendidikan. Proses aktualisasi ide/saran antara lain berupa penampung aspirasi, musyawarah langsung dan evaluasi substansi ide atau saran. Mekanisme pembagian tugas berdasarkan pada rencana, program dan struktur sekolah yang ada. Terselenggaranya pembagian tugas atas kontrak tugas selama 1 (satu) tahun ajaran. Pemberian motivasi diwarnai oleh penghargaan terhadap staf untuk mengikuti diklat, seminar, diskusi, panel dan kegiatan positif lainnya.

Pendapat Kepala Urusan Tata Usaha tentang figur Kepala sekolah adalah: Menyangkut kewenangan, beliau tidak menjadikan dirinya pemegang kewenangan mutlak tetapi tidak sedikit kewenangan yang dilimpahkan kepada bawahannya. Proses pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan cenderung bersifat "*bottom up*", melalui tahapan musyawarah dan rapat. Pola komunikasi yang terjadi antar

unsur sekolah secara timbal balik serta bersifat terbuka sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala sekolah mengarah kepada sikap, tingkah laku, atau perbuatan yang dilakukan oleh guru, staf dan siswa secara wajar sesuai dengan standar. Kepala sekolah sangat peduli terhadap masukan, ide, dan saran dari semua komponen Sekolah karena sangat berguna dalam menambah referensi pada saat pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan. Mekanisme pembagian tugas berjalan menurut permintaan yang dikaitkan dengan kondisi Sekolah melalui forum rapat yang demokratis. Beliau selalu berkesempatan memberikan motivasi dan mendorong prestasi guru dan staf menuju hasil kerja yang optimal. Kepala sekolah membiasakan mengedepankan tenggang rasa, sehingga terbangun kondisi, tanggungjawab dan suasana kerja yang kompak, solid, penuh kekeluargaan, saling percaya serta saling menghormati dan menghargai.

3. Evaluasi Kepala Sekolah dalam penerapan MBS

Kepala sekolah MA NU 01 Banyuputih dalam melaksanakan dan menjalankan evaluasinya yaitu dengan mengadakan briefing setiap pagi jam 7 sebelum guru memasuki ruangan kelas. Dan kepala sekolah juga melakukan rapat mingguan, bulanan, maupun tahunan. Kepala sekolah dalam mengadakan evaluasi ini tidak lain yaitu untuk

mengetahu kelemahan dan kekurangan yang ada dalam lembaga pendidikan di MA NU 01 Banyuputih.²¹

a. Melakukan Pengawasan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator.

Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut :

Dalam kaitannya Kepala sekolah dengan supervisi pendidikan, saya melakukan langkah-langkah antara lain:

Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (*inspeksi*) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya.

Saya memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan Sekolah.

Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan.²²

²¹Wawancara dengan kepala sekolah MA NU 01 Banyuputih setelah rapat, di ruang Kepala Sekolah. Tanggal, 20 Oktober 2013

²²Wawancara dengan Kepala Sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 20 Oktober 2013

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D. yaitu:

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan.²³

Yang pertama dilakukan adalah dengan melihat kepada job yang diberikan kepada masing-masing berbeda antara guru, TU dan siswa. Kalau dipandang tugas pokoknya berjalan tak jarang ia memberi semacam pujian dan bagi yang belum berjalan tertib ia memberi support atau memanggilnya dengan gayanya tersendiri sehingga tidak merasa tersinggung termasuk mengawasi dalam hal kecakapan, tingkah laku dan sikapnya.

Terhadap siswa juga dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak siswa dan kewajiban siswa sehingga siswa mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga sekolah lainnya.²⁴

²³Wawancara dengan perwakilan guru, di ruang guru, pada tanggal 24 Oktober 2013

²⁴Wawancara dengan kepala TU, di ruang TU, pada tanggal 20 Oktober 2013

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar.²⁵

b. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja Yang Kondusif

Peranan Kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administratif sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi Kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi Kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Saya sebagai Kepala sekolah dalam kaitannya dengan pemberian motivasi diantaranya dengan memberikan penghargaan baik berupa materil maupun *immateril* kepada guru, staf yang berprestasi. Saya juga

²⁵Wawancara dengan komite sekolah, di rumah komite desa banyuputih, pada tanggal 24 Oktober 2013

mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku, dan pelatihan. Tapi saya tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai.²⁶

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B, C, dan D., yaitu:

Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai. Seluruh komunitas sekolah selalu kompak dan solid dalam mengukung keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah tidak enggan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal. Kepala sekolah terus mendorong prestasi sempurna para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing.²⁷

Kepala sekolah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang

²⁶Wawancara dengan kepala sekolah, di Kantor Kepala sekolah, pada tanggal 20 Oktober 2013

²⁷Wawancara dengan guru, di ruang guru, pada tanggal 24 Oktober 2013

sesuai. Kepala sekolah terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. Kepala sekolah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai.²⁸

Kepala sekolah mengembangkan pepatah “*ing ngarso sung tulodo ing madya mangun karso dan tut wuri handayani*” sehingga semuanya berjalan bersama dan kerja bersama sehingga hasilnya pun hasil bersama.

Kepala Sekolah selalu memberi motivasi kepada seluruh potensi yang ada dengan memberi dukungan menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali Kepala SMA memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya Kepala sekolah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejolak, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala sekolah menciptakan suasana bahwa ditempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup sehingga tidak ada

²⁸Wawancara dengan kepala TU, di ruang TU, pada tanggal 24 Oktober 2013

hal yang membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan.²⁹

c. Tugas Pokok Kepala Sekolah EMASLIM

Kepala Sekolah Berfungsi dan Bertugas Sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leadership, dan Motivator. Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leadership, Inovator, dan Motivator (EMASLIM). Kepala sekolah selaku **Edukator** bertugas melaksanakan proses pembelajaran secara *efektif dan efisien* (lihat tugas guru). Sedangkan selaku **Manajer** mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi kegiatan, menentukan kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur OSIS, mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait, mengatur administrasi:³⁰

- 1) Ketatausahaan
- 2) Siswa
- 3) Ketenagaan

²⁹Wawancara dengan komite sekolah, di rumah komite sekolah, pada tanggal 15 Oktober 2013

³⁰Studi wawancara dengan kepala Sekolah MA NU 01 Banyuputih, Batang, 15 Oktober 2013.

4) Sarana-Prasarana, dan Keuangan / RAPES

Kepala sekolah selaku **Administrator** bertugas :

- 1) Melakukan Perencanaan apapun seperti halnya dalam program kerjanya kepala sekolah juga memiliki planing yang kuat untuk.
- 2) Kepala sekolah juga melakukan Pengorganisasian dalam sekolah guna menyatukan kesepahaman bersama.
- 3) Kepala sekolah juga mengarahkan para pegawai, staf maupun guru untuk menjalankan apa yang menjadi kewajiban mereka.
- 4) Kepala sekolah juga mengkoordinasikan kepada seluruh jajaran baik karyawan, staf maupun guru yang ada di MA NU 01 Banyuputih.
- 5) Dan kepala sekolah melakukan Pengawasan setiap hari mulai dari pagi sampai menjelang pulang sekolah. Tidak hanya pada guru maupun karyawan tetapi juga pada seluruh siswa-siswi MA NU 01 Banyuputih.

Kepala sekolah selaku **Supervisor** bertugas mensupervisi mengenai:

- 1) Proses pembelajaran,
- 2) Kegiatan bimbingan konseling dan bimbingan karier,

- 3) Kegiatan ekstrakurikuler, misalkan seperti pelaksanaan Marching Band, Pramuka, maupun Olahraga.
- 4) Kegiatan ketatausahaan,
- 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait,
- 6) Sarana dan prasarana,
- 7) Kegiatan OSIS,
- 8) Kegiatan 7 K

Kepala sekolah selaku **Motivator** bertugas:

- 1) Memberi penghargaan secara individu dengan mempersaingkan dirinya sendiri,
- 2) Menciptakan lingkungan kerja fisik (gedung, ruangan seluruhnya dan semua perabot menjadi lebih menarik),
- 3) Menciptakan lingkungan sekolah (halaman) menjadi sejuk, indah, rindang, teratur, dan bersih,
- 4) Menciptakan lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja) yang harmonis ke arah horisontal, ke arah vertikal, ke atas maupun ke bawah,
- 5) Menyusun dan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman,
- 6) Memberikan penghargaan secara kelompok dengan membentuk kelompok.