

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Siti Mistrianingsih

E-mail: mistria.um@gmail.com
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Kota Malang 65145

Abstract: The main objective of this study is to describe the implementation of MBS, roles of headmaster, the factors supporting and inhibiting the implementation of MBS at Elementary School in Pandanwangi 1 Malang. The methods of research used the qualitative approach and the type of casus study research. The result showed that there are seven pillars of MBS doing by school, use principle are autonomies school management mutual accord with school requirement by EDS, SOP, and parents quistionnaire. The school involve parents, make communication with other peoples, and sit the one room. Kind of decision making is partisipative. Actors of headmaster as educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator.

Abstrak: Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi MBS, peran kepala sekolah, faktor pendukung, dan penghambat peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di SDN Pandanwangi 1 Malang. Menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan ada tujuh pilar MBS yang dilaksanakan oleh sekolah dengan prinsip mengelola sekolah secara mandiri yang dianalisis melalui EDS, SOP, dan kuesioner orangtua. Sekolah melibatkan orangtua, menjalin komunikasi dengan banyak pihak, dan duduk dalam satu ruangan. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan partisipatif. Kepala sekolah sebagai edukator, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*.

Kata Kunci: peran, kepala sekolah, implementasi, manajemen berbasis sekolah.

Implementasi MBS di Indonesia dievaluasi pada tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2012 implementasi program MBS di Indonesia dievaluasi pada Tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010. Hasil evaluasi pada Tahun 2000, 2002, 2005 menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan dampak positif, antara lain: (1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel; (2) peningkatan mutu pendidikan; (3) menurunnya tingkat putus sekolah; (4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi PAKEM; dan (5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di SD.

Hasil evaluasi pada tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010 yaitu memperlihatkan adanya peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis, dan akuntabel, peningkatan mutu pendidikan, menurunnya tingkat putus sekolah,

peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM), dan peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di Sekolah Dasar (SD).

Pengertian MBS yang diungkapkan oleh Nurkolis (2003:7) adalah “suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit utama dalam pengambilan keputusan”. Nurkolis (2003:11) menyimpulkan pengertian MBS adalah “model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung”. Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada sekolah-sekolah untuk mengelola atau mengatur segala yang dibutuhkan oleh sekolah secara mandiri (otonom) termasuk dalam pengambilan keputusan atau kebijakan-kebijakan sekolah. Fungsi MBS menurut Nurkolis (2003:6) adalah “untuk meningkatkan partisipasi

masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah". Melalui penerapan MBS, maka sekolah dalam penentuan dan pengambilan kebijakan lebih melibatkan seluruh pelanggan sekolah, artinya secara internal pengambilan kebijakan melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Secara eksternal, pelibatan komite sekolah dan orangtua siswa merupakan hal yang perlu dilakukan dalam penentuan kebijakan sekolah. Sehingga pengambilan kebijakan dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel).

Menurut Bass dan Bass (dalam Usman, 2013:309) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan "interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota". Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Yaverbaum dan Sherman (dalam Usman, 2013:311) adalah "*leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something*". Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan seni seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama secara efektif dan efisien.

Peran kepala sekolah menurut Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* menyatakan ada tujuh peran (2011:100-120) yaitu kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai *administrator*, kepala sekolah sebagai *supervisor*, kepala sekolah sebagai *leader*, kepala sekolah sebagai *innovator*, dan kepala sekolah sebagai *motivator*.

METODE

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan aspek yang menjadi konteks dalam penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di SDN Pandanwangi 1 Malang. Penelitian kualitatif menurut Williams (dalam Prastowo, 2012:23), "pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah". Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai instrumen pengambil data, menggunakan natural *setting*, dan menggunakan metode alamiah. Sehingga peneliti

disini berperan sebagai instrumen pengambil data di lapangan dengan menggunakan metode alamiah.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus, karena penelitian ini menganalisis gejala-gejala atau kasus yang ada di lapangan secara langsung dengan latar yang alamiah. Melalui studi kasus, peneliti akan mengungkap fenomena mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi MBS dan memaparkan secara intensif dan rinci. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ulfatin (2013:46), yaitu studi kasus adalah suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus tertentu secara intensif dan rinci. Studi kasus juga dimaksudkan untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara unsur-unsur yang terkandung di dalam kasus dan lingkungannya serta umumnya bertujuan untuk mempertahankan keutuhan dari objek yang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di SDN Pandanwangi 1 Malang, yang beralamat di Jalan L. A. Sucipto Nomor 330 Kota Malang. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilihat dari jenisnya, diperoleh berdasarkan dua sumber data yaitu sumber primer dan sekunder (Sarwono, 2006:209). Data primer akan diperoleh peneliti melalui wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan yaitu pengawas, kepala sekolah, guru, komite sekolah, orangtua peserta didik, *security*, dan petugas kantin. Data sekunder dapat diperoleh dari data dalam bentuk teks, gambar, suara, maupun video. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menurut Wiyono (dalam Burhanudin, 2007:79), "wawancara adalah percakapan yang dilakukan antara peneliti dan subjek penelitian dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang lebih dalam, mengkonstruksi dan memproyeksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain". Menurut Hadi (dalam Prastowo, 2012:220) menjelaskan bahwa pengamatan (observasi) yaitu "pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak pada objek penelitian". Menurut Sarwono (2006:225) menjelaskan "kajian dokumen merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, iktisar rapat, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tertulis lainnya". Analisis data yang dilakukan peneliti yaitu mengumpulkan data di lapangan selengkap-

lengkap, kemudian dilakukan reduksi data dengan menyortir data-data yang hanya sesuai kebutuhan dalam konteks penelitian, sehingga data dapat disajikan dan hasilnya akan dijadikan kesimpulan penelitian atau verifikasi data (Miles & Huberman dalam Patilima, 2013:102). Teknik pengecekan keabsahan data yang dilakukan peneliti yaitu dengan triangulasi. Pengertian triangulasi menurut Patton (dalam Moleong, 2005:330) "...membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif".

HASIL

SDN Pandanwangi 1 Malang menerapkan tujuh pilar MBS, yaitu manajemen kurikulum, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen peserta didik, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat (humas), dan manajemen budaya dan lingkungan sekolah. Prinsip-prinsip MBS yang dilaksanakan oleh sekolah antara lain: (1) warga sekolah dalam kaitan pengelolaan dapat mengelola sekolah secara mandiri sesuai dengan kebutuhan sekolah yang dianalisis melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan kuesioner orangtua, (2) sekolah dapat menemukan masalah dan menentukan solusi, yaitu dengan memetakan masalah dan solusi penjaminan mutu, (3) strategi pengelolaan mandiri dilakukan dengan berpedoman pada *Standart Operating Procedure* (SOP), (4) kepala sekolah melibatkan peran serta orangtua peserta didik dalam kegiatan sekolah, (5) menjalin komunikasi dengan banyak pihak dan duduk dalam satu ruangan. Pengambilan keputusan partisipatif pada setiap kebijakan sekolah dengan melibatkan banyak pihak, yaitu tukang kebun, penjaga kantin, staf, guru, pengawas, orangtua peserta didik, dan komite melalui rapat. Berikut ini simpulan temuan penelitian pada fokus pertama yaitu implementasi MBS di SDN Pandanwangi 1 Malang.

Peran kepala sekolah sebagai edukator adalah (1) pengadaan pelatihan IT guru, (2) pemberian hak dan kebebasan peningkatan pengetahuan seperti belajar, (3) memberikan evaluasi belajar dan pembelajaran dalam bentuk nilai sisipan dan *raport*. Peran kepala sekolah sebagai manajer terlihat dari kemampuan atau potensi kepala sekolah dalam mengendalikan atau memberdayakan potensi SDM yang dimiliki

sekolah. hal-hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer adalah (1) pemberdayaan orangtua dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk ikut andil dalam setiap kegiatan sekolah, (2) menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orangtua, (3) kepala sekolah memberikan pelatihan IT agar guru dapat membuat media pembelajaran, (4) untuk meningkatkan profesi guru, kepala sekolah mengikutsertakan guru untuk mengikuti kegiatan seminar dan *workshop* yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang, (5) ketrampilan dalam mengelola pilar-pilar MBS, (6) kepala sekolah menerapkan prinsip keterbukaan dalam pengelolaan dana sekolah.

Peran yang dilakukan kepala sekolah sebagai *leader* antara lain: (1) penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah melibatkan melibatkan guru, komite, perwakilan orangtua peserta didik, dan alumni untuk diadakan musyawarah, (2) dalam mempermudah kerja kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, kepala sekolah membentuk struktur sekolah dengan melihat potensi yang dimiliki guru, dan sebelumnya diadakan analisis terlebih dahulu, (3) penyusunan program kerja baik jangka panjang, menengah, dan jangka pendek menyusun bersama tim disusun bersama tim, yaitu tim pengelola kurikulum, pengelola kesiswaan, pengelola sarana dan prasarana, pengelola ketenagaan, pengelola keuangan, dan pengelola kehumasan. Penyusunan program kerja disepakati bersama melalui rapat antara kepala sekolah dan guru, (4) pengambilan keputusan, kepala sekolah juga melibatkan banyak pihak, yaitu penjaga kantin, *security*, staf, guru, orangtua, komite sekolah, dan pengawas, (5) kepala sekolah memiliki kepribadian baik yaitu tegas dalam mengambil keputusan, pintar dan cerdas dalam mencari solusi, sangat komunikatif, tanggap terhadap masalah, suka menerima kritikan, ramah, dan telaten dalam menjalin teman kerja dengan guru, komite, dan orangtua. Hal-hal yang dilakukan kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu (1) memberi evaluasi RPP yang sudah disusun oleh guru, (2) melakukan observasi kelas pada saat jam pembelajaran untuk melihat kemampuan guru dalam mengajar, (3) melakukan pendekatan kepada guru secara individual dan kelompok, (4) memberi pengarahan kepada orangtua pada saat orangtua memiliki masalah dengan prestasi belajar anak dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh orangtua.

Peran kepala sekolah sebagai *administrator* melakukan hal-hal sebagai berikut, (1) pengelolaan keuangan dilakukan dengan cermat dan teliti, (2) pendokumenan program kerja dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya dalam bentuk *paper* atau lembaran saja, tetapi juga disimpan pada komputer. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *motivator* antara lain: (1) kepala sekolah memberikan motivasi kepada orangtua setiap saat rapat untuk menghimbau kepada orangtua agar bersama dengan kepala sekolah dan guru untuk memajukan kualitas sekolah, (2) memberi motivasi berupa perkataan, (3) guru dibebaskan untuk belajar kemanapun mereka inginkan. Peran kepala sekolah sebagai *innovator*, yaitu ide dan gagasan kreatif dalam membuat program kerja unggulan sekolah berupa SPD dan nomor absen ramah lingkungan.

Faktor pendukung peran kepala sekolah dalam implementasi MBS antara lain: (1) adanya dorongan atau motivasi guru-guru untuk bekerja mengabdikan kepada sekolah dan adanya motivasi untuk belajar, (2) adanya kekeluargaan dan kerjasama yang tercipta diantara personalia sekolah, (3) sekolah memiliki fasilitas sebagai sumber belajar yang sangat memadai seperti perpustakaan, media pembelajaran, sumber belajar yang lengkap, (3) adanya SOP sekolah yang jelas, (4) guru banyak yang mampu menerapkan IT, (5) adanya program sekolah yang dapat mengarahkan siswa dalam penerapan disiplin dan tata tertib sekolah seperti program nomor absen ramah lingkungan dan SPD.

Faktor yang menghambat peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yang ditemukan yaitu (1) sulitnya adaptasi guru terhadap hal baru yang sifatnya perbaikan, (2) minimnya jumlah guru di sekolah, (3) minimnya guru dalam berinovasi dan berkreasi pembelajaran seperti penggunaan sumber belajar, (4) guru belum mengoptimalkan penggunaan teknologi ke dalam proses pembelajaran, (5) belum semua guru melaksanakan SOP, (6) metode pembelajaran kurang variatif, (6) kurangnya pendampingan guru dalam kegiatan pembelajaran di perpustakaan, (7) kondisi ekonomi orangtua peserta didik yaitu kategori cukup sebesar 55 persen.

PEMBAHASAN

Pelaksanaan MBS memiliki dampak baik atas kemajuan suatu sekolah. Seperti yang dijelaskan oleh Nurkolis (2003:6), bahwa fungsi MBS adalah

“untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah”. Peran serta masyarakat dalam setiap kegiatan sangat baik. Setiap ada agenda kegiatan sekolah, maka semua komponen masyarakat, baik pengurus komite sekolah, paguyuban sekolah, maupun orangtua peserta didik secara umum, dilibatkan penuh dalam mengelola kegiatan. Hal ini terbukti dengan adanya kegiatan peringatan hari Ibu yang dilaksanakan pada tanggal 20 Desember 2014. Kepanitiaan berasal dari orangtua peserta didik, termasuk dana kegiatan juga dari orangtua peserta didik. Mereka melakukan semata-mata hanya untuk kemajuan sekolah dan kemajuan aktivitas peserta didik, baik aktivitas akademik maupun aktivitas non akademik peserta didik.

Diterapkannya konsep MBS dapat meningkatkan akuntabilitas kepala sekolah dan guru terhadap peserta didik, orangtua siswa, dan masyarakat serta adanya keterbukaan kepada semua komponen sekolah dan masyarakat dalam memberikan saran dan masukan dalam pengambilan keputusan. Seperti yang dijelaskan oleh Suparlan (2013:52-53) adalah “pertama, MBS dapat meningkatkan akuntabilitas kepala sekolah dan guru terhadap peserta didik, orangtua siswa, dan masyarakat. ... Kedua, MBS memberikan keterbukaan kepada semua pemangku kepentingan dalam memberikan saran dan masukan untuk menentukan kebijakan-kebijakan penting yang diperlukan oleh sekolah”. Dalam pengambilan keputusan, kepala SDN Pandanwangi 1 Malang melibatkan guru, staf, penjaga keamanan, petugas kantin sekolah, dan komponen orangtua peserta didik. Diterapkannya MBS di suatu sekolah, dapat meningkatkan peran serta masyarakat, pemerataan, efisiensi, dan manajemen yang menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

MBS memiliki empat prinsip yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia. Prinsip ini berjalan dengan satu kesatuan, tidak bisa berjalan secara terpisah. Pertama, warga sekolah dalam kaitan pengelolaan dapat mengelola sekolah secara mandiri, yang dipimpin oleh kepala sekolah. Prinsip seperti ini dinamakan prinsip ekuifinalitas. Dalam pengelolaan tersebut, menyesuaikan latar belakang situasi dan kondisi sekolah. Seperti yang dijelaskan oleh Nurkolis (2003:52-53) bahwa “MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-

masing”. Di SDN Pandanwangi 1 Malang, kepala sekolah beserta warganya membuat analisis kondisi sekolah dengan EDS. Berpedoman dari EDS itu, kepala sekolah akan mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki sekolah. Berdasarkan kelemahan itu, dicarikan alternatif pemecahan masalah dan solusi pemecahan masalah yang disepakati bersama.

Kedua, prinsip desentralisasi bertujuan untuk menemukan masalah sekaligus menentukan solusi permasalahan untuk proses pengajaran dan pembelajaran. Seperti yang dijelaskan oleh Nurkolis (2003:54) bahwa tujuan prinsip desentralisasi adalah “efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran”. Masalah yang terjadi di sekolah antara lain lemahnya penguasaan teknologi bagi guru dalam pembuatan media pembelajaran sehingga kepala sekolah memberikan pelatihan kepada guru, yaitu pelatihan IT seperti membuat *power point* sebagai media pembelajaran yang akan digunakan di dalam proses pembelajaran. Masalah lain, seperti rendahnya kedisiplinan anak dalam mengumpulkan tugas dan datang ke sekolah tepat waktu. Maka, kepala sekolah membuat program SPD untuk mengatasi hal tersebut.

Prinsip ketiga yaitu prinsip sistem pengelolaan mandiri, sehingga kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah sangat penting sekali. Prinsip ini dijelaskan oleh Nurkolis (2003:54) bahwa “sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing”. Melalui SOP, seperti SOP sie kurikulum, SOP UKS, SOP Keuangan, SOP Profesi Siswa, SOP Sarpras, dan SOP sie Keamanan, SOP ini menjadi acuan para guru di dalam melaksanakan sistem manajemen sekolah. Adanya SOP yang disusun dan diterapkan, maka pekerjaan kepala sekolah dalam hal pengelolaan sekolah akan lebih mudah, sehingga untuk mencapai tujuan sekolah sangat efektif dan efisien. Jika ada permasalahan dengan sistem SOP, maka kepala sekolah bersama tim guru selalu memperbaiki isinya.

Prinsip keempat adalah prinsip inisiatif manusia. Dengan mengenali potensi diri, potensi

SDM yang dimiliki sekolah, maka kepala sekolah sebagai *leader* yang baik harus mampu mengelola dan memberdayakan potensi-potensi yang sekolah miliki. Seperti penjelasan Nurkolis (2003:55) tentang prinsip inisiatif manusia yaitu “prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan”. Potensi manajerial dari orangtua peserta didik, diberdayakan dalam melaksanakan kegiatan sekolah. Keterlibatan orangtua peserta didik, akan memudahkan kerja kepala sekolah dan guru. Hal ini sangat terbukti dari adanya kegiatan peringatan hari Ibu, seperti yang sudah dijelaskan pada fungsi MBS di atas. Segala sesuatu, baik materiil maupun non materiil berasal dari orangtua peserta didik secara sukarela. Kepala sekolah dan guru hanya sebagai tim evaluasi selama proses perencanaan hingga pelaksanaan kegiatan.

Pelaksanaan MBS membuat sekolah lebih dapat menemukan masalah dan menentukan alternatif pemecahan masalah secara mandiri dan sistem pengelolaan sekolah dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan dan kondisi sekolah yang dianalisis melalui EDS. Prinsip-prinsip MBS, maka dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan-kegiatan sekolah. Manajemen berbasis sekolah yang di dalam segala pengelolaan komponen sekolah harus melibatkan berbagai pihak sekolah atau *stakeholder*. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Nurkolis (2003:6) bahwa “dalam pengambilan keputusan harus dilaksanakan secara kolektif di antara *stakeholder* sekolah”. Dalam hal pengambilan keputusan, kepala sekolah juga melibatkan banyak pihak. Pihak tersebut adalah tukang kebun, penjaga kantin, staf, guru, pengawas, orangtua peserta didik, dan komite memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan.

Peran kepala sekolah sebagai *edukator* sangat penting dalam meningkatkan kualitas akademik bagi guru dan peserta didik. Seperti yang dijelaskan oleh Mulyasa (2011:100) bahwa sebagai *edukator*, kepala sekolah harus menjalankan peran sebagai berikut. Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara

terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Demikian halnya dengan kepala sekolah SDN Pandanwangi 1 Malang dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru, yaitu dengan mengadakan pelatihan-pelatihan keprofesionalan guru seperti pelatihan IT yang bertujuan agar guru mampu menyesuaikan adanya teknologi yang semakin canggih. Contohnya penggunaan LCD dalam belajar dan pembuatan *power point* sebagai media pembelajaran. Disamping itu, beliau juga memberikan hak dan kebebasan kepada guru untuk belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Kepala sekolah, dalam evaluasi belajar dan pembelajaran dengan mengadakan UAS dan UN dan hasilnya disampaikan kepada para orangtua dalam bentuk nilai sisipan dan *raport*. Sebagai *manager*, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar demi tercapainya tujuan sekolah, visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan kepala sekolah dengan merencanakan strategi yang tepat. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk mewujudkan perannya sebagai *manager* adalah sebagai berikut (Mulyasa, 2011:103-104). Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Kedua; memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Ketiga; mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Begitu pula dengan yang dilakukan oleh kepala SDN Pandanwangi 1 Malang. Sebagai *manager*, kepala sekolah mampu mengendalikan atau memberdayakan potensi SDM yang dimiliki sekolah. Pemberdayaan orangtua dilakukan kepala

sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk ikut andil dalam setiap kegiatan sekolah. Menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orangtua, strategi inilah yang mampu membuat partisipasi orangtua peserta didik dapat meningkat. Selain itu peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu kepala sekolah menerapkan prinsip keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaan dana sekolah. Bersama dengan guru, hubungan kerja sama dalam pengelolaan sekolah dijalin kepala sekolah dengan baik dan secara rata, dan duduk dalam satu ruangan.

Kegiatan administrasi sekolah, seperti yang dijelaskan oleh Mulyasa (2011:107) bahwa “kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan”. Kegiatan kepala sekolah sebagai *administrator* adalah kecermatan dan ketelitian dalam menyusun laporan keuangan. Pendokumenan program kerja dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk *paper* atau lembaran dan disimpan dalam komputer dengan rapi. Tugas *administrator* lainnya, kepala sekolah membagi tugasnya kepada guru yang ditunjuk sesuai dengan kemampuan. Kepala sekolah dalam hal ini, lebih banyak memangku peran sebagai *evaluator* yaitu mengevaluasi kinerja guru secara rutin, dapat dilakukan setiap saat dan formalnya dalam rapat rutin yang diagendakan kepala sekolah. Peran kepala sekolah sebagai *administrator* menurut Soetopo (dalam Zulkarnain, 2013:89), lebih detail dijelaskan bahwa sebagai manajer/*administrator*, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Sedangkan sebagai pemimpin pendidikan, peran kepala sekolah bertugas untuk mendinamisasikan proses pengelolaan pendidikan baik secara administratif (pengarahan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah) maupun edukatif (pengaraham atau pembinaan tugas pengajaran serta semangat guru untuk mencapai kinerja yang lebih baik).

Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu kepala sekolah wajib membantu guru meningkatkan kemampuan guru dalam bidang akademik untuk membelajarkan peserta didik secara optimal. Disamping itu membina guru-guru agar memahami dengan baik terhadap tujuan

pendidikan dan usaha-usaha pencapaiannya. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan personalia yang ada, bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka masing-masing sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Kepala sekolah sebagai *leader* dijelaskan oleh Mulyasa (2011:115) yaitu “mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas”. Peran yang dijalankan kepala sekolah sebagai *leader* adalah dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah melibatkan melibatkan guru, komite, perwakilan orangtua peserta didik, dan alumni untuk diadakan musyawarah. Dalam mempermudah kerja kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, kepala sekolah membentuk struktur sekolah dengan melihat potensi yang dimiliki guru, dan sebelumnya diadakan analisis terlebih dahulu. Kepala sekolah dalam penyusunan program kerja baik jangka panjang, menengah maupun pendek dengan menyusun bersama tim, yaitu tim pengelola kurikulum, pengelola kesiswaan, pengelola sarana dan prasarana, pengelola ketenagaan, pengelola keuangan, dan pengelola kehumasan. Penyusunan program kerja disepakati bersama melalui rapat antara kepala sekolah dan guru. Kepribadian kepala SDN Pandanwangi 1 Malang antara lain tegas dalam mengambil keputusan, pintar dan cerdas dalam mencari solusi, sangat komunikatif, telaten dalam menjalin teman kerja dengan guru, komite, dan orangtua. Sifat lain yaitu tanggap terhadap masalah, suka menerima kritikan, dan ramah kepada siapa saja.

Peran kepala sekolah sebagai *innovator* juga berperan penting dalam mengadakan pembaharuan demi kemajuan sekolah yang ia pimpin. Mulyasa (2011:119) menjelaskan kepala sekolah sebagai *innovator* yaitu “harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan”. Dalam rangka mewujudkan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran (Mulyasa, 2011:118). Beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai *innovator* adalah dengan ide dan gagasan kreatifnya dalam membuat program kerja unggulan sekolah. Program

unggulan sekolah yaitu adanya program SPD yang telah berjalan selama dua tahun dan adanya program Nomor Absen Ramah Lingkungan. Program kerja ini bertujuan untuk meningkatkan pola hidup sehat dan rasa kasih sayang kepada lingkungan sekolah, serta kasih sayang antara kakak tingkat dan adik tingkat.

Mulyasa (2011:120) menjelaskan peran kepala sekolah sebagai *motivator* bahwa “kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya”. Cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan peran dan fungsinya sebagai *motivator* menurut Mulyasa (2011:120) adalah “melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)”. Demikian pula yang dilakukan oleh kepala SDN Pandanwangi dalam memberikan dorongan atau motivasi kepada tenaga kependidikan dan komponen SDM sekolah yang ada. Beliau memberikan motivasi kepada orangtua setiap saat rapat untuk menghimbau kepada orangtua agar bersama dengan kepala sekolah dan guru untuk memajukan kualitas sekolah, sehingga orangtua peserta didik merasa termotivasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kepada orangtua untuk mendorong anak didiknya agar tidak berhenti dalam belajar mencari ilmu pengetahuan. Selain kepada orangtua dan peserta didik, juga dorongan motivasi diberikan kepada guru seperti dibebaskan untuk belajar kemanapun mereka inginkan.

Keberhasilan dalam pelaksanaan MBS dikarenakan adanya faktor pendukung, baik itu dari internal sekolah maupun eksternal sekolah. Baik dari aspek SDM nya maupun aspek non SDM. Faktor pendukung tersebut yaitu adanya potensi sekolah dan potensi orangtua. Potensi sekolah yang dimaksud adalah potensi SDM, dengan ada dorongan atau motivasi guru-guru untuk bekerja mengabdikan kepada sekolah demi kemajuan sekolah dan adanya motivasi untuk belajar. Hal ini ditunjang juga adanya kekeluargaan yang tercipta diantara personalia sekolah, kerjasama diantara personalia internal (peserta didik, staf, guru, dan kepala sekolah) dan eksternal sekolah (orangtua peserta didik dan masyarakat umum), peran serta masyarakat sekolah, adanya keikhlasan dalam bekerja, dan keterbukaan atau transparansi dalam segala hal. Faktor yang menghambat peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yaitu adaptasi

guru terhadap hal baru yang sifatnya perbaikan dan minimnya jumlah guru di sekolah. Faktor penghambat dari orangtua yaitu kondisi ekonomi orangtua peserta didik. Solusi terhadap permasalahan yang ada yaitu kepala sekolah membuat dan menyusun SOP. SOP tersebut terdiri dari SOP sie kurikulum, SOP UKS, SOP Keuangan, SOP Profesi Siswa, SOP Sarpras, dan SOP sie Keamanan. Selain SOP ada juga Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang merupakan alat tolok ukur untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan sekolah terkait dengan manajemennya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

SDN Pandanwangi 1 Malang melaksanakan tujuh pilar MBS yaitu manajemen kurikulum, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen peserta didik, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen humas, dan manajemen budaya dan lingkungan sekolah. Prinsip dalam implementasi MBS adalah pengelolaan sekolah secara mandiri sesuai dengan kebutuhan sekolah yang dianalisis melalui EDS, SOP, dan kuesioner orangtua, sekolah menemukan masalah dan menentukan solusi, dengan memetakan masalah dan solusi penjaminan mutu, kepala sekolah melibatkan peran serta orangtua peserta didik dalam kegiatan sekolah, menjalin komunikasi dengan banyak pihak, dan duduk dalam satu ruangan. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan kepala SDN Pandanwangi dengan melibatkan banyak pihak.

Peran kepala sekolah sebagai *manager* adalah pemberdayaan orangtua dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk ikut andil dalam setiap kegiatan sekolah, menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orangtua serta memberi pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Peran kepala sekolah sebagai *administrator* adalah pengelolaan keuangan dilakukan dengan cermat dan teliti, dan pendokumenan program kerja dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya dalam bentuk paper atau lembaran saja, tetapi juga disimpan pada komputer. Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah memberi evaluasi RPP yang sudah disusun oleh guru, melakukan observasi kelas pada saat jam pembelajaran untuk melihat

kemampuan guru dalam mengajar, dan memberi pengarahan kepada orangtua. Peran kepala sekolah sebagai *leader* adalah penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah melibatkan melibatkan guru, komite, perwakilan orangtua peserta didik, dan alumni untuk diadakan musyawarah. Peran kepala sekolah sebagai *innovator* adalah ide dan gagasan kreatif dalam membuat program kerja unggulan sekolah berupa SPD dan nomor absen ramah lingkungan. Peran kepala sekolah sebagai *motivator* adalah kepala sekolah memberikan motivasi kepada orangtua setiap saat rapat untuk menghimbau dan memberi motivasi kepada orangtua agar bersama dengan kepala sekolah dan guru untuk memajukan kualitas sekolah.

Faktor pendukung peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yaitu adanya dorongan atau motivasi guru-guru untuk bekerja mengabdikan kepada sekolah dan motivasi untuk belajar, terjalannya kekeluargaan di sekolah, peran serta masyarakat, sekolah memiliki fasilitas sebagai sumber belajar yang sangat memadai seperti perpustakaan, media pembelajaran, sumber belajar yang lengkap, SOP sekolah yang jelas, guru banyak yang mampu menerapkan IT, dan program sekolah yang dapat mengarahkan siswa dalam penerapan disiplin dan tata tertib sekolah. Faktor penghambatnya yaitu sulitnya adaptasi guru terhadap hal baru yang sifatnya perbaikan, minimnya jumlah guru di sekolah, minimnya guru dalam berinovasi dan berkreasi pembelajaran seperti penggunaan sumber belajar, guru belum mengoptimalkan penggunaan teknologi ke dalam proses pembelajaran, belum semua guru melaksanakan SOP, kurangnya pendampingan guru dalam kegiatan pembelajaran di perpustakaan, dan kondisi ekonomi orangtua peserta didik yaitu ekonomi orangtua kategori cukup sebesar 55 persen.

Saran

Berdasarkan uraian tersebut, saran-saran yang diberikan sebagai berikut. Pertama, kepala sekolah agar lebih intensif dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sekolah dengan melibatkan seluruh komponen sekolah dan masyarakat. Mendokumentasikan seluruh administrasi pada setiap pilar MBS dengan lebih rapi dan tetap melibatkan potensi masyarakat dalam kegiatan sekolah dan pengambilan keputusan, serta menganalisis hasil temuan sebagai bahan evaluasi program dan kegiatan dalam MBS berikutnya.

Kedua, pengawas sekolah diharapkan lebih intensif dalam melaksanakan pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS, lebih mampu dalam menyatukan komponen antara pemerintah pusat dan sekolah, serta berperan aktif dalam membantu kepala sekolah dalam memajukan sekolah. Ketiga, guru dan staf lebih mengembangkan potensi dan profesionalitas kerja, mempertahankan sikap disiplin yang telah dibina, tetap menegakkan budaya kekeluargaan, dan apabila ada kendala dalam melaksanakan MBS dan belum menemukan solusi, maka diharapkan mencari literatur yang berkaitan dengan MBS disamping solusi yang diberikan oleh kepala

sekolah. Keempat, komite sekolah lebih aktif dalam membantu kegiatan-kegiatan sekolah, membangun komunikasi dan kerja sama yang lebih baik antara pengurus komite sekolah, orangtua peserta didik, dan kepala sekolah, serta lebih aktif dan kreatif dalam memberdayakan potensi-potensi masyarakat. Kelima, bagi ketua kurusan hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi tambahan dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan. Keenam, hasil penelitian ini masih terbatas, sehingga disarankan kepada peneliti lain agar lebih mengembangkan pemikiran terhadap konsep MBS dengan beracuan pada hasil penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Putra Grafika.
- Burhanudin. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Fuad, A. dan Nugroho, K. S. 2014. *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Handoko, H. T. 2009. *Manajemen (Edisi 2)*. Yogyakarta:BPFE.
- Hasan, M. T, dkk. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis & Praktis*. Surabaya: Visipress Media.
- Moleong, L. J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 2002. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nia. 2013. Tak Ada lagi Dikotomi: SMK Swasta dan Negeri Seajar. *Koran Pendidikan*, hlm.5.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Patilima, H. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : Alfabeta.
- Prastowo, A. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, (Online), (<http://kemenag.go.id/file/dokumen/PP1905.pdf>.), diakses 7 November 2014.
- Sarwono, J. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soetopo, H. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah & Kurikulum Berbasis Kompetensi: Bunga Rampai Pokok Pikiran Pembaharuan Pendidikan di Indonesia*. Malang: FIP UM.
- Sonhadji, A. 2012. *Manusia, Teknologi, dan Pendidikan: Menuju Peradaban Baru*. Malang: UM Press.
- Suparlan. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori sampai dengan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Dosen AP UPI. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003. Bandung: Citra Umbaran.
- Ulfatin, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia.
- Usman, H. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (Edisi 4)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wiyono, B.B. 2008. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Zulkarnain, W. 2013. *Dinamika Kelompok: Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.