

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SMA YATPI GODONG GROBOGAN**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam
Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

Edy Suyanto
NIM : 093311010

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2015**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Edy Suyanto**
NIM : 093311010
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMA YATPI GODONG GROBOGAN

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 10 November 2015
Pembuat Pernyataan,



Edy Suyanto
NIM: 093311010



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Raya Prof. Hamka Km. 02 Ngaliyan Semarang 50185
Telp. (024) 7601295

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

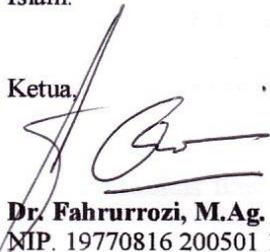
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan
Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong
Grobogan
Penulis : Edy Suyanto
Jurusan : Kependidikan Islam
Program studi : S1 Kependidikan Islam

telah diujikan dalam sidang *munaqasyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Pendidikan Kependidikan Islam.

Semarang, 25 November 2015

DEWAN PENGUJI

Ketua,


Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
NIP. 19770816 200501 1003

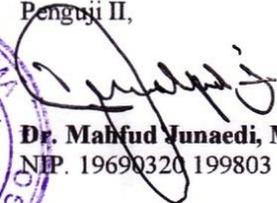
Sekretaris,


Fatkhuroji, M.Pd.
NIP. 19770415 200701 1032

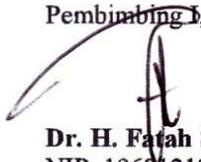
Penguji I,


Dr. H. Ikhrom, M.Ag.
NIP. 19650329 199403 1002

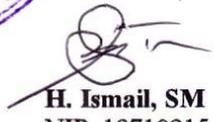
Penguji II,

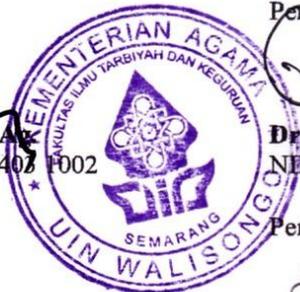

Dr. Mahfud Junaedi, M.Ag.
NIP. 19690320 199803 1004

Pembimbing I,


Dr. H. Fafah Syukur, M.Ag.
NIP. 19681212 199403 1 003

Pembimbing II,


H. Ismail, SM
NIP. 19710915 199703 1 003



NOTA DINAS

Semarang, 10 Mei 2015

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang
di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH DI SMA YATPI
GODONG GROBOGAN**

Penulis : **Edy Suyanto**
NIM : 093311010
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam sidang Munaqasyah.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Pembimbing I.



Dr. H. Natah Syukur, M.Ag
NIP:19681212 199403 1 003

NOTA DINAS

Semarang, 10 Mei 2015

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang
di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH DI SMA YATPI
GODONG GROBOGAN**

Penulis : **Edy Suyanto**
NIM : 093311010
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam sidang Munaqasyah.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Pembimbing II,



Ismail, SM.

NIP: 19710915 199703 1 003

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Penyimpangan penulisan kata sandang [al-] disengaja secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

ا	a	ط	ṭ
ب	b	ظ	ẓ
ت	t	ع	‘
ث	ṯ	غ	g
ج	j	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	ḏ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ها	h
ش	sy	ء	’
ص	ṣ	ي	y
ض	ḍ		

Bacaan Madd :

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

Bacaan Diftong:

au = اُوْ

ai = اَيُّ

iy = اِيُّ

ABSTRAK

Edy Suyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan*, Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Walisongo Semarang, 2015.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan nasional. Dan merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, serta meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kepemimpinan kepala sekolah SMA Yatpi Godong Grobogan, mengetahui manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan dan mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan. Datanya diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan ada tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan sudah berjalan baik jika dilihat dari penerapan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan potensi yang dimiliki.

SMA Yatpi Godong Grobogan hendaknya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen berbasis sekolah tidak hanya bertanggung jawab dan partisipasinya dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personil, tetapi juga bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan program.

Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang sehingga masing-masing kelompok sadar akan tugas dan fungsinya masing-masing dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah segala puji kami panjatkan kepada Allah SWT, atas *rahman-rahim* dan segala kebaikan-Nya, penulis bersyukur dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul

“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan”.

Shalawat salam kami sampaikan kepada junjungan kami Nabi Agung Muhammad SAW.

Meski masih jauh dari sempurna, karya tulis ilmiah ini mengajak penulis untuk terus mengerahkan potensinya agar berkecimpung dalam dunia tulis menulis. Menulis memang mengasyikkan, apalagi menulis merupakan pekerjaan untuk keabadian kata Begawan Pramoedya Ananta Toer.

Dalam penulisan penelitian skripsi ini, penulis merasa berhutang budi kepada banyak pihak. Penulis tidak dapat membalas semua kebaikan yang penulis dapatkan dari pihak-pihak tersebut. Namun, penulis senantiasa memohon kepada Allah Swt, semoga pihak-pihak yang pernah berbuat baik dan pernah bertemu dengan penulis, agar dimudahkan segala urusan mereka dan dikuatkan atas segala macam ujian. Amin. Untuk menyebut beberapa pihak tersebut, antara lain:

1. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo beserta seluruh dosen dan karyawan.
2. Kajur, Sekjur dan Staf Jurusan Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Walisongo.
3. Pembimbing I dan pembimbing II, Bapak Dr. Fatah Syukur, M.Ag., dan H. Ismail, SM. Yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk selalu memberikan bimbingan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Kepala sekolah SMA Yatpi Godong Grobogan, beserta para guru, staf dan karyawan SMA Yatpi Godong Grobogan yang

telah bersedia menerima dan membantu penulis dalam melakukan penelitian, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kedua aliran darahku, Bapak Sapar dan Ibu Harni, yang senantiasa mendidik bahkan mampu memberikan spirit belajar dan spiritual dalam kehidupan bermasyarakat, sosial dan berbangsa yang baik
6. Sahabat PMII Rayon Tarbiyah yang kini bernama Rayon Abdurrahman Wahid. Keluarga besar PMII Kom. Walisongo. PC PMII Kota Semarang. PKCPMII Jawa Tengah. Dan seluruh kader PMII dimanapun kalian berada.
7. Khusus kepada sahabat-sahabat angkatan 2009 yang memberi penulis sejuta pengalaman. Kepada kader pelanjut estafet dari 2010 hingga *yaumul qiyamah*. Sahabat senior dari 2007 hingga para pendiri. Kepada seluruh sahabat PMII. Kita mengemban tugas untuk memakmurkan bangsa Indonesia. Kita mengemban tugas untuk mendakwahkan Islam *rahmatan lil 'alamin*. Hidup kita bukan untuk diri kita sendiri. Hidup kita untuk dimanfaatkan sebanyak-banyaknya bagi sesama.
8. Keluarga Besar HMJ Kependidikan Islam dan Keluarga Besar “Bambu Kuning” Semarang Raya
9. Keluarga Besar IMPG (Ikatan Mahasiswa Purwodadi Grobogan) di Semarang dan PRG (Paguyuban Rantau Grobogan)

Penulis sadar bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Sehingga penulis meminta pembaca budiman untuk memberikan koreksi, kritik dan saran yang membangun demi minimalisir kesalahan dan kekurangan. Semoga penelitian skripsi ini bermanfaat. Amin.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Semarang, 10 Mei 2015
Penulis

Edy Suyanto
NIM 093311010

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA PEMBIMBING	iv
TRANSLITERASI	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	11
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah	11
2. Kompetensi Dasar Kepala Sekolah	14
3. Fungsi dan Peran Sekolah	16
4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah	17
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif	20

B. Manajemen Berbasis Sekolah.....	22
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	22
2. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Paradigma Baru Penyelenggara Pendidikan	24
3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah ..	28
4. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah....	32
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan MBS.....	37
1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan MBS.....	37
2. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS.....	39
3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat MBS.....	40
4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial	44
D. Kajian Pustaka.....	59
E. Kerangka Berfikir	63

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	66
B. Tempat dan Waktu Penelitian	67
C. Fokus Penelitian	68
D. Jenis dan Sumber Data	68

E. Teknik Pengumpulan Data	70
F. Uji Keabsahan Data	71
G. Teknik Analisa Data	72

BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data	76
B. Analisis Data	112
C. Keterbatasan Penelitian	115

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	117
B. Saran	118
C. Penutup.....	118

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jenis-jenis Sumber Data

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang digulirkan oleh pemerintah telah membawa perubahan terhadap berbagai bidang kehidupan berbangsa dan bernegara, termasuk pula dalam bidang pendidikan.¹ Secara politis, sistem pendidikan nasional mengalami perubahan yang mendasar yaitu dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi (otonomi pendidikan dari pusat ke daerah kabupaten dan kota). Perbedaan yang paling mendasar antara sistem sentralisasi dan desentralisasi dalam dunia pendidikan adalah pada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini mempengaruhi sistem manajemen yang berlaku pada lembaga pendidikan terkait.

Jika dalam sistem sentralistik (*top down*) segala keputusan dan kebijakan tentang pendidikan telah dipaket dari pusat maka dalam sistem desentralistik (*bottom up*) keikutsertaan masyarakat (yang merupakan bagian dari *stakeholders* pendidikan) dalam pengelolaan pendidikan semakin ditingkatkan dan diberdayakan. Karena pada hakekatnya pendidikan adalah milik masyarakat.²

¹ Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

² Auliya Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), hlm. 103.

Sistem pendidikan dasar dan menengah (SD/MI, SLTP/MTs, SLTA/MA) yang selama orde baru dikelola secara sentralistik terbukti kurang memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Hal tersebut telah melahirkan berbagai permasalahan pendidikan, antara lain penyelenggaraan pendidikan yang tidak efisien, hasil lulusan pendidikan yang dianggap tidak relevan dengan tuntutan kehidupan masyarakat yang sebenarnya, pendistribusian kesempatan hasil belajar (pengetahuan, ketrampilan dan sikap) peserta didik yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.³ Dengan adanya desentralisasi pendidikan permasalahan pokok pendidikan yang meliputi mutu, pemerataan, relevansi, efisien dan manajemen tersebut diharapkan dapat segera tertanggulangi.

Pengertian desentralisasi pendidikan adalah sistem manajemen untuk mewujudkan pembangunan pendidikan yang menekankan pada keterbukaan, sementara dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan situasi, kondisi, kultur dan potensi dari daerah masing-masing.⁴ Namun desentralisasi pendidikan tidak cukup hanya berhenti pada level pemerintah kabupaten/kota, melainkan harus sampai pada level lokal yaitu sekolah.

³Mujahid AK, dkk, *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), hlm. 1

⁴Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 321.

Realisasi desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah adalah diberikannya otonomi yang luas untuk mengelola sumber daya sekolah secara optimal. Optimalisasi sumber-sumber daya berkenaan dengan pemberdayaan sekolah tersebut merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Bentuk otonomi sekolah tersebut dalam istilah manajemen pendidikan disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau yang dalam konteks madrasah disebut dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Sementara istilah manajemen berbasis sekolah itu sendiri diterjemahkan dari istilah *school based management*.

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan nasional. Dan merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, serta meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.⁵

Untuk memahami otonomi sekolah berarti harus memahami pula tentang apa yang dimaksud dengan lembaga sekolah, beserta struktur, karakteristik dan permasalahan yang

⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24.

dihadapinya. “Sekolah merupakan suatu lembaga yang bersifat kompleks dan unik”.⁶ Dikatakan bersifat kompleks karena berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berhubungan satu sama lain, sedangkan bersifat unik karena memiliki ciri khas tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain yaitu sebagai tempat berkumpulnya guru dan murid untuk mengadakan kegiatan belajar mengajar yang terencana dan terorganisasi. Oleh karena itu sekolah harus dikelola dengan manajemen yang baik. Manajemen sangat diperlukan sebagai alat untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

“Inti manajemen adalah menggerakkan (*Actuating*) dan inti menggerakkan adalah memimpin (*leading*)”.⁷ Organisasi sekolah pasti memerlukan seorang pemimpin (baca : Kepala Sekolah) yang dapat mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan serta mendinamisir orang-orang yang ada di lingkungan sekolah tersebut, dalam hal ini ; para staf guru, siswa, karyawan dan lebih luas lagi masyarakat setempat, agar mau dan rela bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi.

⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm, 133.

⁷Moekijat, *Pokok-pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hlm. 108.

“Dalam suatu organisasi, setiap orang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing”.⁸ Seseorang yang diserahi tugas kepemimpinan pastilah mempunyai wewenang yang lebih besar dan lebih menentukan dalam menggerakkan kegiatan-kegiatan yang ada serta dalam mempengaruhi orang-orang yang ada dalam komunitasnya. Sehingga dalam lingkungan sekolah kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab paling besar terhadap sekolah.

Mengenai tanggung jawab seorang pemimpin, Rasulullah Saw bersabda sebagai berikut :

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : *الْأَكْلُكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَإِلَّا مِمَّ أَدَى عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ* (رواه البخارى)⁹

Dari Abdillah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar r.a. bahwasanya Rasulullah Saw. Bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan (kelak) akan ditanya perihal kepemimpinannya. Dan imam atas umat manusia adalah pemimpin dan (kelak) akan ditanya perihal kepemimpinannya (HR. Bukhori).

“Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya”.¹⁰ Kepala sekolah sebagai *top leader* atau pimpinan puncak memegang kunci sukses tidaknya sekolah yang

⁸Gouzali Saydam, *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Djambatan, 1993), hlm. 150.

⁹Bukhari Muslim, *Matan Al-Bukhari*

¹⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali, 1983), hlm. 25.

dipimpinnya. Keberhasilan sekolah bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan seluruh unsur-unsur sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dalam mengantisipasi perubahan kebijakan pendidikan yang terjadi.

Ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita mengalami peningkatan secara tidak merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana perbaikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis sentralistik*, sehingga meningkatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan yang tergantung pada keputusan birokrasi-birokrasi. Kadang-kadang birokrasi itu sangat panjang dan kebijakannya tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Maka akses dari birokrasi panjang dan sentralisasi itu, sekolah menjadi tidak mandiri, kurangnya kreatifitas dan motivasi. *Ketiga*, minimnya peranan masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan

pendidikan, partisipasi orang tua selama ini dengan sebatas pendukung dana, tapi tidak dilibatkan dalam proses pendidikan seperti mengambil keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas, sehingga sekolah tidak memiliki beban dan tanggung jawab hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat/orang tua sebagai *stake holder* yang berkepentingan dengan pendidikan. Keempat, krisis kepemimpinan, dimana kepala sekolah yang cenderung tidak demokratis, sistem *top down policy* baik dari kepala sekolah terhadap guru atau birokrasi di atas kepala sekolah terhadap sekolah.

Munculnya paradigma Guru tentang manajemen berbasis sekolah yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas. Hal ini sangat memungkinkan dengan dikeluarkannya UU Pemerintah Daerah no. 22 tahun 1999, selanjutnya diubah dengan UU no. 32 tahun 2004 yaitu Undang-Undang Otonomi Daerah yang kemudian diatur oleh PP no. 33 tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemda dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal yang kemudian pada tahun 2014 Undang-Undang tersebut direvisi kembali menjadi UU no. 23 tahun 2014. Pola bidang pendidikan di atas oleh UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dengan pasal 51 menyatakan

pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan agar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Kondisi tersebut di atas diperkuat dengan analisis Bank Dunia berdasarkan hasil survei yang dilakukannya, yaitu: 1) Kepala sekolah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolah yang dipimpinnya, 2) Kemampuan manajerial kepala sekolah pada umumnya rendah terutama di sekolah negeri, 3) Pola anggaran tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi baik bisa memperoleh insentif, dan 4) Peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan sekolah.¹¹

Dengan diberlakukannya MBS diharapkan agar kepala sekolah dapat lebih baik dalam mengelola sekolahnya serta lebih kreatif dan inovatif, karena disamping memiliki kebebasan untuk bergerak, juga secara moral kepala sekolah bertanggung jawab langsung kepada masyarakat yang telah ikut mempromosikan dan memilihnya menjadi kepala sekolah. Implementasi MBS akan berhasil jika didukung oleh kemampuan profesional kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk proses belajar mengajar.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, menjadi daya tarik tersendiri bagi penulis untuk mengkaji tentang

¹¹H.A.R. Tilaar, *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 61.

kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan penerapan konsep MBS di sekolah, yang mengambil studi kasus di SMA Yatpi Godong Grobogan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka ada beberapa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala SMA Yatpi Godong Grobogan?
2. Bagaimana manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasar pada permasalahan di atas, maka ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala SMA Yatpi Godong Grobogan.
- b. Untuk mengetahui manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

- c. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.
2. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dinas Pendidikan Kabupaten Grobogan: penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dalam mengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Sekolah: penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
- 3) Kepala sekolah: penelitian ini dapat menjadi bahan pedoman sebagai salah satu solusi alternatif terhadap permasalahan kualitas pendidikan di Sekolah.
- 4) Masyarakat: penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun langsung sebagai referensi mengenai pemahaman pentingnya peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemahaman mengenai kepemimpinan kepala sekolah, tidak akan terlepas dari pemahaman tentang kepemimpinan secara umum, karena itu akan menjadi suatu landasan berpikir agar nantinya terbangun suatu pemahaman yang komprehensif. Secara etimologis (ilmu asal kata) "pemimpin" dan "kepemimpinan" itu berasal dari kata pimpin (Inggris *to lead*) maka dengan konjugasi berubah menjadi "pemimpin" (*leader*) dan "kepemimpinan" (*leadership*)¹. Sementara secara terminologis, terdapat beragam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Hal tersebut dapat dipahami karena sudut pandang yang digunakan juga berbeda.

Keragaman definisi kepemimpinan tersebut digambarkan oleh Soebagio Atmodiwirio dan Soeranto Totosiswanto dengan mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

¹K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hlm. 9

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya (BP-7)
- b. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Sondang P. Siagian).
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan (Ralp M. Stogdill).²

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam proses mempengaruhi tersebut akan tampak tipe/gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin. Tipe/gaya kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Tipe kepemimpinan otokratis/otoriter

Merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan atas perintah, pemaksaan, dan tindakan yang agak otoriter dalam hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin.³

Pemimpin dalam tipe ini merupakan orang yang paling berkuasa, dalam arti segala proses pengambilan

²Soebagio Atmodiwirio dan Soeranto Toto Siswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Semarang: Adhi Waskita, 1991), hlm. 5

³Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 62.

keputusan dan pengembangan struktur organisasi dipegang dan dikendalikannya, sehingga bawahan hanya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi.

b. Tipe kepemimpinan *laissez faire* (kendali bebas)

Tipe ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis, dimana pemimpin hanya berfungsi sebagai penasihat dan bukan pemegang kekuasaan tunggal. Dalam hal ini pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya untuk menentukan aktivitas mereka.⁴

c. Tipe kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis menetapkan kebijaksanaan berupa keputusan penting yang disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijaksanaan diputuskan bersama-sama oleh pemimpin dan anggotanya.⁵

Pemimpin demokratis mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab secara luas sesuai dengan kecakapan yang dimiliki oleh anggotanya dan berperan selaku pengontrol ke arah pembinaan anggota, serta memberikan penghargaan secara obyektif.

⁴Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hlm. 64.

⁵U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 38.

d. Tipe kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.⁶

Dalam tipe ini, pemimpin berusaha untuk merangsang dan membangkitkan motivasi individu atau kelompok yang berada dibawah kepemimpinannya untuk bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari yang ada sebelumnya. Tipe kepemimpinan transformasional, dewasa ini diyakini akan memberikan kontribusi positif bagi pertumbuhan dan perkembangan dari sebuah organisasi, yang dalam hal ini adalah sekolah.

2. Kompetensi Dasar Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi; karakter dan moral yang tinggi, semangat dan kemampuan intelektual, kematangan dan kesinambungan emosi, kematangan dan penyesuaian sosial,

⁶Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 54.

kemampuan kepemimpinan, kemampuan mendidik dan mengajar, serta kesehatan dan penampakan jasmani.

Kepala sekolah hendaknya memiliki kualitas kepribadian yang kuat dan unggul serta memenuhi syarat kompetensi akademik yang relevan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dengan demikian secara garis besar kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (*leadership*), yang meliputi pengetahuan sebagai teori-teori kepemimpinan, tipe dan pola kepemimpinan, syarat kepemimpinan, menguasai teknik *problem solving*, teknik pemberdayaan staf dan teknik memimpin rapat.
- b. *Human relation*, yaitu keterampilan menempatkan personil sesuai dengan kemampuan, membina komunikasi inter dan antar-organisasi, menciptakan iklim yang kondusif dalam bekerja dan pembinaan mental serta moral melalui keteladanan.
- c. Administrasi, merupakan pengetahuan tentang tata persuratan dan kearsipan administrasi kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, perpustakaan, hubungan masyarakat, dan memahami pengertian dan prinsip administrasi pendidikan.

- d. Supervisi, dalam hal ini kepala sekolah harus mengetahui tujuan supervisi, prinsip-prinsip dan teknik serta syarat supervisi.
 - e. Edukasi, yaitu pengetahuan tentang ilmu jiwa anak, proses kegiatan pembelajaran dan teknik evaluasi proses maupun hasil pembelajaran.⁷
3. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berusaha menjalankan fungsinya secara tepat, akan dapat membina perkembangan sekolah sesuai dengan tuntutan tujuan yang hendak dicapai sejalan dengan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang secara dinamis.⁸

Untuk menjawab tuntutan tersebut di atas, maka dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).⁹ Dalam praktek sehari-hari fungsi dan peran kepala sekolah tersebut di atas tidak dapat dibedakan dan dipisah-pisahkan, karena antara satu dengan yang lain saling terkait dan saling mempengaruhi.

⁷Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, hlm. 29-30.

⁸Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 87-88.

⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 98.

4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Organisasi sekolah secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hal-hal dan tanggung jawab masing-masing itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju kepada tercapainya tujuan bersama.¹⁰

Di antara para personel yang ada di lingkungan sekolah, kepala sekolah merupakan seseorang yang memiliki jabatan struktural tertinggi dalam organisasi, sehingga dialah yang menerima tanggung jawab terbesar untuk mencapai tujuan sekolah.

“Tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menjalankan suatu tugas kewajiban yang dipikulkan dengan sebaik-baiknya”.¹¹ Dengan kata lain, seorang kepala sekolah bisa dikatakan bertanggung jawab jika ia melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya.

Adapun yang menjadi tugas-tugas pokok kepala sekolah mencakup 7 (tujuh) bidang sebagai berikut:

¹⁰B. Surya Subrata, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Bina Aksara, 1984), hlm. 6.

¹¹M. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Adminitrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1981), hlm. 91

- a. Bidang akademik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, seperti:
 - 1) Menyusun program catur wulan/semesteran dan program tahunan, terutama juga pembagian tugas mengajar
 - 2) Menyusun jadwal pelajaran setiap tahun
 - 3) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pelajaran dan pembagian waktu yang digunakan
- b. Bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, meliputi:
 - 1) Menyelenggarakan surat menyurat
 - 2) Mengatur penerimaan keuangan
 - 3) Mengelola penggunaan keuangan dan mempertanggung jawabkan keuangan
- c. Bidang kesiswaaan, meliputi:
 - 1) Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru.
 - 2) Mengatur program bimbingan dan penyuluhan.
 - 3) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru/murid
- d. Bidang personalia, meliputi:
 - 1) Menginventarisasi personalia.
 - 2) Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru.
 - 3) Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya

- e. Bidang gedung dan perlengkapan sekolah, meliputi:
 - 1) Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman sekolah.
 - 2) Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah.
 - 3) Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan sekolah, baik yang habis dipakai maupun yang permanen.
- f. Bidang peralatan pelajaran, meliputi:
 - 1) Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid.
 - 2) Mengatur perpustakaan guru/murid.
 - 3) Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi.
- g. Bidang sekolah dan masyarakat, meliputi:
 - 1) Menyelenggarakan pembentukan dan secara kontinyu berhubungan dengan BP3.
 - 2) Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu.
 - 3) Mewakili sekolah dalam hubungan kerja dengan pihak luar.¹²

Kepala sekolah harus mampu menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Namun, untuk melaksanakannya, memerlukan bantuan dari para personel sekolah lainnya, seperti wakil kepala sekolah, guru, maupun para karyawan. Kemudian, agar aktivitas

¹²Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, hlm. 91-92.

sekolah dapat berjalan dengan lancar harus mampu menggerakkan mereka supaya bersedia melaksanakan tugas masing-masing dengan sungguh-sungguh.

Oleh karena itu, disamping bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas seperti tersebut di atas, kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab kepada atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahannya. Karena kedudukannya yang terikat kepada atasan dan statusnya sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang kriteria efektivitas kepemimpinan seseorang. Akan tetapi secara umum dan telah diakui bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu kriteria utamanya, bahkan kemampuan mengambil keputusan dewasa ini diterima sebagai inti kepemimpinan.¹³

¹³Sondang P. Siagian, *Teori-teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hlm. 46.

Adapun pendekatan yang sering digunakan untuk menilai kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan yang efektif ialah pendekatan yang memenuhi lima persyaratan, yaitu :

- a. Kualitatif, dalam arti mutu keputusan yang diambil.
- b. Ketepatan model pengambilan keputusan yang dipilih sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.
- c. Ketepatan teknik pengambilan keputusan yang digunakan sesuai dengan sifat permasalahan yang ingin dipecahkan atau sasaran yang ingin dicapai.
- d. Penerimaan para pelaksana keputusan tersebut sedemikian rupa sehingga keputusan yang diambil terlaksana menurut jiwa dan semangat keputusan tersebut tanpa diwarnai oleh persepsi dan interpretasi yang subyektif dari para pelaksana.
- e. Terbukti mendekatkan organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai.¹⁴

Kepala sekolah harus berani mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kemampuan mengambil keputusan itu mengandung arti mampu menetapkan :

- a. Apa (*what*) yang harus dilakukan
- b. Bagaimana (*how*) melakukannya.¹⁵

¹⁴Sondang P. Siagian, *Teori-teori dan Praktek Kepemimpinan*, hlm. 47.

¹⁵Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, hlm. 81.

Perlu diperhatikan oleh kepala sekolah bahwa keputusan apapun yang akan diambil, harus bersifat rasional dan dapat diterima oleh setiap warga sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus membekali dirinya dengan data-data yang ada di lingkungan sekolah dan informasi seputar permasalahan yang sedang dihadapi, untuk selanjutnya mengolahnya dengan sebaik-baiknya.

Apapun kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin, pada dasarnya ukuran yang biasanya digunakan adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya.

Dengan demikian kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu membawa sekolah yang dipimpinnya berhasil mewujudkan visi, misi serta tujuan melalui program-program pendidikan yang telah direncanakan dan dipersiapkan dengan matang, sehingga pada akhirnya dapat memberikan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik.

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu Manajemen, Berbasis, dan Sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga

untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran dan pembelajaran.¹⁶

Menurut Tim kerja MBS adalah “model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, propinsi, dan pemerintah kabupaten/kota”.¹⁷

Menurut Malen, Ogawa dan Kranz, sebagaimana dikutip oleh Ibtisam Abu Duhou, secara konseptual MBS dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi, kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dapat mendorong dan menopang peningkatan mutu pendidikan.¹⁸

¹⁶Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Mode, dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 1.

¹⁷Tim Kelompok Kerja MBS, *Pedoman Implementasi MBS*, (Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2000), hlm. 1.

¹⁸Ibrahim Abu-Duhou, *School-Based Management*, terj. Noryamin Aini, dkk., (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 2002), hlm. 16.

MBS diterjemahkan dari istilah *School Based Management* (SBM). Istilah ini pertama kali pada tahun 1970-an di Amerika Serikat sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah¹⁹. Reformasi tersebut diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dan memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah, seperti tuntutan terhadap peningkatan mutu pendidikan dan tuntutan terhadap mutu lulusan yang relevan dengan dunia kerja.

Meskipun sebenarnya MBS telah cukup lama berkembang dan diterapkan di manca negara, namun di Indonesia gagasan untuk menerapkan konsep tersebut baru muncul seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah yang juga berarti otonomi dalam hal pengelolaan sekolah.

2. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Paradigma Baru Penyelenggara Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam pembangunan nasional. Pendidikanlah yang akan melahirkan dan membentuk sumber daya manusia sebagai aktor pembangunan di negara ini. Oleh karena itu mutu pendidikan menjadi sangat penting untuk diperhatikan dan diprioritaskan terutama dalam menghadapi era globalisasi dan pasar bebas dewasa ini yang semakin kompleks penuh tantangan.

¹⁹Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Mode, dan Aplikasi*, hlm. 1.

Dengan tingkat pendidikan yang baik dan bermutu maka berbagai program reformasi untuk membangun suatu masyarakat yang sejahtera, masyarakat yang cerdas, yang dapat hidup dalam *knowledge society* seperti yang cita-citakan dalam pembukaan UUD 45.²⁰

Pendidikan nasional merupakan bagian dari pembangunan nasional. Untuk itu dirancanglah Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang bisa dijadikan dasar bagi legalitas pendidikan. Sisdiknas merupakan sebuah proses, oleh karena itu sifatnya tidak statis melainkan dinamis artinya berusaha untuk selalu melakukan perubahan dan harus terus menyempurnakan diri. Sisdiknas haruslah peka terhadap dinamika kehidupan berbangsa yang kini menuntut reformasi di berbagai bidang, serta dinamika dari perubahan dunia yang dikenal sebagai gelombang globalisasi.²¹

Undang-undang (UU) No.2 tahun 1989 tentang Sisdiknas yang selama ini dijadikan sebagai landasan hukum bagi pendidikan nasional telah mengalami revisi karena dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan situasi saat ini yang bisa menjawab tantangan perubahan zaman.

²⁰H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*, (Magelang: Terra Indonesia, 1999), Cet. II, hlm. 4.

²¹H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*, hlm. 1.

Sebagai gantinya ditetapkanlah Undang-undang yang baru, yaitu UU No. 20 tentang Sisdiknas pada tahun 2003.

Kelemahan dari UU Sisdiknas (sebelum mengalami revisi) terletak pada konsekuensi logis dan politis pada penerapannya. Dengan sistem yang demikian, maka sistem pendidikan bersifat sentral atau terpusat dan sistem yang dilandasi oleh tindakan penyeragaman atau uniformitas.²²

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dan bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (UU No. 20 tentang Sisdiknas pasal 3 mengenai fungsi dan tujuan pendidikan nasional).

Dari tujuan pendidikan nasional tersebut di atas, dapat dilihat bahwa sasaran utama dari pendidikan adalah para peserta didik, yang mana peserta didik tersebut merupakan bagian dari masyarakat. Oleh karena itu pendidikan haruslah berasal dari, oleh dan bersama-sama dengan masyarakat.

Pendidikan dari masyarakat berarti bahwa pendidikan haruslah memberikan jawaban kepada kebutuhan (*needs*) dari

²²Aulia Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), hlm. 33–34.

masyarakat sendiri. Pendidikan oleh masyarakat artinya bahwa masyarakat bukan merupakan objek pendidikan yang hanya melaksanakan kemauan negara atau suatu kelompok semata-mata tetapi partisipasi yang aktif dari masyarakat, di mana masyarakat mempunyai peranan di dalam setiap langkah program pendidikannya. Pendidikan bersama-sama masyarakat artinya masyarakat diikutsertakan di dalam program-program pemerintah yang telah mendapatkan persetujuan masyarakat karena lahir dari kebutuhan nyata dari masyarakat itu sendiri.²³

Konsumen pendidikan adalah masyarakat. Oleh sebab itu, segala keputusan yang berhubungan dengan pendidikan hendaknya selalu memperhatikan kepentingan serta kebutuhan masyarakat dan hal itu hanya bisa dicapai jika masyarakat dilibatkan secara langsung dalam proses pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan keputusan tersebut sampai dengan tanggung jawab yang mesti diemban bersama.

Tanpa melibatkan mereka, maka akan sulit diketahui apa yang sebenarnya mereka butuhkan, sehingga keputusan-keputusan yang diambil bisa jadi lebih bersifat prediksi-prediksi yang belum tentu mengena sasaran, dan bahkan lebih ekstrem lagi akan meleset.

²³H.A.R. Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia, Strategi Reformasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), Cet. II, hlm. 169.

3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.²⁴

Menurut Nanang Fattah, istilah efisiensi menggambarkan hubungan antara *input* dan *output*, atau antara masukan dan keluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran yang lebih untuk sumber masukan (*resource input*). Dan yang dimaksud dengan efisiensi pendidikan adalah adanya keterkaitan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas jumlahnya sehingga dapat mencapai optimalisasi yang tinggi.²⁵

Senada dengan pendapat di atas, menurut Ace Suryadi dan kawan-kawan, “Efisiensi pendidikan memiliki kaitan langsung dengan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas secara optimal sehingga memberikan dampak yang optimal pula.”²⁶ Dengan diterapkannya MBS diharapkan efisiensi pendidikan akan terwujud karena sekolah lebih leluasa

²⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 25.

²⁵Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 35.

²⁶Ace Suryadi, dkk., *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm. 162.

dalam mengelola dan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan yang dimilikinya secara tepat guna, artinya tidak ada pemborosan waktu tenaga maupun dana sebab selalu mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan dari sekolah itu sendiri. Efisiensi pendidikan akan diperoleh jika sekolah diberi keleluasaan dalam mengelola sumber-sumber pendidikan tanpa dihadapkan oleh birokrasi yang berbelit-belit.

Mengenai mutu pendidikan di sekolah Simon dan Schuster mengatakan bahwa :

*The School needs to be regularly assessed from the point of view of quality provision. All product features need to be assessed individually. A believe in quality has to permeate the organization. It my not be possible to achieve excellence in everything of course, but the central product features should be a priority in terms of quality improvement.*²⁷

Sekolah secara terus menerus perlu dinilai berdasarkan standar mutunya, oleh karena itu peningkatan mutu pendidikan harus menjadi prioritas utama sehingga akan berimplikasi positif terhadap tumbuhnya kepercayaan masyarakat sebagai konsumen pendidikan terhadap lembaga pendidikan sekolah tersebut. Untuk mengukur mutu pendidikan, sedikitnya terdapat

²⁷Simon and Schuster, *The Tools of Management*, (Singapore: Prentice Hall, 1992), hlm. 145

dua standar utama yang bisa digunakan, yaitu ; (1). Standar hasil dan pelayanan, (2). Standar pelanggan.²⁸

Standar hasil pendidikan mencakup spesifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh oleh anak didik, hasil pendidikan itu dapat dimanfaatkan di masyarakat atau di dunia kerja (tingkat kesalahan yang sangat kecil, bekerja benar dari awal, dan benar untuk pekerjaan berikutnya). Sedangkan standar pelanggan mencakup terpenuhinya kepuasan, harapan, dan pencerahan hidup bagi customer itu.²⁹

“Peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif”.³⁰

Sedangkan untuk meningkatkan pemerataan pendidikan, antara lain dapat diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam kegiatan sekolah, sehingga pada sebagian masyarakat akan tumbuh rasa kepemilikan dan rasa ikut bertanggung jawab yang tinggi terhadap sekolah. Dengan demikian akan memungkinkan organisasi pemerintahan untuk lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu yang kurang mampu.

²⁸Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 79.

²⁹Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, hlm. 80.

³⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, hlm. 25.

Penerapan MBS membawa dampak positif (manfaat) terhadap kemajuan pendidikan di sekolah. Sekolah yang dikelola secara otonom akan dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya sekolah yang ada sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan guru. Guru yang sejahtera akan memiliki konsentrasi penuh terhadap tugasnya.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada kepala sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.³¹

Sementara itu, dengan adanya keterlibatan yang lebih luas dari pihak-pihak yang berkompeten terhadap pendidikan seperti para staf dan guru, orang tua, peserta didik, dan masyarakat (*stake holders*) dalam perumusan kebijakan dan keputusan tentang pendidikan maka akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah.

Sekolah yang dikelola secara terbuka dan transparan serta selalu mendapatkan kontrol dari masyarakat dan

³¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, hlm. 26.

monitoring dari pemerintah akan dapat meningkatkan kinerja para personel sekolah, untuk memperbaiki mutu pendidikan.

4. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan bentuk alternatif dalam pengelolaan sekolah yang dimaksudkan untuk membangun kemandirian dalam mengelola sumber daya yang ada dan mengikis habis segala bentuk ketergantungan yang mengumpulkan kreativitas dan inovasi sekolah.

Menurut Edward Sallis sebagaimana dikutip oleh Nurkolis mengatakan bahwa teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.³²

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principal of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berpendapat bahwa untuk mencapai suatu tujuan tertentu dapat menggunakan beberapa cara yang berbeda-beda.

Setiap sekolah memiliki tujuan dan karakteristik masing-masing, ditambah dengan kompleksnya pekerjaan-pekerjaan sekolah yang dihadapinya saat ini, semakin menunjukkan adanya perbedaan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

³²Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Mode, dan Aplikasi*, 52-55.

Kaitannya dengan ini, hendaknya perlu ditekankan bahwa pengelolaan sekolah harus bersifat fleksibel yaitu selalu menyesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing karena meskipun masalah yang dihadapi oleh sekolah yang berbeda itu sama, belum tentu bisa dipecahkan dengan cara yang sama pula, masing-masing pasti memiliki cara sendiri untuk menanganinya.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principal of Decentralization*)

Sekolah adalah lembaga yang seluruh aktivitasnya berkaitan dengan masalah pendidikan. Pendidikan itu sendiri merupakan masalah yang rumit dan kompleks karena berada dalam lingkungan masyarakat yang cepat berubah, sehingga dalam pelaksanaannya memerlukan desentralisasi.

Dalam MBS, prinsip desentralisasi diperlukan untuk memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah agar dapat bekerja mengelola sekolah menurut strategi dan gagasan mereka sendiri sehingga pengelolaan sekolah akan berjalan efektif.

Dalam hal ini sekolah perlu keleluasaan dan tanggung jawab untuk menemukan dan memecahkan masalahnya, dengan begitu setiap masalah yang muncul akan dapat terpecahkan secara tepat, cepat, dan efisien.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principal of Self-Managing System*)

Setiap sekolah memiliki tujuan dan untuk mencapainya mereka menetapkan kebijakan-kebijakan tertentu yang berbeda satu sama lain. Untuk itu dalam konsep MBS sekolah diberi kewenangan untuk mengelola sekolahnya secara mandiri berdasarkan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Prinsip ini masih ada hubungannya dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuilifinalitas dan prinsip desentralisasi. Hubungan ketiga prinsip tersebut jika digambarkan sebagai berikut, ketika suatu masalah dihadapi oleh sekolah, maka sekolah harus dapat memecahkannya dengan caranya sendiri, dan agar sekolah dapat memecahkan masalahnya maka terlebih dahulu harus ada pelimpahan wewenang dari atasan kepada pihak sekolah. Sehingga dengan adanya kewenangan tersebut pihak sekolah dapat mengelola sekolahnya secara mandiri.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principal of Human Initiative*)

Prinsip ini memiliki asumsi dasar bahwa manusia adalah sumber daya yang dinamis dan tidak statis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus terus selalu digali, ditemukan, dan dikembangkan.

Manusia adalah sumber daya manajemen yang sangat penting karena dapat mendukung efektivitas sebuah

organisasi. Untuk itu MBS menciptakan sebuah kondisi yang memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

Sedangkan menurut Tim Kelompok Kerja MBS Propinsi Jawa Barat, ada 6 prinsip umum yang patut menjadi pijakan dalam pelaksanaan MBS, yaitu :

- 1) Memiliki visi ke arah pencapaian mutu pendidikan, khususnya mutu siswa sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing.
- 2) Berpijak pada *power sharing* (berbagi kewenangan), yaitu bahwa pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada adanya saling mengisi dan berbagi kekuasaan/kewenangan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing.
- 3) Adanya profesionalisme semua lini. Maksudnya bahwa implementasi SBM menuntut adanya derajat profesionalisme berbagai komponen, baik para praktisi pendidikan, pengelola, dan manajer pendidikan lainnya, termasuk profesionalisme Dewan Sekolah.
- 4) Melibatkan partisipasi masyarakat yang kuat. Maksudnya bahwa tanggung jawab pelaksanaan pendidikan, bukan hanya dibebankan kepada sekolah (guru dan kepala sekolah saja), tetapi juga menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab komponen masyarakat lainnya, termasuk orang tua siswa.

- 5) Menuju kepada terbentuknya Dewan Sekolah. Artinya dalam implementasi MBS, setiap sekolah harus membentuk Dewan Sekolah (SD), sebagai institusi yang akan melaksanakan MBS.
- 6) Adanya transparansi dan akuntabilitas. Yaitu memiliki makna bahwa prinsip MBS harus berpijak pada transparansi atau keterbukaan dalam pengelolaan sekolah, termasuk di dalamnya masalah fisik dan non fisik. Sedangkan akuntabilitas memberi makna bahwa sekolah beserta Dewan Sekolah merupakan institusi terdepan yang paling bertanggung jawab dalam pengelolaan sekolah.³³

Berbagai penjelasan tersebut, merupakan bentuk eksistensi MBS yang begitu penting dan bagus sekali untuk diaplikasikan di dalam lembaga sekolah, sehingga pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah tersebut apabila direspon dengan baik oleh seluruh komponen-komponen yang terkait maka bukan suatu hal yang sukar menjadikan sekolah tersebut menghasilkan hasil yang handal dan dibutuhkan oleh masyarakat *stakeholder*.

4. ³³Tim Kelompok Kerja MBS, *Pedoman Implementasi MBS*, hlm. 3-

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Lembaga pendidikan sekolah yang dikelola secara mandiri tersebut menuntut kemampuan kepemimpinan dari kepala sekolah, dia harus memiliki karakteristik pemimpin yang sesuai dengan sekolah yang bernuansa otonom. Sebab sekarang dia tidak lagi hanya sebagai pendengar setia dan pelaksana instruksi dari atasannya melainkan sebagai pelaku utama pendidikan di sekolah yang diharapkan mampu membawa sekolah ke arah kemajuan.

Dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah menurut komite reformasi pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokrasi. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini, kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.³⁴

Yang dimaksud kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disini pemimpin memberikan rangsangan dan motivasi kepada para pengikutnya agar memiliki kesadaran

³⁴Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Mode dan Aplikasi*, hlm. 171-172

untuk memunculkan ide-ide kreatif dan produktif, rasa tanggung jawab.

Kaitannya dengan kepala sekolah, kepala sekolah berusaha untuk membangkitkan spirit kerja para guru sehingga akan memberikan efek-efek positif bagi perkembangan dan peningkatan mutu pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.³⁵

Kepala sekolah yang memiliki karakter kepemimpinan transformasional diyakini akan dapat menjadi kunci bagi keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini disebabkan karakteristik kepemimpinan transformasional sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah.

Kesamaan tersebut terletak pada: Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi dan bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.³⁶

Apapun kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin, pada dasarnya ukuran yang biasanya digunakan adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin

³⁵Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 55 – 56.

³⁶Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 173.

tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mampu membawa madrasah yang dipimpinnya berhasil mewujudkan visi, misi serta tujuan melalui program-program pendidikan yang telah direncanakan dan dipersiapkan dengan matang, sehingga pada akhirnya dapat memberikan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik.

2. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Profesionalisme merupakan syarat utama keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas dan mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi disebabkan oleh perpaduan kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang.³⁷

Seseorang disebut profesional apabila ia memiliki profesi, dan profesi itu sendiri memiliki kriteria seperti yang dikemukakan oleh A. Tafsir yang dikutip dari Muchtar Luthfi sebagai berikut:

- a. Profesi harus mengandung keahlian, artinya suatu profesi itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi

³⁷ Abdul Choliq MT, *Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul*, (tp, Semarang, 1998), hlm. 17.

- itu, yang bisa diperoleh dengan cara mempelajari secara khusus karena profesi itu bukan warisan.
- b. Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani sepenuh waktu.
 - c. Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal.
 - d. Profesi adalah untuk masyarakat bukan untuk diri sendiri.
 - e. Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif.
 - f. Pemegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya.
 - g. Profesi mempunyai kode etik (kode etik profesi).
 - h. Profesi harus memiliki klien yang jelas yaitu orang-orang yang membutuhkan layanan.³⁸
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah
- a. Faktor Pendukung

BPPN (Badan Penyelenggaraan Pendidikan Nasional) bekerjasama dengan Bank Dunia telah mengkaji beberapa faktor pendukung yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijaksanaan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua

³⁸A. Tafsir, *Profesionalisme dalam Pengelolaan Madrasah*, dalam Ahmad Zayadi (eds.), *Supervisi Pendidikan Madrasah Kajian Teoritis dan Praktis*, (Bandung : Institute for Religious and Studies (IRIS) dan Basic Education Project (BEP), 2001), hlm. 13.

dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.³⁹

1) Kewajiban Sekolah

Sementara manajemen berbasis sekolah menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban yang juga harus dipenuhi sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah akan disertai adanya pemantauan dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah.⁴⁰

2) Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan

³⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 26.

⁴⁰Jiyono, dkk., *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, Tim Teknik Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bekerjasama dengan Bank Dunia, (Jakarta: 1999), hlm. 3.

dengan program peningkatan membaca dan menulis, refisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Dalam hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Agar prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan agar semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa supaya dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Pedoman-pedoman tersebut terutama kebijakan belum menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah dan anggaran dibelanjakan sesuai kebutuhan.

3) Peranan Orang Tua dan Masyarakat

Peranan masyarakat merupakan salah satu aspek terpenting dalam manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah menyediakan kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah melalui Dewan Sekolah (*School Council*). Orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan di sekolah.

Besarnya peranan masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan kerancuan kepentingan antara sekolah dan masyarakat. Untuk mencegah konflik kepentingan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, pemerintah perlu merumuskan batasan peranan masing-masing unsur.⁴¹

Menurut Wayan Koster dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan menyebutkan ada 9 bentuk partisipasi masyarakat, yaitu meliputi:

- a) Partisipasi dalam bentuk ikut menentukan kebijakan dan program sekolah.
- b) Partisipasi dalam ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan-kebijakan program sekolah.
- c) Partisipasi dalam pertemuan rutin di sekolah.
- d) Partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- e) Partisipasi dalam pengawasan mutu sekolah.
- f) Partisipasi dalam pertemuan BP3.
- g) Partisipasi dalam membiayai pendidikan
- h) Partisipasi dalam mengembangkan iklim sekolah
- i) Partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana fisik sekolah

⁴¹Jiyono, dkk., *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, hlm. 4.

4) Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah menuntut adanya perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berpotensi meningkatkan gerakan peranan yang bersifat profesionalisme dan yang bersifat manajerial.

Dalam hal ini kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang anak dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan.

Khususnya kepala sekolah perlu mempelajari dengan teliti baik kebijaksanaan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Pemahaman terhadap kedua jenis prioritas tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan, serta supervisi dan pemantauan yang direncanakan sekolah dengan betul-betul untuk mencapai tujuan pelaksanaan dengan kerangka kebijakan pemantapan dan tujuan sekolah.⁴²

⁴²Jiyono, dkk, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, hlm. 5.

Berkenaan dengan profesionalisme dan manajerial, maka kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen berbasis sekolah dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a) Mampu memperdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴³

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting.

⁴³Mungin Eddy Wibowo, *Mengelola Institusi Pendidikan Secara Efektif, Menjawab Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Semarang: 2003), hlm. 35.

Dikatakan sangat penting, karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

5) Pengembangan Profesi

Untuk menuju pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (Sumber Daya Manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk pengelolaan sekolah secara efektif. Oleh karena itu, agar sekolah dapat mengambil manfaat atau keuntungan yang ditawarkan manajemen berbasis sekolah perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa. Pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk manajemen berbasis sekolah. Setelah itu penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sendiri.⁴⁴

Dari pemaparan tentang berbagai faktor manajemen berbasis sekolah nampak menjadi karakter

⁴⁴Jiyono, dkk, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, hlm. 5.

masing-masing para pengambil kebijakan, namun semua faktor tersebut haruslah dipadukan menjadi satu kesadaran faktor manajemen agar tercapai tujuan yang akan diharapkan oleh masing-masing sekolah sesuai dengan keadaan dan situasi daerah setempat.

b. Faktor Penghambat

Dalam implementasi MBS juga dihadapi beberapa masalah seperti berbagai pihak terkait harus bekerja lebih banyak dari pada sebelumnya, kurang efisien (dalam jangka pendek karena salah satu tujuan MBS adalah terjadinya efisiensi pendidikan), kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.

Masalah lain yang sering muncul adalah pada otoritas pengambilan keputusan. Sekolah menginginkan dimilikinya otoritas dalam pengambilan keputusan, namun pemerintah pusat atau daerah seringkali tetap menginginkan otoritas keputusan berada di pihaknya.

Penghambat lain yang sering muncul adalah kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana MBS dapat bekerja dengan baik. Juga masalah kurangnya keterampilan untuk mengambil keputusan, ketidak mampuan dalam berkomunikasi, kurangnya kepercayaan antar pihak,

ketidakjelasan peraturan tentang keterlibatan antar masing-masing pihak, dan keengganan para administrator dan guru untuk memberikan kepercayaan kepada pihak lain dalam mengambil keputusan.

Wohlstetter dan Mohtman (1996) dalam Nurkolis (2003:142-143) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS, yaitu:

- 1) Penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. MBS bukanlah model yang mati dan tidak ada satu model baku yang bias diterapkan di semua sekolah dan semua daerah, sekolah harus mengadopsi model MBS sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya masing-masing.
- 2) Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. Sekolah arus mengajak seluruh anggota dewan dan stakeholder untuk membuat agenda. Kesepakatan atas agenda yang akan dijalankan ini harus menjadi pegangan utama kepala sekolah dalam menjalankan dan menerapkan MBS.
- 3) Kekuasaan pengambilan keputusan berpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. Tidak ada satu pihak yang memiliki kekuasaan lebih dibanding pihak lain dalam pengambilan keputusan model MBS ini. Yang ada adalah saling memperhatikan kepentingan-kepentingan

masing-masing pihak sehingga keputusan yang diambil bias seimbang dan adil.

- 4) Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal dalam kenyataannya implementasi MBS memakan waktu, tenaga dan pikiran secara besar-besaran. Pengalaman berbagai Negara menunjukkan MBS akan bisa dinilai hasilnya setelah lebih dari empat tahun berjalan.

Faktor lain penghambat keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:

- 1) Tidak berminat untuk terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

2) Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

3) Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

4) Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan

bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

5) Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

6) Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.⁴⁵

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan.

⁴⁵Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Mode dan Aplikasi*, hlm. 173-174.

Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan MBS akan terhambat jika seluruh komponen sekolah tidak bisa bekerja sama untuk mewujudkan tujuan sekolah, selain itu tingkat pengetahuan terhadap implementasi MBS ini juga sangat berpengaruh, serta peran kepala sekolah sebagai sentral di sekolah tidak maksimal dan kepala sekolah tidak bias mengelola anggota organisasinya.

4. Strategi yang harus dilaksanakan agar MBS Berjalan dengan Baik

Menurut Slamet P.H (2001), pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam keberhasilan melaksanakan MBS adalah sebagai berikut.

Pertama, mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media

masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah.

Kedua, melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

Ketiga, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

Keempat, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Kelima, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal, serta *peluang*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

Keenam, memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakikatnya merupakan

tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang.

Ketujuh, membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah.

Kesembilan, melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.⁴⁶

Nurkholis (2003:132) mengemukakan sembilan strategi keberhasilan implementasi MBS. *Pertama*, sekolah harus

⁴⁶Slamet, PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 27, 2001, <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.

memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Mulyasa (2005: 41) menyatakan bahwa salah satu bentuk otonomi sekolah adalah kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar kompetensi, kompetensi dasar, dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang dilakukan secara fleksibel. Dengan demikian, otonomi sekolah yang dilakukan secara benar dalam kerangka implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non- pembelajaran. Menurutnya, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya sebatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah. Misalnya, partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program

pendidikan. Pembahasan lebih lanjut dari peran serta masyarakat ini disajikan dalam Unit 4.

Ketiga, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison*. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. Menurut Mulyasa (2005:98), Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang efektif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orangtuanya, serta masyarakat dan para guru.

Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi tentang konsep MBS.

Keenam, adanya panduan (*guidelines*) dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2000, dan UU No. 20 Tahun 2003, Departemen Pendidikan diharapkan memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.

Ketujuh, sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

Kedelapan, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa

Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran,⁴⁷ monitoring dan evaluasi, serta melakukan perbaikan-perbaikan.

Di samping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai, yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

D. Kajian Pustaka

Penelitian untuk memahami beberapa masalah yang berkaitan dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam*

⁴⁷Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Mode dan Aplikasi*, hlm. 132

Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan” telah melakukan penelaahan terhadap beberapa sumber sebagai bahan pertimbangan penelitian ini sebagai berikut:

1. Skripsi Ahmad Nasik, 2004 mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Bidang Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMP Negeri 31 Semarang)”. Dalam skripsi ini dijelaskan tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di bidang Pendidikan Agama Islam. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, dan dalam upaya menerapkan MBS dalam bidang pendidikan agama Islam (PAI) di sekolahnya, kepala sekolah telah menerapkan beberapa prinsip yang disarankan dalam MBS antara lain: sistem delegasi, sistem *participatory* dan pemberdayaan potensi yang ada.⁴⁸ Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan peneliti dalam hal judul, waktu, tempat penelitian, selain itu berbeda pula mengenai objek kajiannya karena dalam penelitian tersebut memfokuskan manajemen berbasis sekolah pada bidang mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

⁴⁸Ahmad Nasik, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Bidang Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMP Negeri 31 Semarang)*, hlm. iii.

2. Skripsi Dewi Murdianasari, 2004 mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah”. Dalam skripsi ini membahas mengenai konsep kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif manajemen berbasis sekolah. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kepustakaan yang bertujuan memperoleh pemahaman makna atau menemukan teori dari kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif manajemen berbasis sekolah. Hasil Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dalam konteks MBS kepala sekolah dituntut untuk meneliti kemampuan kepemimpinan yang relevan diterapkan di sekolah yang bernuansa otonom. Dalam menjalankan kepemimpinannya dia harus memiliki visi dan strategi pendidikan yang berorientasi pada mutu, sehingga dia harus menjadi insan yang mandiri dan aktif menciptakan kreasi dan inovasi pendidikan serta mampu menjadi motivator yang dapat bekerjasama dan menggerakkan sumber daya yang ada dengan optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kepala sekolah diharapkan untuk memiliki tipe kepemimpinan transformasional.⁴⁹ Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dalam hal judul, waktu, tempat dan jenis penelitian itu sendiri. Selain itu berbeda pula

⁴⁹Dewi Murdianasari, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. ii.

mengenai objek kajiannya karena dalam penelitian tersebut membahas mengenai teori tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif manajemen berbasis sekolah.

3. Skripsi Mutiah, 2004 mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang yang berjudul, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Studi Di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali”. Skripsi ini berisi tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi kendala dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, antara lain: kurangnya partisipasi masyarakat termasuk dukungan dana, kepala sekolah dan guru perlu ditingkatkan kompetensinya, pendapatan daerah dan orang tua perlu ditingkatkan lagi. Selain itu yang menjadi faktor penunjang dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah antara lain: Adanya sarana dan prasarana yang memadai untuk terlaksananya manajemen berbasis sekolah, adanya ekstra kurikuler di sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali, adanya kegiatan yang melibatkan masyarakat atau tokoh masyarakat dan dibentuknya komite sekolah, kerjasama dengan lembaga lain yaitu kursus komputer dengan gammacom untuk memajukan mutu sekolah dalam bidang non Islam.⁵⁰ Penelitian

⁵⁰Mutiah, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Studi Di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali*, hlm. iv.

ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dalam hal judul, waktu, tempat dan objek kajiannya, karena dalam penelitian tersebut hanya membahas mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

E. Kerangka Berpikir

Seperti telah dinyatakan di atas, konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi sekolah, dan oleh karenanya sering pula disebut sebagai *Site-Based Management*, yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola sekolah. Makna "berbasis Sekolah" dalam konsep MBS sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi. Misalnya, standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun dan lain-lain (lihat UU No. 20/2003 Pasal 51, PP No. 25 tahun 2000 yang telah diubah dengan PP No. 33 Tahun 2004 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom dan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah).

Untuk itu ada beberapa alasan yang akan dijelaskan sebagai landasan penelitian, diantaranya:

1. Jika sebuah pendidikan dikelola dengan kepemimpinan yang otoriter, maka hal tersebut tidak akan berhasil dengan baik.

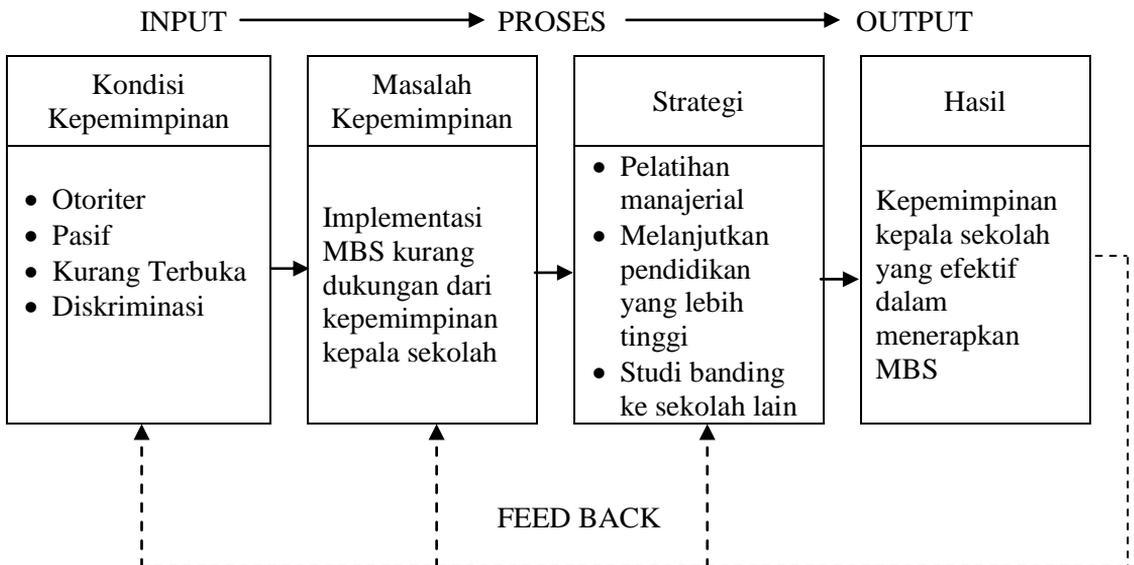
2. Jika pendidikan tidak disertai dengan adanya partisipasi penuh oleh orang tua siswa dan juga *stakeholder*, maka yang terjadi kebijakan yang telah ditetapkan oleh sekolah tidak akan sinkron dengan kondisi yang ada di keluarga dan masyarakat.
3. Jika sebuah lembaga pendidikan tidak dikelola dengan profesional, maka hal tersebut menjadikan output yang tidak relevan.

Maka muncullah paradigma guru tentang manajemen berbasis sekolah yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu ; 1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Dalam Manajemen berbasis sekolah dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah strategi umum yang dianut dalam pengumpulan data dan analisis data yang diperlukan guna menjawab persoalan yang dihadapi dalam penelitian. Metode penelitian mengandung prosedur dan cara melaksanakan verifikasi data yang diperlukan untuk memecahkan dan menjawab masalah penelitian.¹

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tergolong jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni penelitian yang langsung dilakukan responden.² Oleh karena itu, obyek penelitiannya adalah berupa obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Dalam hal ini SMA Yatpi Godong Grobogan akan menjadi objek penelitian yang difokuskan pada pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Peneliti

¹Donald Ary, dkk., *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arief Furchan, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 39.

²Donald Ary, dkk., *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arief Furchan, hlm. 40.

deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat.³ Peneliti ini akan digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang dibahas dimaksudkan untuk mendeskripsikan, menguraikan, dan menggambarkan tentang kepemimpinan kepala SMA Yatpi Godong Grobogan.

Untuk mengkaji lebih lanjut tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka peneliti mengambil tempat penelitian di SMA Yatpi Godong Grobogan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Nama sekolah	: SMA Yatpi Godong Grobogan
NPSN	: 20314259
Tahun Berdiri	: 1980
Status Sekolah	: Swasta

³Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 157.

Jurusan	: IPA, IPS, Bahasa
Alamat	: Jln. Kemantren RT. 001/04 Godong, Grobogan, 58162
No. Telp	: (0292) 659386
Lokasi sekolah berdasarkan :	
a. Geografis	: Perkotaan
b. Lingkungan Pekerjaan	: Tani, Pegawai dan Swasta
c. Wilayah Pemukiman	: Pertanian
d. Transportasi Umum	: Ada (jurusan Semarang- Purwodadi)
Kegiatan Belajar Mengajar	: Pagi jam 07.00 – 13.30
Waktu penelitian	: Tanggal 20 Februari s.d. 20 Maret 2015

C. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari kepala sekolah, guru, staf pegawai dan komite sekolah, untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam

menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

Tabel 3.1
Jenis dan Sumber Data Penelitian

No	Jenis Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data
1	<ul style="list-style-type: none"> a. Lingkungan SMA Yatpi Godong Grobogan b. Kegiatan kepemimpinan Kepala sekolah c. Kegiatan implementasi Program sekolah d. Kegiatan implementasi MBS 	Situasi dan kondisi SMA Yatpi Godong Grobogan	Wawancara Observasi
2	<ul style="list-style-type: none"> a. Hubungan yayasan dan kepala sekolah b. Pengangkatan kepala sekolah, guru dan staf c. Perencanaan program sekolah d. Penyusunan RAPBS e. Pelaksanaan program f. Supervisi dan Evaluasi g. Dukungan pemerintah h. Kepemimpinan yang efektif i. Dukungan finansial dari pemerintah dan masyarakat j. Ketersediaan SDM k. Budaya sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah • Komite sekolah • Guru • Staf 	Wawancara Dokumentasi
3	<ul style="list-style-type: none"> a. Profil SMA Yatpi Godong Grobogan b. Struktur organisasi c. Rencana Kerja Anggaran/RKA d. Rencana strategis sekolah e. Laporan keuangan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Buku Profil Sekolah • Buku agenda dan kegiatan sekolah 	Wawancara Dokumentasi

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan, artinya segala sesuatu tentang penelitian tersebut harus bersinggungan langsung dengan para objek, dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang bisa diterapkan, sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Teknik observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.⁴ Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data yang valid berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan. Peneliti melakukan observasi bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan yang memiliki masalah.

2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau *interviewer* dengan menggunakan alat

⁴Nana Syaodah Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 220.

yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).⁵ Teknik ini digunakan untuk wawancara secara langsung dengan pengelola sekolah, kepala sekolah, guru, staf pegawai SMA Yatpi Godong Grobogan.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan atau transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda, dan sebagainya.⁶ Adapun yang dimaksud dengan dokumen disini adalah data atau dokumen yang tertulis. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kajian yang berasal dari dokumen-dokumen kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

F. Uji Keabsahan Data

Pada teknik uji keabsahan data pada kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan, peneliti menggunakan teknik triangulasi yang merupakan pengecekan data dari berbagai sumber-sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

⁵Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Ghalia Indonesia, t.th), hlm. 193-194.

⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 231.

Triangulasi ini meliputi triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

Triangulasi sumber berarti menguji kredibilitas data dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik berarti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁷

Peneliti menggunakan triangulasi yaitu memanfaatkan sesuatu yang lain dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi hasil data yang diperoleh untuk meneliti bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁸

⁷Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 325.

⁸Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 88.

Dalam melakukan analisis data, pertama-tama yang akan dilakukan adalah melakukan pengecekan terhadap data yang diperoleh dari wawancara kepada kepala sekolah beserta yang berkaitan. Baru kemudian hasil wawancara ditelaah kembali bersama hasil pengamatan/observasi peneliti selama masa penelitian untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah memberikan analisis secara cermat dan tepat terhadap obyek permasalahan secara sistematis. Metode yang digunakan dalam memberikan data yang diperoleh berupa metode deskriptif kualitatif yang berupa pendeskripsian kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan. Kemudian agar data yang diperoleh nanti sesuai dengan kerangka kerja maupun fokus masalah, akan ditempuh tiga langkah utama dalam penulisan ini sesuai yang dikemukakan oleh Miler dan Huberman bahwa “Aktivitas dan analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”.⁹ Aktivitas dalam analisis data meliputi tiga langkah yaitu:

1. Data Reduksi

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian

⁹Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 337.

dicari tema dan polanya.¹⁰ Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti.. dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya data yang telah terkumpul akan dirangkum mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Yatpi Godong Grobogan baik dari hasil penelitian maupun kepustakaan.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah suatu cara untuk merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan.¹¹ Sajian data yang dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan. Artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian.

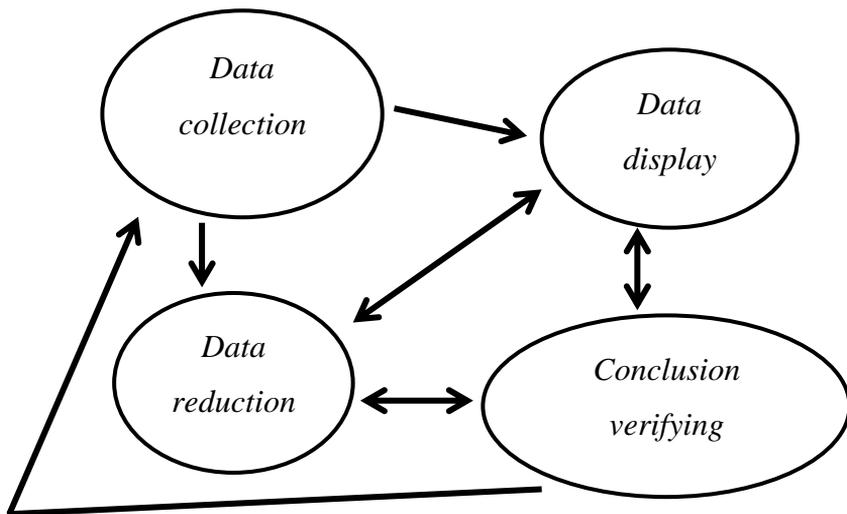
3. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini akan diikuti dengan bukti-bukti

¹⁰Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 338.

¹¹Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 339.

yang diperoleh ketika penelitian di lapangan.¹² Verifikasi data dimaksudkan untuk penentuan data akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis sehingga keseluruhan permasalahan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan dapat terjawab sesuai dengan data dan permasalahannya.



Gambar 3.1.
Komponen dalam Analisis Data

¹²Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 345.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

Dari wawancara responden yang dilengkapi dengan hasil observasi dan studi dokumentasi maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

1. Data Kepemimpinan Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan

a. Kepala Sekolah dalam Mengelola Visi Misi

1) Visi dan Misi SMA Yatpi Godong Grobogan¹

Dari hasil studi dokumen, didapatkan bahwa visi SMA Yatpi Godong Grobogan adalah *Terciptanya sumber daya manusia yang bermoral, cerdas, terampil, mandiri dan bertanggungjawab.*

Indikator Visi:

- a) Terwujudnya generasi yang mampu membaca al-Qur'an dengan baik dan benar (*Tartil*)
- b) Terwujudnya generasi yang tekun melaksanakan ibadah
- c) Terwujudnya generasi yang santun dalam bertutur dan berperilaku

¹Diolah dari Profil Sekolah dan hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

- d) Terwujudnya generasi yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik
- e) Terwujudnya generasi yang mempunyai ketrampilan hidup (*Life Skill*)
- f) Terwujudnya generasi yang mempunyai jiwa kepemimpinan

Misi SMA Yatpi Godong Grobogan adalah:

- a) Pembentukan generasi yang berakhlakul karimah sesuai dengan ajaran agama Islam
- b) Pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik
- c) Mewujudkan pembentukan agen perubahan (*agent of change*) yang berkarakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat
- d) Menciptakan generasi yang cakap dengan kemampuan hidup mandiri
- e) Meningkatkan budaya cinta ilmu dan kerja profesional

Berdasarkan latar belakangnya, MBS di SMA Yatpi Godong Grobogan muncul karena fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. Adanya desakan dan kritikan dari masyarakat luas memaksa pemegang otoritas pendidikan untuk mereformasi dirinya

sendiri, sehingga visi misi sekolah dibuat dan disusun agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sehingga kelak alumni SMA Yatpi Godong Grobogan memiliki pengetahuan dan keterampilan, kapasitas pribadi yang mumpuni, memiliki kemampuan nalar tinggi, mampu berfikir ilmiah, memiliki kepekaan sosial tinggi dan mandiri.²

2) Proses Penetapan Visi dan Misi di SMA Yatpi Godong Grobogan

Proses penetapan diawali dengan rapat pimpinan SMA Yatpi Godong Grobogan yang terdiri dari kepala sekolah dan seluruh wakil kepala sekolah bersama pimpinan yayasan yang terdiri dari direktur, wakil direktur, dan pembantu direktur bidang pendidikan, pembantu direktur dalam bidang pembinaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia serta komite sekolah. Visi SMA Yatpi Godong diilhami oleh Kaul Ulama yang bermakna:

Iddadutifli, badanian wa aqlian wa ruhian liyakuna nafian linafsihi walighairihi, yang artinya mempersiapkan peserta didik dengan kesehatan

²Diolah dari Profil Sekolah dan hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

badan, akal, dan ruhaniannya agar bermanfaat bagi dirinya dan orang lain.

Dari sinilah kemudian dikembangkan pembicaraan visi SMA Yatpi Godong, dalam pembicaraan rapat diharapkan muncul gagasan visi yang bersifat fleksibel dan dinamis, sehingga dapat berlaku dalam waktu yang panjang dengan fleksibilitasnya dan dengan visi tersebut tetap dapat dilakukan pengembangan misi dan orientasi yang dinamis. Rumusan awal dimulai dari esensi muatan hadist yang harus ada dalam proses pendidikan yakni pembinaan aqlian, ruhanian dan badaniah.

Sebagai lembaga yang menganut faham *ahlussunnah waljamaah*, maka aspek akhlaq merupakan komponen penting yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pendidikan, maka dari beberapa usulan yang muncul akhirnya pada rapat tersebut diputuskan dan ditetapkan visi SMA Yatpi Godong.³

³Hasil wawancara dengan Mahbub, M.Pd (Sekretaris Yayasan Yatpi: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 9 Mei 2015).

3) Upaya yang dilakukan SMA Yatpi Godong Grobogan untuk Mencapai Visi dan Misi

Upaya-upaya yang telah dilakukan SMA Yatpi Godong dalam mencapai visi misinya:⁴

- a) Penyusunan rencana strategi sekolah dalam bentuk program kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek (tahunan).
- b) Menyelenggarakan pembinaan akhlaq dan nilai-nilai keagamaan melalui program terjadwal (sebagai kegiatan awal pembelajaran).
- c) Mengintruksikan agar dilakukan pengintegrasian nilai-nilai agama dan moral (budi pekerti) dalam setiap pembelajaran.
- d) Menyelenggarakan program pengayaan dan bimbingan belajar.
- e) Mengaktifkan program ekstra kurikuler dalam bidang keilmuan melalui program KISS (Kelompok Ilmiah Siswa SMA), SEC (SMA English Club) dan DECSMAL (Debat English Club SMA).
- f) Pembekalan keterampilan keagamaan (Baca Tulis Al-Qur'an, menyelenggarakan sholat-sholat

⁴Hasil wawancara dengan Ir. Zuhriyah (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 18 Mei 2015).

sunnah, mengurus mayit) melalui program PAI Mulok.

- g) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan berbahasa Inggris bagi dewan guru melalui program *English For Teacher*.
 - h) Melaksanakan pembinaan, penguasaan dan pemanfaatan teknologi komputer bagi guru (pembinaan penggunaan komputer sebagai alat bantu/media pembelajaran).
 - i) Melaksanakan pembinaan kompetensi guru.
 - j) Melaksanakan dan melanjutkan proses pengadaan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pendidikan (renovasi laboratorium dan pengadaan alat dan bahan praktek, pengadaan LCD untuk pembelajaran, pengadaan jaringan internet, penyiapan pengadaan pusat sumber belajar berbasis ICT).
- 4) Keterlibatan Guru dan Karyawan dalam Penyusunan Visi dan Misi SMA Yatpi Godong Grobogan

Semua guru dan karyawan diberikan keluasaan dalam memberikan kontribusi berupa masukan, saran, ide, dan perbaikan. Rapat perumusan visi yang dilaksanakan sebelumnya oleh pihak yayasan dengan pimpinan sekolah, menetapkan pula bahwa unit pendidikan (SMA Yatpi) diharapkan dalam satu

minggu setelah rapat telah dapat menyusun misi unit pendidikannya untuk menjadi bahan acuan dalam rapat dewan guru dan komite sekolah.

Konsep dasar misi dan tujuan sekolah yang disusun oleh kepala sekolah dan pimpinan lainnya diajukan, dibahas, kemudian disepakati. Draft tersebut disepakati dalam rapat/workshop guru dan karyawan yang dilakukan setiap awal semester.

Sosialisasi visi misi dilakukan dengan menempelkan di setiap tempat yang mudah oleh warga sekolah, baik kantor, ruang guru, ruang tata usaha, dan ruang kelas. Bagi guru/karyawan guru, sedangkan bagi siswa baru dilakukan dalam masa Orientasi Peserta Didik (MOPD) pada awal tahun pelajaran.⁵

5) Manfaat Keterlibatan Pengelola dalam penyusunan Visi dan Misi SMA Yatpi Godong Grobogan

Dengan dilibatkan segenap pengelola baik guru maupun karyawan, maka akan berakibat:⁶

- a) Pengelola merasa dihargai yang berdampak pada peningkatan kinerja dan munculnya kreatifitas.

⁵Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di Ruang Guru, pada hari Selasa tanggal 19 Mei 2015).

⁶Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di Ruang Guru, pada hari Selasa tanggal 19 Mei 2015).

- b) Pengelola merasa bertanggung jawab atas kelancaran dan kemajuan sekolah. Pengelola berusaha merealisasikan visi dan misi tersebut sesuai dengan kemampuan dan ruang lingkup kerjanya.
- c) Timbul rasa memiliki yang berdampak pada loyalitas dan dedikasi.
- d) Keterlibatan seluruh komunitas sekolah ini, akan membawa warga sekolah dihargai dalam pengambilan keputusan sekolah, sehingga menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

b. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan⁷

Untuk mengetahui data tentang kinerja kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, maka dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan komponen manajemen sekolah. Sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang harus dikelola, yang meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

⁷Diolah dari studi dokumen pada profil, program dan rencana strategis SMA Yatpi Godong Grobogan dan hasil wawancara dengan Ir. Zuhriyah (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 18 Mei 2015).

Bidang-bidang manajemen sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan adalah :

1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum yang digunakan di SMA Yatpi Godong Grobogan adalah : Kurikulum Kementerian Agama RI, dan Kurikulum Muatan Lokal yang meliputi mata pelajaran sebagai berikut :

- a) Bahasa Korea
- b) Bahasa Arab
- c) Bahasa Jawa
- d) Pengembangan Diri
- e) Ke-NU-an (Hujjah Ahlussunah Wal Jamaah)

Agar efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran terjamin, Kepala SMA Yatpi Godong beserta jajaran guru menyusun program tahunan, bulanan, dan semester berdasarkan isi kurikulum yang dijabarkan secara lebih rinci dan operasional. Kemudian kepala sekolah melakukan pembagian tugas guru, menyusun kalender akademik dan jadwal pelajaran dan menetapkan pelaksanaan evaluasi belajar.

2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan kepala sekolah melakukan langkah sebagai berikut:

- a) Melakukan perencanaan untuk menentukan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
 - b) Melakukan rekrutmen pegawai yang diputuskan bersama dalam rapat sekolah dengan pengurus yayasan.
 - c) Membuat klasifikasi dan penunjukan guru mata pelajaran berdasarkan keilmuan dan potensi akademik yang dimiliki, yaitu untuk menjadi guru mata pelajaran yang ditentukan oleh Kemenag harus memiliki ijazah S1 atau D3 (dengan pertimbangan tertentu). Sementara untuk materi pelajaran lokal, penunjukan guru berdasarkan standar keilmuan yang dimiliki dan sebagian besar dari mereka adalah lulusan pondok pesantren.
- 3) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan yang dimaksudkan untuk mengatur kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik, tertib dan teratur. Hal-hal yang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah :

- a) Mengatur penerimaan siswa baru, orientasi dan klasifikasi siswa ke dalam kelas dan program studi.
- b) Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap prestasi belajar.

- c) Melakukan pengendalian terhadap disiplin siswa, seperti : mencatat dan menetapkan sanksi terhadap siswa yang absen (tanpa alasan) dan terhadap siswa yang terlambat. Sementara Kepala Sekolah membuat peraturan khusus untuk siswa yang absen disertai alasan yang jelas.
 - d) Kepala Sekolah berperan serta dalam menyusun program kegiatan ko-kurikuler dan olahraga.
 - e) Mengikutsertakan siswa-siswa yang berpotensi dan berprestasi pada ajang kompetisi antar sekolah dalam bidang keilmuan, seni, dan olahraga.
 - f) Memberikan penghargaan terhadap siswa yang berprestasi dalam bentuk beasiswa.
- 4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan merupakan sumber daya yang secara langsung dapat mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan.

Sumber pemasukan dana SMA Yatpi Godong Grobogan berasal dari :

- a) Orang tua dan peserta didik: uang pangkal dan uang syahriyah (SPP) siswa.
- b) Masyarakat: donatur tetap dan donatur tidak tetap.
- c) Subsidi pemerintah.

Sumber pemasukan dana yang berasal dari orang tua/peserta didik dan masyarakat adalah sumber dana utama di SMA Yatpi Godong Grobogan untuk menunjang biaya operasional pendidikan. Adapun yang bertugas untuk menarik sumbangan dana dari masyarakat adalah pengurus yayasan yang terdiri dari sesepuh dan tokoh masyarakat yang disegani sehingga tidak terlalu sulit untuk mendapatkan dana dari mereka.

Adapun untuk pengeluaran, meliputi : Biaya rutin (membayar gaji pegawai, guru dan non guru; biaya operasional; biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran serta barang-barang habis pakai). Biaya pembangunan (biaya pembelian dan pengembangan tanah; pembangunan gedung baru; perbaikan/rehab gedung; penambahan furnitur; biaya untuk barang-barang yang tidak habis pakai).

5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan agar memberikan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kelancaran dan kenyamanan kegiatan pendidikan di SMA Yatpi Godong Grobogan.

Oleh karena itu kepala sekolah melakukan kegiatan: perencanaan, pengadaan, pengawasan,

penyimpanan dan inventarisasi, penghapusan dan penataan.

6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Kepala sekolah yang baik adalah salah satu kunci utama untuk membangun sebuah hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat.

Langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam rangka membina hubungan dengan masyarakat adalah;

- a) Memberi kesempatan kepada orang tua murid dan masyarakat untuk menyampaikan usulan ataupun kritik terhadap pihak sekolah pada umumnya dan kepada Kepala Sekolah pada khususnya, meskipun dilakukan atas nama personal karena memang belum berfungsinya Majelis/Komite Sekolah.
- b) Memberikan informasi dan sosialisasi program sekolah kepada masyarakat dan wali murid yang menertibkan bulletin sekolah ataupun pada saat kegiatan halal bi halal yang biasanya dilakukan setahun sekali.

7) Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi :

- a) Manajemen perpustakaan
- b) Manajemen kesehatan
- c) Manajemen keamanan

2. Data Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan

a. Pelaksanaan MBS dalam Menentukan Berbagai Penerapan di SMA Yatpi Godong Grobogan

Sebagai sekolah swasta yang dana operasionalnya bergantung pada masukan dari siswa dan swadaya sekolah, maka sekolah lebih leluasa dari merancang dan menetapkan berbagai penerapan, walaupun secara teknis tidak mengikuti pemerintah, namun secara prinsip masih tetap di jalur yang sama.⁸

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sangat kental di SMA Yatpi sebagai sekolah swasta yang dana operasionalnya tidak tergantung pada subsidi pemerintah, maka sekolah lebih bersifat otonom dalam pengelolaannya.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah. Pergeseran tanggung jawab ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan bekerja bagi guru dan karyawan lebih kondusif, lingkungan belajar yang lebih efektif bagi

⁸Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

siswa. Dengan demikian MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Otonomi sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan ini nampak dalam hal:⁹

1) Hubungan Yayasan dengan Kepala Sekolah

Kemandirian dalam pendanaan berdampak pada sekolah yang harus berupaya membidik pelanggan dengan jelas. Mencitrakan sekolah dengan penampilan yang khas dan dapat menjawab kebutuhan para pengguna. Hal ini perlu untuk membuat kepuasan orang tua yang menitipkan anaknya dan menimbulkan kepercayaan. Pada akhirnya orang tua akan secara tidak langsung membantu dalam mempromosikan sekolah kepada orang tua lainnya.

Kejelian inilah yang membuat pengelola harus berdaptasi dengan berbagai perubahan, melakukan berbagai analisa sebelum kebijakan ditetapkan. Yayasan yang mendirikan dan menaungi keberlangsungan SMA Yatpi, memberikan keluasaan penuh kepada pihak pengelola dalam hal ini kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya.

⁹Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

Kemandirian sekolah tidak berarti lepas kendali dari control yayasan. Sekolah harus tetap berkoordinasi dan konsultasi dengan yayasan. Yayasan member masukan dan arahan, sehingga perencanaan, dianalisa secara menyeluruh.

2) Pengangkatan Kepala Sekolah

Hal ini menjadi hak *prerogative* yayasan, akan tetapi dengan tetap mempertimbangkan aspek profesionalisme dan kompetensi. Yayasan kemudian menetapkan kepala sekolah. Ruang lingkup kerja kepala sekolah diserahkan kepada kepala sekolah untuk mengaturnya. Yayasan hanya memberikan arahan agar sekolah tetap bisa bertahan dan memiliki daya saing. Tataran teknis diserahkan kepada kepala sekolah.¹⁰

3) Pengangkatan Guru dan Karyawan

Guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik (karyawan) atau paedagogik (guru), dan moral serta wawasan keislaman. Mereka bukan saja harus bekerja professional, tapi juga harus mampu memberikan keteladanan kepada siswa.

¹⁰Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

Calon diseleksi secara akademik, kemampuan bahasa Inggris, praktik mengajar, computer, psikotes dan wawancara. Yang lulus harus menjalani diklat pegawai baru sekaligus masa percobaan selama setahun, yaitu 3 bulan sebagai masa percobaan pertama dan 9 bulan berikutnya sebagai calon pegawai tetap. Evaluasi dan supervise dilakukan secara terprogram oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah yang ditunjuk. Setelah satu tahun sejak guru/karyawan tersebut dinyatakan lulus, barulah ditetapkan sebagai pegawai tetap yayasan atas usulan kepala sekolah.¹¹

4) Perencanaan Program Sekolah

Sebagai pemegang amanat, kepala sekolah tidak mengambil keputusan sendiri. Segala bentuk perencanaan dimatangkan di tingkat pimpinan sekolah. Setelah disepakati di tingkat pimpinan, baru dibicarakan dalam konteks luas dengan melibatkan guru atau karyawan. Sehingga semua dilibatkan dalam proses perencanaan. Memang hal ini akan alot dan memakan waktu lama, namun semua dapat beradaptasi dalam berbagai keputusan sekolah.

¹¹Hasil wawancara dengan Ir. Zuhriyah (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 18 Mei 2015).

5) Penyusunan RAPBS

RAPBS mengacu pada evaluasi laporan akhir tahun lalu, dan prediksi pengeluaran tahun yang akan datang. Pimpinan yayasan menganalisa dana yang terserap dan berbagai pengeluaran sesuai bidangnya yang belum teranggarkan. Diharapkan perencanaan anggaran ini sesuai dengan kebutuhan pimpinan sekolah.

Dalam forum pimpinan dengan yayasan hal ini dibahas dengan matang, dan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berhak memberikan masukan demi kesempurnaan sebuah program.

6) Pelaksanaan Program

Program yang sudah direncanakan dalam rencana operasional sekolah dan dianggarkan dalam RAPBS kemudian didistribusikan kepada para penanggung jawab kegiatan, yaitu wakil kepala sekolah dan kepala tata usaha. Namun apabila ada kegiatan yang berbarengan, maka disepakati guru lain terlibat dalam kepanitiaan. Hal ini menjadi proses kaderisasi agar ke depan bila terjadi rotasi kepemimpinan sudah terbaca siapa kader yang bisa memimpin.¹² Kepala sekolah lebih bersifat

¹²Hasil wawancara dengan Sri Hartati, S.Pd (Wakaur. Humas: di ruang tamu sekolah, pada hari Selasa 26 Mei 2015).

memberikan arahan dan memonitoring kegiatan. Sehingga pelaksana lebih leluasa untuk berinovasi dalam melaksanakan program.

7) Supervisi dan Evaluasi

Merupakan kegiatan yang menjadi agenda rutin sekolah, baik kepada guru maupun karyawan. Dilakukan jadwal dan tindak lanjut yang jelas.¹³ Hasilnya ditindaklanjuti oleh kepala sekolah secara formal, yaitu guru atau karyawan akan diminta menghadap kepala sekolah maupun informal dengan kepala sekolah langsung berbincang mengenai kesulitan yang dihadapi di lapangan. Selanjutnya kepala sekolah memberikan arahan bagaimana sebaiknya. Setelah setiap personal mengetahui tugas dan fungsinya sebagai guru atau karyawan, kepala sekolah akan mensupervisi dengan mengingatkan kembali berbagai hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi guru atau karyawan tersebut. Kegiatan informal terasa lebih dominan dilakukan karena bersifat kekeluargaan dan dapat dilakukan lebih actual dengan memanfaatkan kesempatan dimana guru memang selalu ada di lingkungan sekolah. Guru atau karyawan lebih terbuka dan tanpa tekanan untuk

¹³Hasil wawancara dengan Ir. Zuhriyah (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 18 Mei 2015).

mengungkapkan ide, gagasan, bahkan permohonan maaf bila ada kekeliruan dalam bekerja. Dan semuanya dapat dilakukan dengan kekeluargaan.

Iklim seperti ini tidak berarti melemahkan sikap tegas kepala sekolah. Baik formal maupun informal, harus dibiasakan sebagai bentuk perhatian. Ini terjadi antar kepala sekolah kepada guru atau karyawan atau sebaliknya. Bahkan diantara sesama guru atau karyawan terbangun semangat kebersamaan untuk saling mengingatkan.

Setiap sekali dalam semester guru akan disupervisi baik oleh guru senior yang ditunjuk, baiknya wakil kepala sekolah, maupun langsung oleh kepala sekolah. Namun tetap mengkomunikasikan kepada guru yang bersangkutan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bagian dari pembinaan. Masalah yang dominan, kemudian dianalisa dan dijadikan bahan evaluasi.

Bila masalah itu dapat diselesaikan internal antara kepala sekolah dan guru yang bersangkutan, maka cukup dengan pembinaan yang sifatnya tertutup.

8) Hubungan Sekolah dengan Pihak Luar

Seorang kepala sekolah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah dengan masyarakat yang lebih luas. Dampak yang dihasilkan

oleh hubungan luar akrab antara sekolah dengan masyarakat:¹⁴

- a) Meningkatkan partisipasi aktif dan warga sekolah dalam kegiatan pendidikan.
- b) Meningkatkan komunikasi antara sekolah dengan satu masyarakat
- c) Sekolah dapat memperbaiki program-program pendidikan sekolah yang hasilnya betul-betul diperlukan masyarakat
- d) Kemungkinan meningkatkan dukungan dari masyarakat yang berupa dana, informasi, dan dukungan politik.

b. Implikasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Implikasi dari Menerapkan MBS di SMA Yatpi Godong sebagai berikut:

- 1) Pola pengelolaan sekolah yang berorientasi pada mutu dan didasari dengan visi misi yang jelas berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh, dan sistem pendidikan yang terstruktur dan terencana dengan baik
- 2) Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas sekolah dalam berbagai kebijakan sekolah, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan dedikasi yang

¹⁴Hasil wawancara dengan Sri Hartati, S.Pd (Wakaur. Humas: di ruang tamu sekolah, pada hari Selasa 26 Mei 2015).

baik pada pekerjaanya. Sehingga pelayanan optimal dapat dilakukan kepada pengguna jasa pendidikan baik siswa maupun orang tua.

- 3) Pelayanan optimal akan berdampak pada suasana yang kondusif dalam proses belajar mengajar, sehingga menghasilkan output pendidikan yang andal.¹⁵

c. Faktor Pendukung Efektifitas Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan

- 1) Dukungan Pemerintah (*Political Will*)¹⁶
 - a) Pelaksanaan konsultan dan koordinasi dengan dinas sangat mudah.
 - b) Pembinaan oleh Dinas Pendidikan Kab. Grobogan dilakukan secara berkala.
 - c) Memilih dan menetapkan sekolah SMA Yatpi sebagai sekolah RSKM (Rintisan Sekolah Kategori Mandiri) berdasarkan evaluasi kesiapan sekolah.

¹⁵Hasil wawancara dengan Rizal Ramadhan (ketua OSIS: di kantor OSIS, pada hari Selasa tanggal 26 Mei 2015).

¹⁶Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

- 2) Kepemimpinan yang Efektif
 - a) Hubungan kepala sekolah yang harmonis dengan guru dan karyawan.
 - b) Gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala sekolah.
 - c) Kepala sekolah sebagai sumber keteladanan yang positif.
 - d) Kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja.
 - e) Fleksibilitas dalam ketaatan pada pencapaian program kerja menjadi daya dorong bagi guru dan karyawan dalam melakukan kegiatan/ pelaksanaan program.
- 3) Dukungan Finansial dari Pemerintah dan Masyarakat¹⁷
 - a) Bantuan berupa *Block Grand*.
 - b) Bantuan BOS dan BOM.
 - c) Bantuan penyelenggaraan Kegiatan Pembinaan Guru.
 - d) Bantuan dana persiapan dan perintisan sekolah kategori mandiri.

¹⁷Hasil wawancara dengan Sri Hartati, S.Pd (Wakaur. Humas: di ruang tamu sekolah, pada hari Selasa 26 Mei 2015).

- e) Bantuan alumni.
- f) Bantuan orang tua siswa.
- 4) Ketersediaan SDM
 - a) Tenaga pengajar dan staf kantor/Administrasi berkualitas S.1 dan S.2.
 - b) Ketersediaan tenaga pengajar yang berkualitas baik (60% Guru tersertifikasi).
- 5) Budaya Sekolah
 - a) Budaya dasar yang berkembang di lingkungan sekolah adalah budaya pesantren.
 - b) Budaya sekolah bernuansa Islami.
 - c) Rasa hormat saling menghargai sangat kental.
 - d) Proses dialogis guru dengan siswa terjalin dengan sangat baik.¹⁸

d. Kendala dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan

Kendala yang dihadapi dalam menerapkan MBS` di SMA Yatpi Godong:¹⁹

- 1) Penyelenggaraan manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan.

¹⁸Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

¹⁹Hasil wawancara dengan Ir. Zuhriyah (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 18 Mei 2015).

- 2) Pengelolaan Sekolah Berbasis Kepesantrenan dengan sistem kurikulum terpadu, sedikit banyaknya berdampak pada:
 - a) Tersitanya waktu penyelenggaraannya proses KBM.
 - b) Kondisi fisik dan psikis peserta didik.
 - c) Kebutuhan tenaga kerja.
 - d) Kebutuhan anggaran yang mengakibatkan biaya pendidikan meningkat.
 - 3) Pengelolaan keuangan dan pendanaan tersentralisasi pada yayasan.
 - 4) Penetapan dan pengangkatan kepala sekolah merupakan wilayah otoritas yayasan.
 - 5) Rekrutmen dan pengangkatan guru dan karyawan otoritas yayasan
- e. Penyelesaian Masalah dalam Menghadapi Kendala Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan**

Solusi atas kendala:²⁰

- 1) Penyelenggaraan manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan tetap dipertahankan dengan

²⁰Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2015).

mengedepankan pertimbangan profesionalisme dan kompetensi.

- 2) Pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan.
- 3) Penyelenggaraan kegiatan pendidikan diupayakan secara bervariasi dan menyenangkan.
- 4) Pengelolaan sumberdaya secara optimal diupayakan efektif dan efisien.
- 5) Perencanaan dan pengajuan anggaran dilakukan secara terinci sesuai platform yang telah ditentukan.
- 6) Pengajuan sistem penetapan dan pengangkatan kepala sekolah dengan mempertimbangkan standar kualifikasi dan kompetensi kelayakan kepala sekolah.
- 7) Pengajuan kebutuhan guru dan karyawan dengan mempertimbangkan kesesuaian bidang studi/kerja serta standar kualifikasi dan kompetensi.

3. Data Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan

a. Pelimpahan dan Distribusi Wewenang

Salah satu kompetensi profesional kepala sekolah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijakan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan

kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah, 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 yang saya miliki, saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat *job description* dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing”.²¹

Untuk membandingkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan para responden lain, sebagai berikut:

“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”.²²

”Kepala sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga

²¹Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

²²Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari selasa tanggal 19 Mei 2015).

besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan. sebatas yang mampu dikerjakan”.²³

“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 SMA Yatpi Godong Grobogan”.²⁴

b. Mekanisme Pembuatan 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 kepala sekolah, 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

²³Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

²⁴Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah”.²⁵

Untuk membandingkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan para responden lain, sebagai berikut:

“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”.²⁶

“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”.²⁷

“Setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami. Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan lebih bersifat mendengar dari pihak lain dan keputusan

²⁵Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

²⁶Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari Selasa tanggal 19 Mei 2015).

²⁷Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

didasarkan atas pertimbangan itu namun kami menyerahkan akhirnya kepada beliau yang menentukan”.²⁸

c. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala sekolah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan para responden lain, sebagai berikut:

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

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, dan 4) mengambil keputusan untuk membuat program-program untuk kemajuan sekolah”²⁹

“Melihat setiap keputusan yang sudah disepakati bersama sebagai bahan musyawarah. Mengundang khusus dan memusyawarahkannya setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala SMA Yatpi Godong, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek SMA Yatpi Godong. Sebelum diambil kebijakan terlebih disosialisasikan kepada warga sekolah untuk menampung

²⁸Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

²⁹Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

aspirasi Setelah mempertimbangkan usul dan aspirasi maka dibuatlah kebijakan sambil memantau perkembangannya”.³⁰

“Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala sekolah mengadakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan-masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga sekolah”.³¹

“Ukuran kebijakan yang dibuat oleh lembaga SMA Yatpi Godong dalam rangka kepentingan bersama, sehingga Kepala SMA Yatpi Godong dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada kami, dan selalu kami dukung. 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”.³²

d. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan para responden lain sebagai berikut:

³⁰Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari selasa tanggal 19 Mei 2015).

³¹Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

³²Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

“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”.³³

“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 terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama”.³⁴

“Kepala SMA Yatpi Godong cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan kepemimpinannya. Dia mampu memainkan perannya 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”.³⁵

“Saya kira kepala SMA Yatpi Godong 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

³³Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

³⁴Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari selasa tanggal 19 Mei 2015).

³⁵Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat”.³⁶

e. 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 kepala sekolah, 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”.³⁷

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan responden lain, sebagai berikut:

“Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar.

³⁶Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

³⁷Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan”.³⁸

“Akan sesuai standar jika 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”.³⁹

“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”.⁴⁰

f. Memberikan Motivasi Dan Membangun Suasana Kerja Yang Kondusif

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka dapat

³⁸Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari selasa tanggal 19 Mei 2015).

³⁹Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

⁴⁰Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

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 kepala sekolah, sebagai berikut:

“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 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”⁴¹.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dikutip hasil wawancara dengan responden lain, sebagai berikut:

“Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai Seluruh komunitas sekolah selalu kompak dan solid dalam mengusung keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah tidak segan-segan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik

⁴¹Hasil wawancara dengan Dra. Siti Chotimah (Kepala Sekolah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

terhadap hasil kerja yang belum optimal. Kepala sekolah terus mendorong prestasi terbaik para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing”.⁴²

“Kepala sekolah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengkoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang 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”.⁴³

“Kepala sekolah mengembangkan pepatah *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, 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 Yatpi Godong 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 di tempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup, sehingga tidak ada hal yang

⁴²Hasil wawancara dengan Ahmad Muthofiin, S.Pd.I (Guru: di ruang guru, pada hari selasa tanggal 19 Mei 2015).

⁴³Hasil wawancara dengan Ali Muslimin, S.Pd (Kepala TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 21 Mei 2015).

membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan”.⁴⁴

B. Analisa Data

kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan, maka dapat dianalisa dari hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Yatpi Godong

Kepemimpinan Kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, kepemimpinan karismatik dicirikan dengan adanya persepsi para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa. Dan kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama

⁴⁴Hasil wawancara dengan Imam Asyrofi (Komite Sekolah: di rumah beliau Desa Godong, pada hari Sabtu tanggal 26 Mei 2015).

terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian didapat gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala sekolah. Kepala sekolah juga dijadikan sebagai sumber keteladanan yang positif serta memiliki kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja. Budaya dasar yang berkembang di lingkungan sekolah adalah budaya pesantren sehingga budaya sekolah bernuansa islami, rasa hormat dan saling menghargai sangat kental.

Dalam hal teknis, yayasan Yatpi Godong Grobogan sebagai yayasan yang mendirikan dan menaungi keberlangsungan SMA Yatpi Godong Grobogan, memberikan keleluasaan penuh kepada pihak pengelola dalam hal ini kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya, walaupun dalam beberapa hal masih menjadi kewenangan yayasan, yaitu: Pengelolaan keuangan dan pendanaan, penetapan dan pengangkatan kepala sekolah, rekrutmen dan pengangkatan guru serta karyawan yang menjadi otoritas yayasan.

2. Penerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong

Faktor pendukung kesuksesan menerapkan MBS diantaranya adalah *pertama*, dukungan pemerintah. Dalam menerapkan MBS di SMA Yatpi Godong Grobogan, sangat didukung oleh pemerintah daerah melalui pelaksanaan konsultasi dan koordinasi dengan dinas pendidikan sangat mudah, pembinaan oleh Dinas Pendidikan kabupaten Grobogan dilakukan secara berkala, serta memilih dan menetapkan SMA Yatpi Godong Grobogan sebagai RSKM (Rintisan Sekolah Kategori Mandiri) berdasarkan evaluasi kesiapan sekolah.

Kedua, ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung menerapkan MBS ini masih belum banyak. Walaupun semua guru dan staf sudah berkualifikasi S.1 dan beberapa S.2 serta 60% sudah tersertifikasi, tetapi dalam pemahaman tentang konsep menerapkan MBS masih perlu ditingkatkan.

Ketiga, budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan menerapkan MBS. Sekolah sebagai organisasi formal masih digerakkan oleh birokrasi, belum didasarkan atas kesadaran bersama. Budaya sekolah seperti ini harus diubah untuk mendukung terlaksananya menerapkan MBS.

Keempat, terkait dengan upaya pembentukan budaya sekolah yang kuat dan baik maka sekolah harus memiliki kepemimpinan yang efektif. Yang paling penting, adalah kepala sekolah harus mampu menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan dibentuknya budaya sekolah bernuansa nilai-nilai Islami yang kental dan nilai-nilai pancasila yang bercirikan gotong royong dalam bekerja, disiplin, menghormati, demokratis dan dialogis.

Kelima, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan sekolah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Sehingga eksistensi sekolah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan dapat dipertahankan dan secara bertahap kualitas pelayanan pendidikan dapat ditingkatkan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan bersifat profesional, dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan komponen manajemen sekolah. Sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang dilaksanakan, meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan,

sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong parstispatif meningkatkan mutu pendidikan dan didasari dengan visi misi yang jelas berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh dan sistem pendidikan yang terstruktur dan terencana dengan baik

Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas sekolah dalam berbagai kebijakan sekolah, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan desikasi yang baik pada pekerjaannya. Sehingga pelayanan optimal dapat dilakukan kepada pengguna jasa pendidikan baik siswa maupun orang tua serta pelayanan optimal berdampak pada suasana yang kondusif dalam proses belajar mengajar, sehingga menghasilkan ouput pendidikan yang handal.

C. Keterbatasan Penelitian

Sebuah penelitian tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan, begitu pula dengan penelitian ini pasti memiliki banyak kekurangan. Peneliti mengalami beberapa keterbatasan baik yang muncul dari peneliti sendiri maupun faktor keadaan yang kurang mendukung. Meskipun peneliti sudah berupaya secara optimal untuk membuat penelitian ini menjadi lebih baik.

Peneliti mengalami beberapa kendala dalam melakukan penelitian diantaranya, keterbatasan pengetahuan peneliti tentang penelitian, hal ini tentunya mempengaruhi hasil dari penelitian yang dilakukan, sehingga peneliti menggunakan sumber dan bantuan orang lain yang tertulis di sini untuk melengkapi data yang diperlukan peneliti. Selain itu peneliti juga mengalami keterbatasan dalam hal waktu. Waktu untuk penelitian ini cukup singkat, hanya satu bulan saja baik untuk melakukan wawancara, observasi maupun dokumentasi sehingga data yang diperoleh tidak maksimal.

Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan, sehingga hasil penelitian yang diperoleh mungkin akan berbeda dengan penerapan manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari seluruh uraian skripsi ini, dapatlah penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Yatpi Godong sudah melaksanakan beberapa komponen manajemen sekolah, sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang sudah dikelola, yang meliputi kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan yang ada di SMA Yatpi Godong
2. Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong dianggap memenuhi standar dimana manajemen berbasis sekolah yang ada di SMA Yatpi Godong sudah meliputi beberapa elemen antara lain: a.) pengangkatan guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik, moral dan wawasan ke Islaman b.) Hubungan kepala sekolah dengan yayasan sangat baik terjaga silaturahmi c.) perencanaan program sekolah disepakati dan dimusyawarahkan bersama-sama oleh para guru, staf maupun para karyawan d.) Penyusunan RAPBS Evaluasi laporan akhir tahun dan perencanaan awal tahun sudah dipersiapkan terencana dengan matang dan musyawarah

bersama f.) Supervisi dan evaluasi menjadi agenda rutin sekolah, baik para guru dan karyawan sekolah. g.) Hubungan sekolah dengan masyarakat luar sangat terjaga jalinan komunikasi serta saling memberikan informasi dan saran kritik terhadap pihak sekolah.

3. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga SMA Yatpi Godong Grobogan dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. Manajemen berbasis sekolah akan berhasil dengan baik apabila warga sekolah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif individu dihargai. Yang terjadi di SMA Yatpi Godong Grobogan adalah masih kurangnya inisiatif warga sekolah karena kurangnya rasa memiliki terhadap lembaga sekolah tersebut.

B. Saran

Dengan memperhatikan kesimpulan di atas, maka beberapa saran yang dikemukakan antara lain:

1. Dinas pendidikan Kabupaten. Grobogan, terutama pemerintah daerah hendaknya memfokuskan perhatian pada pengambilan keputusan secara bersama-sama dalam kelompok, mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Sementara dalam hal administrasi, pemerintah daerah

hendaknya lebih berperan sebagai fasilitator dari pada mengontrol aktifitas-aktifitas sekolah.

2. Kepala sekolah, diharapkan tidak hanya bertanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personel, tetapi juga bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan program. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang sehingga masing-masing kelompok sadar akan tugas dan fungsinya masing-masing dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan.
3. Umum, diharapkan dapat melakukan penelitian yang serupa dengan objek yang berbeda, lebih menggali informasi pada orang-orang yang terkait dengan penerapan manajemen berbasis sekolah tersebut, seperti para siswa, guru, orang tua/wali siswa, dan lain-lain.

C. Penutup

Dengan memanjatkan puji syukur Alhamdulillah, akhirnya dapat diselesaikan skripsi ini, tentunya dengan segala kekurangan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan. Dengan segala kerendahan hati, kritik dan saran yang membangun dari pembaca menjadi harapan penulis.

Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca pada umumnya. Amin.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abu-Duhou, Ibrahim, *School-Based Management*, terj. Noryamin Aini, dkk., Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 2002.
- Bukhari, *Matan Al-Bukhari*
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ary, Donald, dkk., *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arief Furchan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Asmara, U. Husna, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985.
- Atmodiwirio, Soebagio, dan Soeranto Toto Siswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: Adhi Waskita, 1991.
- Bastian, Aulia Reza, *Reformasi Pendidikan*, Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002.
- Choliq MT, Abdul, *Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul*, Semarang: tp, 1998
- Danim, Sudarwan, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- _____, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Eddy Wibowo, Mungin, *Mengelola Institusi Pendidikan Secara Efektif, Menjawab Pendidikan Berbasis Masyarakat*, Semarang: 2003.
- Fattah, Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.

- Jiyono, dkk, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, Tim Teknik Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bekerjasama dengan Bank Dunia, Jakarta: 1999.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali, 1983.
- Moekijat, *Pokok-pokok Pengertian Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung: Mandar Maju, 1992.
- Mujahid AK, dkk, *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, Bandung: Rosdakarya, 2002.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Nazir, Mohammad, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, t.th.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Mode, dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Permadi, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Pidarta, Made, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Purwanto, M. Ngalim, dan Sutaadji Djojopranoto, *Adminitrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara, 1981.

- Saydam, Gouzali, *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Djambatan, 1993.
- Siagian, Sondang P., *Teori-teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Simon and Schuster, *The Tools of Management*, Singapore : Prentice Hall, 1992.
- Slamet, PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No.27, 2001, <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.
- Subrata, B. Surya, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Bina Aksara, 1984.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003
- Sukmadinata, Nana Syaodah, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011
- Suryadi, Ace, dkk., *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Tafsir, Ahmad, *Profesionalisme dalam Pengelolaan Madrasah*, dalam Ahmad Zayadi (eds.), *Supervisi Pendidikan Madrasah Kajian Teoritis dan Praktis*, Bandung : Institute for Religious and Studies (IRIS) dan Basic Education Project (BEP), 2001.
- Tilaar, H.A.R., *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Terra Indonesia, 1999.

_____, *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta: Grasindo, 2002.

_____, *Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia, Strategi Reformasi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000, Cet. II.

Tim Kelompok Kerja MBS, *Pedoman Implementasi MBS*, Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2000.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.

Winarti, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/Tanggal : Senin tanggal 18 Mei 2015
Informan : Ir. Zuhriyah
Jabatan : Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah
Waktu : 09.15 WIB
Topik : Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan
Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi
Godong Grobogan

1. **Peneliti:** Sejauh mana peran kepala sekolah dalam menerapkan MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : Saya sebagai Wakaur. Kurikulum melihat kepala sekolah dalam menerapkan MBS di SMA Yatpi sangatlah meningkatkan MBS guna mengetahui kelebihan serta kelemahan sekolah dan kapasitas siswa-siswi di SMA Yatpi, walaupun kepala sekolah sendiri sangatlah kerja keras dalam meningkatkan MBS beserta guru dan staf, karyawan di sekolah tersebut

2. **Peneliti :** Apakah penerapan MBS di SMA Yatpi sudah sesuai dengan visi misi sekolah?

Informan : Jika dilihat dari visi misi sekolah ini mewujudkan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi **akademik** non akademik serta terwujudnya generasi yang mempunyai jiwa kepemimpinan dan mewujudkan pembentukan

(*agent of change*) yang berkarakter islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.

3. **Peneliti** : Bidang-bidang manajemen apa saja yang diterapkan di SMA Yatpi Godong?

Informan : Tujuh komponen manajemen yang dikelola di sekolah antara lain, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen humas dan manajemen khusus

4. **Peneliti** : Seberapa jauh profesionalisme kepala sekolah dalam memimpin sekolah di SMA Yatpi Godong?

Informan : Kepala sekolah melakukan kinerja kepemimpinan saat memimpin di sekolah bisa dikatakan profesional dan demokratis, karena setiap kegiatan musyawarah sekolah ataupun program-program sekolah melibatkan para guru, staf maupun karyawan

5. **Peneliti** : Bagaimana langkah kepala sekolah dalam merekrut tenaga kerja kependidikan?

Informan : Berkaitan dengan perekrutan tenaga pendidikan, kepala sekolah melakukan rekrutmen pegawai atau tenaga pendidik yang diputuskan bersama dalam rapat sekolah dengan pengurus yayasan

6. **Peneliti** : Upaya apa yang dilakukan SMA Yatpi untuk mencapai Visi dan misi?

Informan : Upaya-upaya yang dilakukan sekolah dalam mencapai visi misi antara lain; penyusunan rencana strategi sekolah dalam bentuk program, menyelenggarakan pembinaan akhlaq, mengintruksikan agar dilakukan pengintegrasian nilai-nilai agama, moral (budi pekerti) dalam setiap pembelajaran serta mengaktifkan program ekstra kurikuler.

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/Tanggal : Selasa tanggal 19 Mei 2015
Informan : Ahmad Muthofi'in, S.Pd.I
Jabatan : Guru di ruang guru
Waktu : 09. 30 WIB
Topik : Bagaimana karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan?

1. **Peneliti** : Bagaimana karakter kepala sekolah dalam memimpin sekolah di SMA Yatpi?

Informan : Karakter kepala sekolah sangat terbuka demokratis walaupun ada sedikit rasa otoriter dalam memimpin, tetapi kepemimpinan kepala sekolah sangatlah mengajak rembugan atau musyawarah terhadap para guru, staff maupun karyawan saat melakukan program pendidikan

2. **Peneliti** : Apakah kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi misi sekolah?

Informan : Iya, Kepala sekolah selalu melibatkan para guru, karyawan diberikan keluasan dalam memberikan kontribusi berupa masukan, saran, ide dalam perbaikan

3. **Peneliti** : Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan hubungan sekolah dengan masyarakat?

Informan : dalam langkah ini kepala sekolah dalam rangka membina hubungan dengan masyarakat antara lain; member kesempatan kepada orang tua murid dan masyarakat untuk menyampaikan usulan ataupun kritik terhadap pihak sekolah pada umumnya dan memberikan informasi dan sosialisasi program sekolah kepada masyarakat dan wali murid

4. **Peneliti** : Program apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : program yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di SMA Yatpi Godong antara lain; Tujuh komponen manajemen yang dikelola di sekolah antara lain, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen humas.

5. **Peneliti** : Apa saja tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di SMA Yatpi Godong?

Informan : Kesanggupan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di SMA Yatpi Godong antara lain melakukan tugas bidang akademik, bidang ketatausahaan atau keuangan, bidang kesiswaan, bidang personalia dkk...

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/Tanggal : Sabtu tanggal 26 Mei 2015
Informan : Imam Asyrofi
Jabatan : Komite Sekolah di Rumah Godong
Waktu : 05.15 WIB

1. **Peneliti** : Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan komite sekolah dalam menerapkan program MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : Hubungan Kepala sekolah sangatlah harmonis selalu menjaga komunikasi dan silaturahmi dengan komite sekolah

2. **Peneliti** : Apakah kepala sekolah mengajak bermusyawarah dengan komite sekolah dalam mengambil keputusan pendidikan di SMA Yatpi Godong?

Informan : Kepala sekolah selalu memberikan informasi ketika ada masalah rapat maupun musyawarah tentang program sekolah yang akan dilakukan.

3. **Peneliti** : Bagaimana mekanisme kepala sekolah dalam mengambil keputusan?

Informan : sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah selalu melakukan langkah-langkah, seperti melakukan musyawarah, kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi

4. **Peneliti** : Bagaimana langkah kepala sekolah dalam menjaga hubungan dengan masyarakat?

Informan : kepala sekolah selalu mendiskusikan dengan komite sekolah langkah baik dalam menjaga hubungan baik dengan masyarakat, antara lain rapat wali murid dalam pelaksanaan pengambilan raport sekolah sehingga bisa bertemu saling member dukungan, kritik dan saran.

5. **Peneliti** : Ukuran kebijakan yang dibuat lembaga SMA dalam mengambil keputusan?

Informan : Kepala sekolah dalam hal tersebut selalu berkonsultasi dengan saya, serta para guru lainnya, sehingga tidak sewenang-wenang mengambil keputusan sekolah serta bermusyawarah dimintai usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat mas

6. **Peneliti** : Apakah bapak sebagai komite sekolah memberikan kewenangan terhadap kepala sekolah?

Informan : saya sebagai komite sekolah, memberikan kewenangan penuh kepada kepala sekolah untuk menyelenggarakan proses belajar dan mengajar sesuai aturan dan saya sebagai komite dilibatkan dalam menyangkut kemajuan kualitas pendidikan di SMA Yatpi

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/Tanggal : Senin tanggal 14 Mei 2015

Informan : Dra. Siti Chotimah

Jabatan : Kepala SMA Yatpi Godong, di kantor Kepsek

Waktu : 09.15 WIB

1. **Peneliti:** Bagaimana pelaksanaan MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan: Pelaksanaan MBS di SMA Yatpi sangat kental, sebagai sekolah swasta yang dana oprasionalnya tidak tergantung pada subsidi pemerintah, maka sekolah lebih bersifat otonom dalam pengelolaanya.

2. **Peneliti:** Berapa tahun ibu menjadi kepala sekolah di SMA Yatpi Godong?

Informan : Baru 6 tahun

3. **Peneliti** : Berapa hal saja yang dilakukan kepala sekolah dalam memandirikan sekolah dengan memberdayakan otonomi sekolah di SMA Yatpi Godong?

Informan : dalam melaksanakan otonomi sekolah, saya sebagai kepala sekolah di SMA Yatpi Godong melakukan beberapa hal, antara lain melakukan hubungan baik dengan yayasan guna membidik baik anak didik dan meningkatkan kualitas sekolah terhadap masyarakat

4. **Peneliti** : Bagaimana proses pengangkatan guru dan karyawan?

Informan : pengangkatan guru dan karyawan melalui proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik dan moral atau ke islaman

5. **Peneliti** : Bagaimana tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan program Sekolah?

Informan : kepala sekolah lebih bersifat memberikan arahan atau monitoring kegiatan, sehingga pelaksana lebih leluasa untuk berinovasi dalam melaksanakan program

6. **Peneliti** : Faktor apa saja yang mendukung pelaksanaan MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : factor yang mendukung MBS di SMA Yatpi Godong antara lainnya, yaitu dukungan pemerintah; konsultasi dan koordinasi dengan dinas sangatlah mudah, pembinaan dinas pendidikan kab. Grobogan secara berkala dan

7. **Peneliti** : Faktor kendala dalam melaksanakan MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : kendala dalam penerapan MBS di SMA Yatpi antara lain, penyelenggara manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan, pengelolaan sekolah berbasis kepesantrenan dengan sistem kurikulum terpadu

8. **Peneliti** : Bagaimana kepala dalam menyelesaikan masalah dalam menghadapi kendala MBS di SMA Yatpi Godong?

Informan : solusi atas kendala tersebut, saya sebagai kepala sekolah di SMA Yatpi menegaskan penyelenggara manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan harus dipertahankan dengan sistem profesionalisme dan kompetensi, pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan dan penyelenggara kegiatan pendidikan diupayakan secara bervariasi dan menyenangkan, perencanaan dan pengajuan anggaran dilakukan secara terinci sesuai platform yang telah ditentukan serta pengelolaan sumber daya secara optimal diupayakan secara efektif dan efisiensi

Lampiran : Kedua

Perihal : Pembagian Tugas Guru Dalam Proses KBM

**PEMBAGIAN TUGAS GURU
DALAM PROSES KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR
SEMESTER GENAP TAHUN AJARAN 2014/ 2015**

NO	NAMA	JABATAN STRUKTURAL	MAPEL	JUMLAH JAM/ KELAS							JML	JML TOTAL
				X IPA	X IPS	XI IPA	XI IPS	XII IPA 1	XII IPA 2	XII IPS		
1	Dra. SITI CHOTIMAH	Kepala Sekolah	Sejarah	2	2	.	3	.	.	3	10	10
2	Ir. ZUHRİYAH	Waka Kurikulum	Fisika	3	3	5	.	5	5	.	21	25
			Bahasa Jawa	2	2	4	
3	A. ULIL ALBAB, S.Pd.I	Waka Kesiswaan	PAI	2	2	2	2	2	2	2	14	24
			TIK	.	.	2	2	2	2	2	10	
4	SRI HARTATI, S.Pd	Waka Humas	Bahasa Inggris	.	.	4	4	4	4	4	20	24
			Bahasa Jawa	.	.	2	2	.	.	.	4	
5	NUR ABAS ASHARI, S.Pd	Waka Sarpras	Penjasorkes	2	2	2	2	2	2	2	14	20
			PKn	2	.	2	2	.	.	.	6	
6	SRI HARYANTI, A.Md	Wali Kelas XII IPA 2	Biologi	2	2	4	.	4	4	.	16	25
			Bahasa Jawa	2	2	2	6	
			BK	.	.	.	1	1	1	3		
7	HERI SUTIYONO, S.Pd	Kepala Perpustakaan	Bahasa Inggris	4	4	8	14
		Wali Kelas XI IPS	PKn	2	2	2	6	
8	SRI DARYATI, S.Pd	Wali Kelas XII IPS	Matematika	4	4	4	4	4	4	4	28	28
9	DANY MIFTAH MN, M.Pd	Kepala Lab. IPS	Geografi	2	2	.	4	.	.	4	12	12
10	NUR FA'ADAH, S.Pd	Wali Kelas X IPS	Bhs.Indonesia	4	4	4	4	4	4	4	28	28
11	RUMIYATI, S.Si	Wali Kelas XII IPA 1	Kimia	2	2	4	.	4	4	.	16	22
			Seni Budaya	2	2	2	6	
12	NUR ALIMAH, S.Pd	Wali Kelas XI IPA	Sosiologi	2	2	.	4	.	.	4	12	24
			Seni Budaya	2	2	2	2	.	.	.	8	
			TIK	2	2	4	
13	A. MUTHOFIIN,S.Pd.I.	Wali Kelas X IPA	Bahasa Arab	2	2	2	2	2	2	2	14	26
			PKn	.	2	2	
			Sejarah	.	.	2	.	2	2	.	6	
			BK	1	1	1	1	.	.	.	4	
14	AL MUSLIMIN.S.Pd.		Ekonomi	2	2	.	4	.	.	4	12	12
15	Ky. A. MUALIMIN D.		ASWAJA	1	1	1	1	1	1	1	7	7
16	Ky. A. MUGHIST D.		Pengembangan diri	1	1	1	1	1	1	1	7	7
17	NUR LAFIFAH, S.Pd		Korea	1	1	1	1	1	1	1	7	7
JUMLAH				45	45	45	45	45	45	45	315	315

Godong, 05 Januari 2015
Kepala Sekolah

Dra. Siti Chotimah



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615987 Semarang 50185

Nomor : In.06.03/D.1/TL.00/1129/2015

Semarang, 27 Februari 2015

Lamp :-

Hal : Mohon Izin Riset

A.n. Edy Suyanto

NIM: 093311010

Kepada Yth.
Kepala SMA Yatpi Godong Grobogan
di Godong

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka penulisan Skripsi. bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Edy Suyanto

NIM : 093311010

Alamat : Tegalrejo-Rajek, Godong, Grobogan

Judul Skripsi : "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan".

Pembimbing : 1. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.
2. Ismail, SM.

Bahwa mahasiswa tersebut membutuhkan data-data berkaitan dengan tema/judul Skripsi yang sedang disusunnya, dan oleh karena itu kami mohon diberi ijin riset selama 30 hari mulai tanggal 20 Februari 2015 sampai dengan 20 Maret 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

a.n Dekan.

Wakil Dekan Bidang Akademik



Drs. H. Wahyudi, M.Pd

NIP 19680314 199503 1 001



**YAYASAN TAMAN PENDIDIKAN ISLAMIYAH (YATPI)
SEKOLAH MENENGAH ATAS**

Alamat : Jl. Brigjen. Katamso Km. 01 Godong Kabupaten Grobogan
Provinsi Jawa Tengah. Telephone (0292) 659386 Kode Pos : 58162
E-mail : sma_yy@yahoo.co.id NSS : 30.4.031516012 NDS : C.04134001

SURAT KETERANGAN

Nomor: 897.2/101/SMA-YP./X/2015

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dra. Siti Chotimah
Jabatan : Kepala SMA YATPI Godong

Menerangkan bahwa :

Nama : Edy Suyanto
NIM : 093311010
Fakultas / Jurusan : FITK / Kependidikan Islam

Benar-benar telah melakukan penelitian di SMA YATPI Godong pada tanggal 7 Agustus s.d. 5 Oktober 2015, dengan judul: **“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA YATPI Godong - Grobogan”**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Godong, 7 Oktober 2015

Kepala Sekolah



Dra. SITI CHOTIMAH



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LP2M)

Jl. Walisongo No. 3-5 Semarang 50185 telp/fax. (024) 7615923 email: lppm.walisongo@yahoo.com

PIAGAM

Nomor : In.06.0/L.1/PP.06/1152/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, menerangkan bahwa:

Nama : EDY SUYANTO
NIM : 93311010
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Telah melaksanakan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan ke-63 tahun 2014 di Kabupaten Batang dengan nilai :

.....75..... (.....3,5 / B+.....)

Semarang, 2 Desember 2014
A.n. Rektor,
Ketua,



DOKUMENTASI
KEGIATAN MOSIBA (MASA ORIENTASI PESERTA DIDIK BARU)
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI
KEGIATAN LATIHAN DASAR KEPEMIMPINAN (LDK)
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI
KEGIATAN LOMBA OLIMPIADE SAINS (OSN)
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI
KEGIATAN PENGAJIAN MAULID NABI MUHAMMAD SAW
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI

KEGIATAN PEMILU KETUA OSIS

SMA YATPI GODONG

TH. PELAJARAN 2014 / 2015



KARTU SUARA
 PEMILIHAN KETUA OSIS
SMA YATPI GODONG
 MASA BHAKTI : 2013 / 2014



1	2	3	4	5	6
					
RAHMA	DELLA	NINIK	SHOFA	UMMI	AZIZ

Pesan Motifasi :

DOKUMENTASI KEGIATAN BAKSOS (BHAKTI SOSIAL)

SMA YATPI GODONG TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI

KEGIATAN KUNJUNGAN STUDY DAN KARYA WISATA

SMA YATPI GODONG

TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI
KEGIATAN PENTAS SENI WISUDA PURNA SISWA KELAS XII
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DOKUMENTASI
KEGIATAN EKSTRAKURIKULER
SMA YATPI GODONG
TH. PELAJARAN 2014 / 2015



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Edy Suyanto
2. Tempat Tanggal Lahir : Grobogan, 24 Januari 1991
3. NIM : 093311010
4. HP : 081314414569
5. E-mail : edysembiring99@yahoo.co.id

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. TK Rajek : Lulus Tahun 1998
 - b. SDN Rajek : Lulus Tahun 2003
 - c. MTs Yatpi Godong : Lulus Tahun 2006
 - d. MA Yasu'a Demak : Lulus Tahun 2009

Semarang, 10 November 2015

Edy Suyanto
093311010