

**KEPALA SEKO LAH DI SD NEGERI BLIMBING 3 MALANG DALAM
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**



Disusun Oleh :

IBRAHIM

NIM : 201610240211016

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2018

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMLEMENTASI
MANAJEMEN BERMASIS SEKOLAH DI SD
NEGERI BLIMBING 3 MALANG**

Diajukan Oleh :

IBRAHIM
NIM.201610240211016

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Selasa/30 Oktober

Pembimbing Utama



Dr. Agus Tinus, M.Pd.

Pembimbing Pendamping



Dr. M. Syahri, M.Si.

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Latipun, Ph.D.

Ketua Program Studi
Magister Kebijakan dan
Pengembangan Pendidikan



Dr. Agus Tinus, M.Pd.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

IBRAHIM

NIM.201610240211016

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada hari/tanggal, **Selasa/30 Oktober 2018**
Dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Proesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	: Dr. Agus Tinus, M.Pd.
Sekretaris	: Dr. M. Syabri, M.Si.
Penguji I	: Dr. Estu Widodo, M.Hum.
Penguji II	: Dr. Lud Waluyo M.Kes.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **IBRAHIM**

NIM : **201610240211016**

Program Studi: **Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. **TESIS dengan judul: PERAN KEPALA SEKOLAH DI SD NEGERI BLIMBING 3 MALANG DALAM IMPLEMETASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 November 2018

Yang menyatakan,



IBRAHIM

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kemampuan ini untuk menyelesaikan tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang”. Shalawat serta salam untuk Nabi Muhammad SAW yang telah menyampaikan ilmu dan menjadi teladan yang baik bagi kita semua.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang. Dengan segenap bimbingan, arahan serta dukungan yang telah diberikan oleh dosen pembimbing serta bantuan dari berbagai pihak tesis ini berhasil terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Latipun, Ph., selaku Direktur Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Agus Tinus, M.Pd., selaku Ketua Program Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan (MKPP) sekaligus pembimbing utama yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. M. Syahri, M.Si, selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis.
4. Seluruh Dosen Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang yang telah banyak mengajarkan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan.

Penulis hanya bisa berikhtiar dan berdoa untuk memberikan yang terbaik dalam penulisan ini, namun penulis merasa tesis ini masih perlu untuk disempurnakan, walaupun dalam tulisan ini kurang sempurna tetapi setidaknya memberikan manfaat.

Malang, November 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DATAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTARK	ix
ABSTRACT	x
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
2. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kepala Sekolah	5
2.2 Peran Kepala Sekolah	5
2.3 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah	11
2.4 Manajemen Berbasis Sekolah	13
2.5 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	14
2.6 Komponen Manjemen Berbasis Sekolah	15
2.7 Prinsip dan Karakter Manajemen Berbasis Sekolah	18
2.8 PenelitianTerdahulu	19
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	21
3.2 Lokasi Penelitian.....	21
3.3 Data dan Sumber Data	21
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.6 Teknik Analisis Data.....	23
3.7 Pemeriksaan Keabsahan data.....	24

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	25
4.1.1 Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam ImplementasiManajemen Berbasis Sekolah	25
4.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang	36
4.2 Pembahasan	38
4.2.1 Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam ImplementasiManajemen Berbasis Sekolah	38
4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang	43
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 kesimpulan	44
5.1 Saran	46
6. DAFTAR PUSTAKA	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Model Analisis Data Miles & Huberman	24
Gambar 2. Kepala sekolah bersama guru saat membina siswa untuk mengikuti green school festival di Kota Malang	26
Gambar 3. Kepala sekolah saat memimpin perencanaan kegiatan sekolah bersama orang tua siswa	28
Gambar 3. Kepala sekolah saat memimpin guru-guru dalam kegiatan minum air ZAMP	32

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Partisipan Penelitian	22
--------------------------------------	----

ABSTRAK

Ibrahim, 2018. Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Tesis Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Direktorat Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang. Pembimbing: 1) Assc. Dr. Agus Tinus, M.Pd, Pembimbing: 2) Assc. Dr. M. Syahri, M.Si. E-mail: Ibrahimyaman916@gmail.com.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengatur kegiatan pembelajaran sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Kepala sekolah merupakan motor penggerak utama dalam memastikan keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Partisipan penelitian meliputi kepala sekolah, guru kelas dan humas sekolah. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam keberhasilan implementasi kurikulum berbasis sekolah. Peran ini mencakup sebagai educator, manejer, administrator, supervisor, leader, motivator, dan inovator. Kepala sekolah berkontribusi meningkatkan kualitas pendidikan sekolah, membangun budaya partisipatif secara aktif, siswa, dan orang tua, menyediakan fasilitas dan pelatihan untuk mendukung pengembangan kompetensi guru dan sarana pembelajaran. Faktor pendukung dan penghambat dikemukakan diantaranya kepemimpinan sekolah yang disiplin dan tegas, melibat semua elemen sekolah secara partisipatif, sekolah aktif mengadakan workshop dan pelatihan untuk guru-guru dan orang tua siswa, kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah melalui dinas terkait, kerjasama dengan dunia usaha dalam mendukung kegiatan sekolah, fasilitas sekolah yang memadai yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah, pelibatan orang tuas siswa secara aktif dalam kegitan sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya, pemahaman dan konsistensi guru-guru dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sara dan prasarana yang belum memadai diupayakan secara bertahap dan menghadapi karakter anak yang kompleks. Namun, kepala kepala sekolah menegaskan terkait-kendala yang dihadapi sekolah akan melakukan evaluasi dan mencari solusi melalui rapat bersama.

Kata kunci: Peran kepala sekola, Implementasi manajemen berbasis sekolah.

ABSTRACT

Ibrahim, 2018. *The Role of the Principal of SD Negeri Blimbing 3 Malang in Implementing School-Based Management*. Master's Study Program Thesis on Educational Policy and Development, Postgraduate Directorate, University of Muhammadiyah Malang. Supervisor: 1) Assc. Dr. Agus Tinus, M.Pd, Supervisor: 2) Assc. Dr. M. Syahri, M.Si. Email: Ibrahimyaman916@gmail.com

School-Based Management is an education management strategy that gives schools the authority to organize learning activities according to their potential, demands and needs. The school principal is the main driving force in ensuring the successful implementation of school-based management. This research aims to determine the role of the school principal in implementing school-based management at SD Negeri Blimbing 3 Malang. The research method uses a descriptive qualitative approach. Data was collected through in-depth interviews, observation and documentation. Research participants included school principals, class teachers and school public relations. Data analysis was carried out through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research results show that school principals play an important role in the successful implementation of school-based curriculum. This role includes being an educator, manager, administrator, supervisor, leader, motivator and innovator. School principals contribute to improving the quality of school education, building an active participatory culture for students and parents, providing facilities and training to support the development of teacher competency and learning facilities. The supporting and inhibiting factors stated include school leadership that is disciplined and firm, involving all elements of the school in a participatory manner, the school actively holding workshops and training for teachers and parents, good cooperation with the local government through related agencies, cooperation with the business world in supporting school activities, adequate school facilities that support the implementation of school-based management, active involvement of student parents in school activities. Meanwhile, the inhibiting factor is the understanding and consistency of teachers in carrying out their duties well. Insufficient infrastructure and facilities are being addressed in stages and dealing with the complex character of children. However, the principal emphasized that the school would carry out an evaluation regarding the obstacles faced and find solutions through joint meetings.

Keywords: Role of the principal, Implementation of school-based managemen

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar dan lebih luas kepada sekolah. Sekolah didorong untuk mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (Paskalis, 2013) Pemberian otonomi yang luas ke sekolah merupakan langkah pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang berkualitas (Esty, 2013).

Manajemen Berbasis Sekolah ini dinilai merupakan bentuk manajemen pilihan di era saat ini, agar sekolah mampu membuat program sesuai dengan kebutuhannya masing-masing dengan menyesuaikan dengan kondisi sekolah sendiri. Dengan begitu, kepala sekolah memiliki keleluasaan untuk menentukan seperti apa lembaga yang dipimpinnya dan pihak sekolah memiliki kebebasan dalam merancang sasaran, merumuskan visi dan misi, serta memberdayakan segala sumberdaya yang sekolah, karena pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Husni (2014) di era globalisasi dunia pendidikan dituntut memberikan sumbangsi yang berarti dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberhasilan lingkungan pendidikan menjadi harapan masyarakat, yang sangat sangat tergantung dengan sistem pendidikan. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen. Disamping itu, sekolah menjalin kerjasama yang erat dengan masyarakat dan pemerintah sehingga sekolah dituntut memiliki tanggungjawab yang besar. (Fitriyani & Dkk, 2014; Sulaiman, 2016).

Persoalan yang sering dihadapi Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan. Apabila dibandingkan

dengan mutu pendidikan di negara-negara maju (Aufa, 2016). Manajemen Berbasis Sekolah dibutuhkan karena beberapa alasan yaitu: 1) terjadi ketimpangan kekuasaan dan kewenangan yang terlalu terpusat pada atasan dan mengesampingkan bawahan; 2) kinerja pendidikan yang tidak kunjung membaik bahkan cenderung menurun di banyak negara; 3) adanya kesadaran para birokrat dan desakan dari para pencinta pendidikan untuk merestrukturisasi pengelolaan pendidikan (Nurkolis, 2003).

Keberadaan Manajemen Berbasis Sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan *output*-nya. Kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki sejumlah peran, diantaranya; sebagai administrator, manajer, leader, chief, motivator, negosiator, figure, communicator dan wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya (Ahmad, & KK. 2014).

Peran tambahan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yakni: sebagai leader, inovator, motivator, figur dan mediator. Hal ini mengisyaratkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah sangat menuntut sikap kreatif, inovatif, dan sikap profesionalisme kepala sekolah sebagai seorang manajer pengelola sekolah agar dapat mengatur diri secara mandiri (Mulyasa, 2006).

Endang (2016) Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah diperlukan seorang kepala sekolah yang benar-benar memiliki kompetensi sebagai manajer menyusun rencana pengembangan sekolah mengorganisir, menggerakkan semua komponen sekolah, mengendalikan, dan memantau, serta menilai kemajuan sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah mencapai.

Melihat begitu pentingnya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, maka mau tidak mau sekolah harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang benar-benar memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah. Namun, dalam praktiknya sebagian besar kepala sekolah masih mengalami kesulitan mengelola dan memimpin sekolahnya. Indikatornya antara lain: 1) prestasi siswa belum memuaskan; 2) partisipasi masyarakat dalam pendidikan

masih rendah; 3) karya inovatif dan kreatif guru masih langka; 4) upaya pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah masih sangat kurang (Dwi, & Dkk. 2012).

Seiring dengan perubahan paradigma kepemimpinan sekolah, maka diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional. Berkaitan dengan strategi posisi kepemimpinan suatu organisasi dalam hal ini sekolah, maka seorang kepala sekolah harus mampu menguasai serta memberdayakan berbagai sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan sekolahnya. Salah satu sumberdaya yang ada di sekolah adalah orang tua siswa yang dewasa ini mengikatkan diri dalam suatu organisasi komite sekolah.

Sejak diterbitkannya Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 sebagai pelaksanaan amanat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional, Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota telah terbentuk hampir di semua kabupaten/kota di Indonesia. Komite sekolah juga sudah terbentuk di seluruh satuan pendidikan. Namun apakah Komite sekolah sudah berdaya dan berjalan sesuai dengan tujuan pembentukannya.

Asmani (2009) sekolah yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki indikator sebagai berikut : 1) partisipasi masyarakat diwadahi melalui Komite Sekolah; 2) transparansi pengelolaan sekolah; 3) program sekolah realistis (*need assessment*); 4) pemahaman *stakeholder* mengenai visi dan misi sekolah; 5) lingkungan fisik sekolah nyaman, terawat; 6) iklim sekolah kondusif; 6) berorientasi mutu, pencapaian budaya mutu; 7) meningkatnya kinerja professional Kepala Sekolah dan Guru; 8) kepemimpinan sekolah berkembang demokratis (*policy and decision making, palnning and programming*); 9) upaya memenuhi fasilitas pendukung KBM meningkat; 10) kesejahteraan guru meningkat; 11) pelayanan berorientasi pada siswa/murid; 12) budaya konformitas dalam pengelolaan sekolah berkurang.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini peneliti mengangkat judul **“Peran kepala sekolah dalam Implemetasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka penelitian ini diarahkan pada rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peran kepala sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah?
- 2) Apa Saja Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah
- 2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Secara teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan khasanah keilmuan mengenai peran kepala sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.
- 2) Secara Praktis
 - a. Bagi Kepala Sekolah
Penelitian ini diharapkan menjadi inspirasi dan modal bagi kepala sekolah untuk Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah
 - b. Bagi Peneliti
Penelitian ini diharapkan menjadi reerensi bagi peneliti dalam mengembangkan dunia pendidikan untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepala Sekolah

Kata kepala Sekolah terdiri dari dua kata kunci yaitu "Kepala" dan "Sekolah". Kepala berarti ketua atau pemimpin dalam sebuah organisasi sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. (Depdiknas, 2001). Kepala sekolah adalah pejabat yang memegang kunci keberhasilan pendidikan di lembaganya, karena kepala sekolah akan mempengaruhi iklim sekolah secara signifikan sampai pada lulusan yang dihasilkan. Oleh karena itu, diperlukan perhatian khusus terhadap peranan kepala sekolah dalam pendidikan modern. (Wahida, 2013).

Kepala sekolah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilan sebuah sekolah karena merupakan pemimpin komunitas sekolah yang paling bertanggung jawab mewujudkan cita-cita sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas terhadap sekolah yang dipimpinya. Sekolah merupakan institusi paling depan dalam menjalankan proses pendidikan. Pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada sekolah melalui pembelajaran. Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah berjalan dengan baik (Suhardiman, 2012).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, dimana ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi adalah: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bias menjadi manajer yang efektif. Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: 1) manajemen sekolah; 2) pembelajar aktif, interaktif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), dan 3) mengupayakan dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam mendukung program sekolah.

2.2 Peran Kepala Sekolah

Peran dapat diartikan “sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin”. diinginkan yang berjalan dengan perilaku. Fakta bahwa organisasi

mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan (Rivai, 2007).

Peran kepala sekolah bukan semata-mata berbentuk instruksi, melainkan berupa motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi dan motivasi terhadap para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerja (Yudani & Natajaya, 2013). Cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Zainal Aqib, 2002).

Perspektif ke depan menunjukkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Mulyasa (2007) mengatakan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah seorang kepala sekolah idealnya dapat berperan sebagai educator, manajer, supervisor, administrator, inovator, dan *leader*:

2.2.1 Kepala Sekolah sebagai Edukator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* (Mulyasa 2007). Untuk menjalankan peran yang demikian maka pengalaman merupakan faktor penting. Agar kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolahnya maka

tentunya diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional yang telah memahami seluk beluk profesionalisme.

2.2.2 Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2007). Hal yang sama juga kutipan dari ronins, wegner, dan Hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai manager adalah mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi (Prim Masrokan, 2001)

Pengelolaan tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah sejatinya bisa memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan. Diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Seorang manajer pada hakikatnya adalah perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu sekolah sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) (Mulyasa, 2007).

2.2.3 Kepala Sekolah sebagai Administrator

Ensiklopedia Manajemen Pendidikan (1972) mengemukakan administrasi adalah pekerjaan-pekerjaan dalam rangka kebijaksanaan

yang diletakkan oleh manajer yang lebih tinggi atau ditetapkan oleh orang yang lebih dahulu memegang jabatan. Administrasi meliputi semua fungsi dan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan pelaksanaan atau pencapaian tujuan yang sebenarnya. Fungsi administrasi berhubungan dengan masalah-masalah kepemimpinan dalam arti sempit.

Kegiatannya meliputi kegiatan untuk melihat ke depan, mengorganisasi, mengeluarkan perintah-perintah, mengkoordinasi, dan melaksanakan pengawas. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional. Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kepeserta didikan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester.

Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah. Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan

baik. Untuk itu kepala sekolah harus kreatif mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah (Mulyasa, 2007).

2.2.4 Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul-betul dalam mendidik dan mengajar, kepala sekolah sebagai supervisor juga membina pribadi, profesi dan pergaulan mereka sesama guru maupun personalia yang lain yang berkaitan dengan pendidikan sekolah. Supervisi mempunyai kedudukan yang penting dalam kegiatan sekolah. Karena kegiatan sekolah mengacu pada tujuan pembentukan manusia pribadi dan individu.

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku Pedoman Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik. Maka, tugas kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya dan meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang maksimal (Mulyasa, 2007).

2.2.5 Kepala Sekolah sebagai Leader

Feldman mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Di sisi lain, Newell mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan

membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

2.2.6 Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Fungsi sebagai motivator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness)

kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah (Mulyasa, 2007).

Memiliki peran sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB) (Mulyasa, 2007).

2.1 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah memerlukan peran seorang kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah (Ahmad, 2014).

Fattah & Ali (2008) mengemukakan tugas dan wewenang kepala sekolah dalam konteks MBS sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah; 2) pengembangan strategi MBS sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pengembangan sekolah; 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; 4) mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik; 5) pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah; 6) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah; 7) mengupayakan pelibatan stakeholders dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Mulyasa (2006) menyatakan bahwa ada peran tambahan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yakni: sebagai

leader, inovator, motivator, figur dan mediator. Ini mengisyaratkan bahwa implementasi MBS sangat menuntut sikap kreatif, inovatif, dan sikap profesionalisme kepala sekolah sebagai seorang manajer pengelola sekolah agar dapat mengatur diri secara mandiri menggunakan manajemen berbasis sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, dimana ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi adalah: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bias menjadi manajer yang efektif. Dalam konsep manajemen berbasis sekolah kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: 1) manajemen sekolah; 2) pembelajar aktif, interaktif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), dan 3) mengupayakan dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam mendukung program sekolah.

Penelitian oleh Jun Li (2012) yang berjudul *“The Role of Principals in Curriculum Reform”* berfokus pada bagaimana kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan mereka untuk memastikan reformasi kurikulum yang berhasil. Beberapa temuan utama dari penelitian ini meliputi; 1) Kepemimpinan Instruksional: Kepala sekolah memainkan peran aktif dalam mendukung pengembangan profesional guru melalui mentoring dan supervisi. Salah satu pendekatan yang diterapkan adalah program mentoring seperti *“blue project”* di Tiongkok, yang dirancang untuk membantu guru pemula menguasai praktik mengajar inovatif sesuai dengan reformasi kurikulum. 2) Supervisi Kolaboratif: Kepala sekolah sering mengadakan sesi pengamatan kelas kolektif di mana guru berbagi praktik pengajaran dan menerima umpan balik dari rekan kerja. Strategi ini membantu meningkatkan efektivitas yang positif, memotivasi guru untuk menerapkan perubahan, dan memastikan proses perubahan kurikulum berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu memahami secara mendalam prinsip-prinsip kurikulum baru dan mengintegrasikannya dengan praktik pengajaran yang ada, sembari

menghadapi tantangan seperti keterbatasan waktu dan sumber daya (Virgilio & Virgilio, 1984).

2.3 Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari terjemahan *School Based Management* yang mulai muncul di Amerika Serikat sebagai alternatif reformasi dalam pengelolaan pendidikan atau sekolah. Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian terhadap Manajemen Berbasis Sekolah yang dikemukakan oleh para ahli. Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pemerintah telah merumuskan berbagai kebijakan pendidikan, termasuk dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Undang-undang ini mengatur tentang tiga jalur pendidikan yang saling terkait dan saling memengaruhi: jalur pendidikan formal, jalur pendidikan non formal, dan jalur pendidikan informal.

Mulyasa (2005) Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Sementara Fatah (2008) Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai wujud dari “reformasi pendidikan”, yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya.

Husni (2014) Manajemen Berbasis Sekolah mendesentralisasikan kekuasaan/kewenangan, pengetahuan, informasi, dan penghargaan kepada sekolah. Melalui Manajemen Berbasis Sekolah sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah serta pelibatan masyarakat.

Otonomi di berikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol

pengelolaan pendidikan. Dalam pelaksanaan MBS, kepala sekolah merupakan motor penggerak yang akan menentukan bagaimana tujuantujuan sekolah dibuat serta di realisasikan. Menurut Departemen Pendidikan Nasional, kewenangan yang didesentralisasikan kepada sekolah adalah: Perencanaan dan Evaluasi Program Sekolah, Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Proses Belajar Mengajar, Pengelolaan Ketenagaan, Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan, Pengelolaan Keuangan, Pelayanan Siswa, Hubungan Sekolah dan Masyarakat, Pengelolaan Iklim Sekolah.

2.5 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama MBS adalah untuk: meningkatkan kinerja sekolah secara optimal melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Kinerja sekolah meliputi kualitas, inovasi, efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik meliputi: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, keadilan, efektifitas, efisiensi, demokrasi profesionalisme, dan kepastian jaminan mutu (Slamet, 2010).

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yang lainnya: 1) Adanya Peningkatan efisiensi antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi; 2) Adanya 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 dan disinsentif; 3) Adanya Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Minarti (2012) Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2.6 Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Mulyasa (2006) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik oleh kepala sekolah dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah adalah (1) kurikulum dan program pengajaran, (2) tenaga kependidikan, (3) kesiswaan, (4) keuangan, (5) sarana dan prasarana, (6) pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, serta (7) layanan khusus.

1) Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum, sekolah diharapkan dapat mengembangkan program pengajaran serta melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaannya. Karena itu sekolah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Peran kepala sekolah dalam memajemen kurikulum dan program pengajaran diantaranya: ada pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan, dan penyusunan program pembelajaran.

2) Manajemen ketenagaan

Manajemen ketenagaan dalam sekolah identik dengan posisi guru sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan. Adanya pembagian tugas yang jelas antara ketenagaan yang satu dengan yang lainnya akan menunjang kelancaran dari pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Mulyasa (2006) manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai. Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan, seperti daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya.

3) Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan penataan dan pengaturan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik (siswa), mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Tanggung jawab kepala sekolah menurut Sutisna dalam (Mulyasa, 2006) terkait dengan manajemen kesiswaan mencakup: kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu, penerimaan, orientasi, klarifikasi, penunjukkan murid kelas dan program studi.

4) Manajemen keuangan

Manajemen keuangan merupakan salah satu sumber dari sekolah yang secara langsung menunjang kelangsungan dari sekolah tersebut dalam efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam MBS, hal tersebut akan jauh lebih terasa, karena menuntut sekolah untuk merencanakan, mengelola, mengevaluasi, serta mempertanggungjawabkan penggunaan keuangan secara transparan. Sekolah diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah (Nurkolis, 2003). Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah.

5) Manajemen prasarana pendidikan

Manajemen prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan

kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Nurkolis (2003) sepakat bahwa pengelolaan fasilitas seharusnya dilakukan oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembannya.

6) Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Mulyasa (2006) tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah: memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Gambaran dan kondisi sekolah dapat diinformasikan ke masyarakat melalui laporan kepada orang tua siswa, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah, *open house*, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah siswa, penjelasan oleh staf sekolah, siswa itu sendiri, radio serta laporan tahunan. Esensi dari hubungan ini adalah meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan.

7) Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan bertugas dan bertanggungjawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 4 yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani.

Untuk kepentingan tersebut di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan

kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS). Selain itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar siswa dapat belajar dengan tenang serta pegawai dapat melaksanakan tugas dengan nyaman.

2.7 Prinsip dan Karakter Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada (Asbin, 2017).

Adapun ciri-ciri sekolah yang menerapkan MBS Asmani (2012) antara lain adalah : 1) upaya meningkatkan peran serta komite sekolah, masyarakat, DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) untuk menunjang kinerja sekolah; 2) program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administrasi saja; 3) menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas); 4) mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan; 5) menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggungjawab kepada masyarakat; 6) meningkatkan profesionalisme personil sekolah; 7) meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang; 8) adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misalnya : Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, Tokoh Masyarakat dan lainlain); 9) adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

Nurkholis (2005) terdapat empat prinsip MBS yaitu prinsip equifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia, yang secara jelas diuraikan sebagai berikut :

- 1) Prinsip Equifinalitas (*Equifinality*) yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan.
- 2) Prinsip Desentralisasi (*Decentralization*). Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan.
- 3) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Self-Managing System*). Sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing.
- 4) Prinsip Inisiatif Manusia (*Human Initiative*). Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia untuk lebih berperan dan berinisiatif.

2.8 Penelitian Terdahulu

Guna untuk menjaga fokus dan lokus dalam penelitian yang dilakukan, maka dianggap perlu untuk menyajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan konteks penelitian ini.

Waidah, & Kk (2013) Fokus penelitian adalah peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 10 Bandar Lampung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis: 1) Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah; 2) Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah; 3) Fungsi Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah; 4) Kendala-kendala dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus, teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Sumber data adalah Kepala Sekolah SMP Negeri 10 Bandar Lampung, wakil kepala sekolah, guru, staff tata usaha, siswa, ketua komite dan Pengawas Pembina. Pengecekan keabsahan data di lakukan dengan triangulasi, yaitu membandingkan observasi dengan dokumen dan hasil wawancara.

Hasil penelitian adalah: 1) SMP Negeri 10 Bandar Lampung fokus dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah melalui input perencanaan dan evaluasi, kurikulum, keuangan, fasilitas, ketenagaan, hubungan sekolah dan masyarakat, iklim sekolah. Melalui proses pembelajaran dan outputnya prestasi siswa. 2) Peran kepala sekolah dalam implementasi berbasis sekolah sudah sesuai aturan dengan mengatur organisasi sesuai prosedur dan melibatkan *stakeholder* pada seluruh aktivitas sekolah demi untuk menjadikan kemandirian sekolah. 3) Fungsi kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan komite berkomitmen terhadap kemajuan sekolah, semua pihak bekerja sesuai perannya dan bertanggung jawab atas apa yang dia lakukan. 4) Kendala yang di hadapi antara lain adalah masalah dana karena banyak siswa yang tidak mampu sehingga program sekolah tidak berjalan dengan baik

Ahmad, & Kk (2014) Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pontianak yang meliputi tujuh komponen manajemen yaitu kurikulum dan program pengajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan layanan khusus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri 1 Pontianak yang terletak di jalan H. Haruna Kelurahan Sungai Jawi Luar Kecamatan Pontianak Barat Provinsi Kalimantan Barat. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, staf tata usaha, guru pembimbing, komite sekolah, dan orang tua siswa. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Pontianak berlangsung efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah serta melibatkan seluruh komponen sekolah mulai dari guru, komite sekolah, staf tata usaha, orang tua dan masyarakat, serta siswa.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif. Sesuai dengan sifat penelitian kualitatif, maka desain penelitian ini bersifat fleksibel sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kondisi dan temuan data lapangan, serta informasi yang diperoleh dari informan, sehingga desain ini bersifat sementara, menyesuaikan dan berkembang (Harrison. L, 2007). Penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang, penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu menggambarkan dan mengungkap, menggambarkan dan menjelaskan (Sukmadinata, 2008).

Dalam penelitian deskriptif kualitatif peneliti dapat melakukan analisis yang mendalam dan menyeluruh tentang sebuah kebijakan, program, proyek, peristiwa, proses, dan kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam masyarakat. Pendekatan kualitatif lebih mengedepankan proses daripada hasil akhir tujuan penelitian adalah mengembangkan pengertian, konsep yang pada akhirnya menjadi sebuah teori. Peneliti berusaha memahami dan mendeskripsikan bagaimana Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, analisis ini dilakukan secara alami sesuai dengan keadaan dan kondisi pada saat itu yang dirasakan berkaitan dengan fokus penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di SD Negeri Blimbing 3 Kota Malang Jalan Candi Kidal No.34 Kota Malang. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2018. Alasan pengambilan lokasi penelitian ini karena SD Negeri Blimbing 3 Malang adalah salah satu sekolah yang sudah mengimplemetasikan Manajemen Berbasis Sekolah dan menjadi sekolah percontohan dalam penerapan penguatan pendidikan karakter.

3.3 Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh di lapangan, seperti data berupa hasil wawancara. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari

dokumen resmi berupa catatan tertulis, buku kegiatan, studi dokumentasi, ataupun materi yang berhubungan dengan masalah yang sedang dikaji. Sedangkan subyek atau informan penelitian diantaranya adalah kepala sekolah, guru dan humas sekolah.

Berikut digambarkan data informanserta jenis data yang ingin digali peneliti:

Table 1
Partisipasi penelitian

No	Informan	Kebutuhan Data	Metode
1	(SU),Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang	<ul style="list-style-type: none"> a. Peran kepala sekolah dalam MBS berbasis sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator b. Partisipasi warga sekolah dalam Implementasi MBS c. Faktor pendukung, penghambat dan solusi dalam Implementasi MBS 	Wawancara\ Dokumentasi
2	(S) Guru Kelas VI di SD Negeri Blimbing 3 Malang	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan tuju peran kepala tersebut b. Dukungan, pelatihan dan workshop dari kepala sekolah c. Faktor pendukung, penghambat dan solusi dalam Implementasi MBS 	Wawancara\ Dokumentasi
3	(MR) Humas SD Negeri Blimbing 3 Malang	<ul style="list-style-type: none"> d. Pelaksanaan tuju peran kepala tersebut e. Duku Dukungan, pelatihan dan workshop dari kepala sekolah a. Faktor pendukung, penghambat dan solusi dalam MBS 	Wawancara\ Dokumentasi

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1) Observasi

Observasi dilakukan secara langsung selama proses penelitian di lokasi penelitian. Observasi dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan tentang interaksi kepala sekolah dengan guru-guru, interaksi guru dengan sesama rekan guru dan interaksi guru dengan siswa dan guru dengan masyarakat.

2) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara *indepth interview*. Cara ini dimaksudkan untuk menggali pendapat informan secara mendalam tentang Peran Kepala Sekolah di SD Negeri 3 Blimbing Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis. Wawancara dalam penelitian dilakukan kepada kepala sekolah, humas sekolah, dan guru.

3) Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan catatan-catatan tertulis yang berisi data atau informasi terkait. Dokumentasi melalui arsip-arsip, notulen rapat, kegiatan sekolah dan foto penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan analisis data menggunakan model Miles and Huberman. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh (Sugiyono, 2009). Adapun aktifitas dalam analisis data adalah reduksi data, penyajian data dan pengambilan keputusan, adapun uraian dari ketiga teknik analisis data yaitu sebagai berikut:

1) Reduksi data

Reduksi data berarti menerangkan informasi terkait tentang Peran Kepala Sekolah di SD Negeri 3 Blimbing Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis, dengan menfokuskan pada suatu yang penting, mencari pola dan membuang yang tidak penting. Mereduksi berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai.

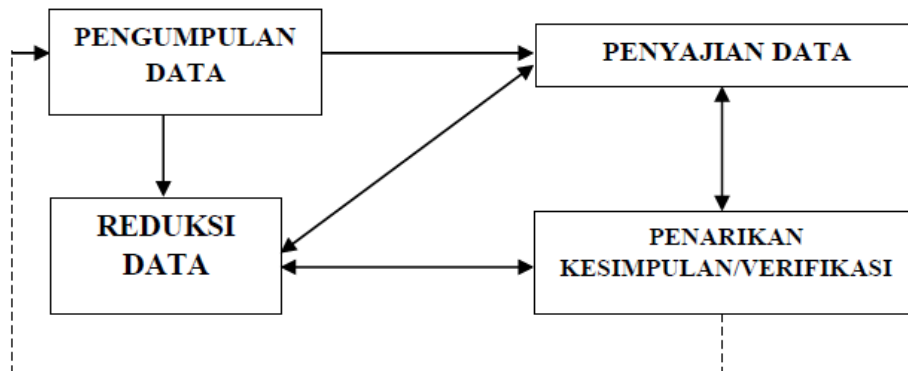
2) Penyajian data

Penyajian dalam penelitian kualitatif dilakukan dalam bentuk uraian yang singkat untuk dapat dimengerti makna yang akan hendak disampaikan oleh peneliti.

3) Pengambilan kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data berdasarkan model miles and Huberman yaitu pengambilan kesimpulan. Pengambilan kesimpulan berupa deskripsi yang merupakan hasil penelitian dari Peran Kepala

Sekolah di SD Negeri 3 Blimbing Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.



Gambar 1: Model Analisis Data Miles & Huberman

5.6 Pemeriksaan dan Keabsahan Data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memakai triangulasi sumber data untuk mengcross-check kebenaran data. Kegunaan lain teknik triangulasi ini juga bisa memperkaya data serta untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, maka dari itu teknik triangulasi bersifat reflektif (Gunawan1, 2013). Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Maleong. J. L, 2011)

Triangulasi metode yang digunakan dengan metode wawancara ditunjang dengan metode observasi langsung terhadap kepala sekolah, humas sekolah dan, guru. untuk mendapatkan keakuratan data tentang Peran Kepala Sekolah di SD Negeri 3 Blimbing Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis. Dipadukan dengan triangulasi data dari hasil dokumen berupa arsip atau dokumen dicross check kembali dengan hasil wawancara dan observasi.

Trianggulasi waktu adalah triangulasi yang sering mempengaruhi data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi, juga dilakukan disiang, maupun malam hari tentang Peran Kepala Sekolah di SD Negeri 3 Blimbing Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

1) Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator atau pemimpin memiliki peran penting dalam dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen berbasis sekolah. Mulai dari pengelolaan kurikulum, penyusunan program, samapai pada pelaksanaannya, menggerakkan semua warga sekolah dalam menerapkan program, mengoptimalkan sarana pendidikan, mengelola administrasi sekolah, memimpin, membimbing, mengarahkan warga sekolah secara partisipatif untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti. Peran Kepala Sekolah SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai pendidik dalam Implementasi Manajemen Berbasis sekolah dimulai dari perencanaan. Peran kepala sekolah sangatlah penting untuk berada di garis terdepan guru memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan bahwa kurikulum yang ada dapat dijalankan dengan baik dan mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

“Saya berupaya memberikan pemahaman kepada semua warga sekolah, terutama guru-guru terkait kurikulum dan pembelajaran yang dilaksanakan. Saya juga berupaya memberikan arahan melalui kordinasi rutin setiap hari. Mengevaluasi kegiatan yang dilakukan oleh guru, staf maupun penjaga sekolah, begitu juga dengan siswa untuk membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba-lomba di luar sekolah” (W/SU/16-10-2018).

Kepala sekolah juga mengajak para guru-guru melaksanakan tugasnya berdasarkan visi misi dan tujuan sekolah. Sekolah ini memiliki visi dan misi yang jelas sebagai komitmen yang kuat untuk terus berusaha untuk memberikan pendidikan terbaik bagi siswa untuk meraih prestasi akademik atau non akademik. SD Negeri Blimbing 3 juga memiliki program ekstrakurikuler yang beragam, mulai dari olahraga, seni, hingga kegiatan sosial. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa di berbagai bidang dan membentuk karakter yang komprehensif.



Gambar 2. Kepala sekolah bersama guru saat membina siswa untuk mengikuti green school festival di Kota Malang

SDN Blimbing 3 Malang merupakan salah satu sekolah yang selalu ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Salah satunya green school festival. Kegiatan ini sejalan dengan visi sekolah, yaitu terwujudnya warga sekolah yang berlandaskan iman dan taqwa, cerdas, inovatif, kompetitif, serta berbudaya lingkungan. Kepala sekolah di sini aktif melakukan pendampingan, Dimulai dari workshop, sosialisasi di sekolah, pembentukan tim, perencanaan aksi, pelaksanaan aksi, hingga penjurian.

Hampir senada dengan penjelasan informan guru kelas S bahwa peran kepala sekolah berupaya membantu guru-guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya. guru juga didorong untuk terus mengembangkan kompetensi dan keterampilan mereka agar dapat menyesuaikan diri perkembangan dunia pendidikan yang semakin pesat.

“Tugas kepala sekolah kan bertanggung terhadap semua kegiatan yang ada di sekolah. Jadi ibu juga membantu guru-guru baik dalam penyusunan RPP dalam pelaksanaa kurikulum yang ada di sekolah. Kita juga banyak kegiatan ekstrakurikuler pasti tidak lepas dari pantauan kepala sekolah,” (W/S/17-10-2018).

Humas sekolah MR juga ditanya terkait peran kepala sekolah dalam sebagai pendidik di kegiatan sekolah. Ia menyampaikan peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam merencanakan kegiatan dalam mengimplementasikan MBS.

“Peran kepala sekolah pastinya memimpin semua kegiatan yang ada di sekolah, terus memeberikan dorongan kepada kita semua untuk terus

bersama meningkatkan kualitas pendidikan di Kota Malang,” (W/MR/16-10-2018).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai edukator di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam perannya sebagai edukator untuk mengigatkan semua warga sekolah untuk menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan visi misi dan tujuan sekolah mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaannya dan evaluasi kurikulum dan kegiatan sekolah. Memfasilitasi dan mendorong para guru secara rutin misalnya, mendorong guru-guru menyusun dan merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif sesuai dengan kurikulum yang ada, juga pemanfaatan sumber daya sekolah dalam kegiatan dan juga membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba-lomba di luar sekolah karena SD Negeri Blimbing 3 juga memiliki program ekstrakurikuler yang beragam, mulai dari olahraga, seni, hingga kegiatan sosial, menjalin hubungan yang baik dengan siswa, sesama guru, wali murid juga masyarakat sekitarnya untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

2) Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Peran kepala sebagai manajer dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan kegiatan sekolah. Berkaitan dengan peran Kepala sekolah SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam hal ini melibatkan secara aktif semua pihak sekolah seperti kepala sekolah, komite sekolah siswa, orang tua dan juga masyarakat dalam menjalankan program sekolah.

“Peran saya dalam sebagai manajer yaitu membuat perencanaan pengorganisasian setiap perencanaan yang telah disusun. Yang jelas saya harus berperan aktif ya melibatkan semua yang ada di sekolah dengan membentuk kelompok kerja baik guru, orang tua siswa. Seperti tim pokja di beberapa bidang. Misalnya di bidang pemetaan lingkungan, namanya pokja composting begitu juga di bidang agama, pembentukan karakter dan juga pramuka,” (W/SU/16-10-2018).

Kepala sekolah juga menyampaikan hal paling penting bahwa dirinya berupaya mengembangkan kompetensi guru melalui bimbingan

teknik (bimtek) dan kerjasama yang kooperatif dan pelatihan internal. Oleh karena itu, perlu adanya dukungan dan pembinaan yang terus-menerus agar guru dapat menjalankan tugas mereka dengan baik dan mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

“Saya juga mendukung guru-guru melakukan pelatihan dan bimbingan baik di internal sekolah maupun diluar sekolah workshop lokakarya. Sementara untuk fasilitas dan sumber di sekolah cukup tersedia,” (W/SU/16-10-2018).



Gambar 3. Kepala sekolah saat memimpin perencanaan kegiatan sekolah bersama orang tua siswa

Hal ini juga dipertegas oleh guru bahwa kepala sekolah bahwa kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer mengaktifkan pokja untuk keterlibatan aktif orang tua siswa dan masyarakat. Kepala sekolah terbuka untuk menerima saran masukan dari warga sekolah dalam perencanaan kegiatan sekolah. Kepala sekolah sangat peduli dengan pengembangan kompetensi guru-guru terutama yang berkaitan program-program unggulan yang ada di sekolah.

“Ibu orangnya aktif, jadi apapun yang sudah direncanakan harus dilaksanakan melalui kegiatan pembelajaran dan juga kegiatan ekstra. Ibu sangat berperan terkait dengan peningkatan kompetensi dengan mengiri guru-guru untuk mengiri pelatihan di luar maupun pembibngan langsung darinya ,” (W/S/17-10-2018).

Jawaban lain di sampaikan juga oleh humas sekolah MR. Ia mengatakan kepala sekolah sangat peduli dengan pengembangan pendidikan di sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

“Yang pasti kepala sekolah merencanakan kegiatan yang ada di sekolah. Kita semua diminta untuk menjalankan tugas dengan efektif sesuai dengan apa direncanakan,” (W/MR/16-10-2018).

Berdasarkan hasil wawancara di atas kepala sekolah sebagai manajer peneliti lakukan dengan kepala sekolah, guru dan humas sekolah. Dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya dengan baik, kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah secara aktif. Kepala juga membentuk tim-tim dalam pengorganisasian dalam implementasi manajemen berbasis sekolah sesuai dengan bidangnya masing-masing dan juga memastikan persediaan sarana pendukung yang memadai. Kepala sekolah telah menjalankan tugas menggerakkan semua warga sekolah secara partisipatif untuk terlibat dalam kegiatan sekolah.

3) Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Diketahui SD Negeri Blimbing 3 Malang telah berhasil menjadikan dirinya sebagai pusat pendidikan unggul di wilayah ini. Berdasarkan data yang diperoleh di SD Negeri Blimbing 3 Malang, dalam implementasikan manajemen berbasis dilakukan dengan cara mengoptimalkan guru dan tenaga lain melalui kegiatan unggulan di sekolah.

Kepala sekolah juga ditanya terkait pelibatan dirinya dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang tujuannya sebagai dasar untuk menjalankan program dan kegiatan sekolah.

“Saya melakukan control setiap administrasi yang dijalankan, baik yang berkaitan dengan kesiswaan, keuangan kurikulum dan administrasi umum diperlihatkan secara terbuka. Hal itu berkaitan juga dengan penyusunan RAPBS itu menjadi dasar untuk menjalankan kegiatan. Saya mempetanyakan sejumlah hal terkait dengan program hasil kegiatan seperti apa. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi,” (W/SU/16-10-2018).

Hal ini juga didukung oleh observasi yang dilakukan peneliti terdapat data dinding yang terpajang, foto pembuatan panitia yang berkaitan dengan

laporan, jadwal semua kegiatan yang ada di sekolah. Hal ini juga disampaikan oleh informan guru S. Peran kepala sekolah untuk melakukan pengecekan yang berkaitan dengan administrasi dan juga penyusunan RAPBS dan pengelolaan secara transparan.

“Kita terlibat semua kalau yang berkaitan dengan anggaran. Ibu sangat transparan agar menjalankan tugas dengan baik,” (W/S/17-10-2018).

Humas sekolah MR juga menyampaikan dirinya juga ikut terlibat untuk mengatur rencana kegiatan dan pengesahan administrasi sekolah untuk diberikan arahan dalam menjalankan tugas.

“Saya juga ikut dilibatkan, dan seluruh staf lainnya juga ikut dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan pengecekan sejumlah sarana sekolah,” (W/MR/16-10-2018).

Berdasarkan hasil wawancara di atas yang peneliti lakukan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai administrator, dimana kepala menjalankan fungsinya sebagai administrator dengan cara selalu terlibat langsung dalam penyusunan RAPBS. Kepala sekolah juga mengecek administrasi, memastikan semua sudah diinventarisasikan. Observasi peneliti terdapat data informasi di dinding-dinding yang terpajang baik itu prestasi dan sejumlah kegiatan yang diagendakan.

4) Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisi atau pengawas dalam implementasi kegiatan sekolah, memiliki peranan dalam memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau sekolah. Supervisi sebagai upaya pemberian bantuan kepada guru untuk mewujudkan situasi belajar yang lebih baik. Dalam pengawasan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang ini ada beberapa cara yang dilakukan agar pelaksanaan sesuai dengan tujuan dan visi misi sekolah.

“Pengawasan itu sudah menjadi rutinitas. Kalau di kelas saya biasanya melakukan pengawasan langsung dengan cara mengamati langsung kegiatan pembelajaran di kelas pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Saya juga memantau juga pengajaran yang diberikan guru dan bagaimana mereka perkembangan kegiatan ekstrakurikuler, selanjutnya akan dilakukan evaluasi setiap hari atau setiap rapat” (W/SU/16-10-2018).

Pengawasan yang dilakuakn kepala sekolah dilakukan secara konsisten dengan melakukan pembinaan dan supervisis kepada guru-guru untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan visis musi sekolah yang direncanakan. Hal ini juga dipertegas oleh salah guru bahwa kepala sekolah konsisten melekukan pengawasan di semua proses kegiatan di sekolah.

“Kalau di sekolah ini, kita dituntut untuk menjalankan tugas dengan disiplin. Disisi lain tidak lepas juga dari pengawasan Ibu.,” (W/S/17-10-2018).

Sementara menurut humas sekolah dengan mengatakan bahwa kepala sekolah sering melakukan pemantauan terhadap kegiatan guru-guru, dalam memastikan bahwa guru-guru peserta didik menjalankan kewajiban sesuai tujuan yang diharapkan.

“Saya pernah melihat Ibu melakukan pengawasan kepada guru-guru disini dengan mengamati langsung ke kelas. Bukan hanya kegiatan di kelas, kita ini kan banyak kegiatan juga, terutama kegiatan ekstrakurikuler yang di luar kelas tetap juga dilakuakan pengawasan,” (W/MR/16-10-2018).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dalam melakukan perannya sebagai supervisi. Kepala sekolah SD Negeri Blimbing 3 Malang juga mengamati secara lansung saat proses belajar mengajar berlansung dan kegiatan ekstrakuriler yang ada di sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi terkait dengan pemahaman warga sekolah mengenai visi dan misi pengawasan yang dilakuakn kepala sekolah dilakukan secara konsisten dengan melakukan pembinaan dan supervisis kepada guru-guru untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik.

5) Kepala Sekolah Sebagai Leader

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang berkaitan dengan peranya sebagai leader atau pemimpin. Ia menjelaskan dirinya berupaya melakukan yang terbaik karena eksistensi manajemen berbasis sekolah di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam

mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan *output*-nya.

“Sebagai pemimpin kita berupaya melakukan tugas secara profesional, mengembanangkan SDM sekolah untuk memiliki nilai keunggulan di Kota Malang dengan sejumlah peningkatan dan prestasi sekolah yang sudah baik, yaitu akademik maupun non akademik,” (W/SU/16-10-2018).

Sementara pendapat guru S, bahwa kepala sekolah sangat tegas, disiplin dan transparan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sekolah dan memastikan semua berjalan dengan baik. Kepala sekolah berusaha menumbuhkan budaya sekolah menjadi seorang partner kerja, menciptakan kerja sama antar semua warga sekolah untuk membentuk suasana lingkungan sekolah yang ramah.

“Ibu sangat tegas dan disiplin dsetiap sehari-hari. Jika guru ada yang tidak masuk kecuali sakit. Mereka wajib bertanggung jawab dengan mencari guru pengganti dan izin juga harus sepengetahuan dirinya. Hal ini sering ibu ingat untuk guru. Agar apa? Agar sekolah ini memikli nilai unggul dalam pendidikan,” (W/S/17-10-2018).



Gambar 3. Kepala sekolah saat memimpin guru-guru dalam kegiatan minum air ZAMP.

Kepala sekolah aktif juga memimpin berbagai kegiatan di sekolah. Salah satunya merancang sekolah menjadi wilayah khusus dalam yang menyediakan kran air siap minuma atau Zona Air Minum Prima (ZAMP), bekerjasama dengan PDAM setempat. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa peran kepala sebagai pemimpin bukan hanya mampu menggerakkan warga sekolah tapi juga mampu bekerjasama dengan sejumlah pihak terutama

pemerintah daerah setempat dalam mendukung inovasi dan kemandirian sekolah.

Selanjutnya humas sekolah juga mengungkapkan bahwa bahwa setiap kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pantauan kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sangat professional dan disiplin dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

“bahkan semua guru, staf, wajib mempunyai plening kerja esok harinya. Seperti itu Ibu memimpin, jadi semua harus memberikan sumbangsi nyata dalam memajukan se kolah ini,” (W/MR/16-10-2018).

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mampu menggerakkan warga sekolah sehingga mereka melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Hal ini dilakukan oleh kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang menjalankan tugas dengan baik, kepala sekolah memberi teladan, manajemen waktu, kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu yang dilakukan kepala sekola adalah membuat jobdesk yang diwujudkan melalui kedisiplinan dengan membuat jurnal kerja sesuai jobdesk. Jurnal kerja ini harus diisi semua yang ada di sekolah, termasuk penjaga sekolah dan keamanan sekolah. Jika guru izin tidak masuk kecuali sakit dan ada keluarga yang meninggal, yang bersangkutan wajib bertanggung jawab dengan mencarikan guru pengganti untuk antisipasi kekosongan di kelas. Selain itu, juga ada evaluasi kerja tiap hari, sebelum pulang kerja. Juga wajib mempunyai planning kerja esok harinya.

6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator dalam kegiatan di sekolah dapat mengembangkan proses pembelajaran di dalam kelas maupun kegiatan sekolah lainnya. Selain dalam bidang pembelajaran kepala sekolah harus mampu memberikan inovasinya dalam pengembangan sara sekolah sekolahnya.

Peran SD Negeri Blimbing 3 dalam mendorong inovasi pendidikan di Kota Malang sudah diakui, bahwa sekolah ini telah menjadi contoh bagi sekolah-sekolah lain dalam mengimplementasikan sejumlah inovasi pendidikan untuk dapat menciptakan siswa yang berprestasi. Berkaitan

dengan peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 sebagai inovator, dengan mengembangkan strategi pembelajaran.

“Kita berupaya melakukan sejumlah inovasi di sekolah ini, sudah ada beberapa perubahan yang kita lakukan baik dalam pembelajaran seperti menggunakan proyektor dalam kegiatan pembelajaran, pengadaan sarana pendukung, Kami juga terus berinovasi dalam metode pembelajaran agar siswa dapat berkembang secara optimal. Selain itu, kita juga sudah membentuk pokja komposting sekolah untuk pemetaan isu sampah dan polusi,” (W/SU/16-10-2018).

Kepala sekolah juga berharap dengan dukungan semua pihak, harapkan SDN Blimbing 3 dapat terus menjadi pionir dalam inovasi pendidikan di Kota Malang. Prestasi yang telah diraih dapat menjadi inspirasi bagi sekolah-sekolah lain untuk terus berinovasi demi meningkatkan kualitas pendidikan.. Peran SDN Blimbing 3 dalam mendorong inovasi pendidikan sangat penting. Mereka berhasil menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan memberikan ruang bagi siswa untuk berkembang secara optimal tidak lepas dari peran kepala sekolah.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan informan guru S yang menyampaikan SDN Blimbing 3 telah berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif baik dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler melalui program unggulan yang di implementasikan di SD Negeri Blimbing 3 Malang.

“Kepala sekolah selalu berusaha untuk menghadirkan metode pembelajaran yang menarik dan menyenangkan bagi siswa agar mereka dapat belajar dengan lebih efektif dan efisien. SDN Blimbing 3 juga aktif dalam mengadakan workshop dan pelatihan bagi guru-guru serta orangtua siswa. Hal ini dilakukan untuk terus mengasah keterampilan dan pengetahuan dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin cepat,” (W/S/17-10-2018).

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 dalam mendorong inovasi pendidikan selama ini sudah diakui dengan menciptakan siswa yang berprestasi. Kepala sekolah juga berhasil menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan memberikan ruang bagi siswa untuk berkembang secara optimal.. Seperti

menyediakan sarana pendidika yang inovati dan memberikan ruang kepada siswa untuk berkreasi secara aktif. Pengembangan yang terus menerus dan pengembangan bakat peserta didik melalui kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler dan juga aktif dalam mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman dan program pembelajaran yang berbasis pada karakter. Salah satu program unggulan yang ditawarkan sekolah penggunaan teknologi dalam pembelajaran dengan menggunakan proyektor.

7) Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Setiap kepala sekolah memiliki peran sebagai motivator untuk tenaga pendidik agar kinerjanya dapat ditingkatkan dan dipertanggungjawabkan sehingga menjadi berkualitas dan peserta didik dapat meningkatkan prestasi belajar dan mampu menyerap serta mengembangkan ilmu yang diberikan para pendidik dengan baik. Peran kepala sekolah sebagai motivator di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah menyemangati membimbing warga sekolah. Hal ini bertujuan agar mereka bekerja dan mendukung tercapainya tujuan sekolah.

“Saya berusaha juga memberikan arahan dan motivasi yang positif kepada guru, staf. Kami juga selalu mendorong siswa untuk berprestasi dan berusaha semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan yang diikuti. kunci keberhasilan program sekolah ini adalah keterlibatan semua pihak, mulai dari guru, orang tua murid, hingga masyarakat sekitar. Saya selalu berusaha memberikan pendidikan yang terbaik untuk anak-anak kami. Dengan kerjasama yang baik antara sekolah, orang tua, dan masyarakat, kami berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk perkembangan anak-anak,” (W/SU/16-10-2018).

Berdasarkan informasi yang bagi guru-guru dan siswa yang berprestasi diberikan penghargaan atau reward sebagai bentuk dukungan dorongan kepada mereka yang berprestasi. Baru-baru ini siswa kelas V atas nama Hanisa yang meraih prestasi di Olimpiade Olahraga Sain Nasional (O2OSN) diberika apresiasi oleh sekolah berupa uang pembinaan.

Hal ini juga didukung oleh penyataan guru S. bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai motivator. Selalulu menciptakan komunikasi dengan guru juga cukup baik, sikap ramah, saling hormat menghormati dan menjalin kerja sama yang baik memberikan kebebasan

dalam mengkreasikan tugas-tugasnya serta diberikan kepercayaan penuh dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

“Ibu memiliki semangat yang kuat bagaimana menjadikan sekolah ini terus berprestasi. Untuk itu, kami juga sering diberikan arahan dan motivasi untuk bersama meningkatkan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah ini. Setiap memimpin kegiatan pasti memberikan nasehat untuk kita, baik saat memimpin upacara dan melalui kegiatan motivasi bulding juga,” (W/S/17-10-2018).

Sementara humas sekolah menyampaikan hal yang hampir sama bahwa kepala sekolah sebagai motivator. Ia mengatakan prestasi-prestasi yang diraih oleh siswa dan guru yang ada di SDN Blimbing 3 Malang tidak terlepas dari dorongan kuat dari kepala sekolah.

“Kepala sekolah selalu memberikan motivasi setiap kegiatan, mendorong kami-kami ini untuk terus memberikan yang terbaik untuk sekolah dan meningkatkan prestasi,” (W/MR/16-10-2018).

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang terus berusaha menjadi contoh dan teladan bagi orang lain. Bukan hanya tentang kinerja, tetapi juga tentang cara berperilaku. Salah satu cara untuk memotivasi siswa adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru dan siswa yang berprestasi dalam bidang akademik maupun non akademik. Selain itu, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan nasehat setiap kali ada pertemuan.

4.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang

1) Faktor Pendukung

Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang menyampaikan saat ditanya terkait actor pendukung dalam meimplemetasi kegiatan-kegiatan di sekolahnya:

“Salah satu sarana pendukung di sekolah kita terletak pada fasilitas yang cukup memadai. Mulai dari ruang kelas yang nyaman hingga laboratorium komputer dan perpustakaan yang lengkap, semua dirancang untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif,” (W/SU/16-10-2018).

Pernyataan kepala sekolah di atas didukung oleh informan guru yang menyampaikan faktor pendukung dalam implemetasi manajemen sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai berikut:

“Mungkin dukungan dari pemerintah daerah melalui dinas pendidikan, kepala sekolah sangat aktif bekerjasama dengan mereka dalam pembinaan guru-guru dan juga dengan dunia usaha dan juga orang tua siswa dan masyarakat sekitar,” (W/S/17-10-2018).

Hal lain juga yang dikemukakan oleh kepala sekolah bahwa aktor pendukung dalam pelaksanaan kegiatan sekolah adalah;

“Sumber daya yang memadai dan program sekolah yang fokus pada pembinaan karakter, mulai dari pembiasaan disiplin, nilai-nilai moral, hingga kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pengembangan karakter siswa,” (W/MR/16-10-2018).

Hasil wawancara dan observasi dan dokumentasi di lapangan ditemukan sejumlah faktor pendukung dalam implemtasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang. 1) kepemimpinan sekolah yang disiplin dan tegas; 2) peran kepala sekolah dalam melibatkan semua elemen sekolah secara partisipatif; 3) sekolah aktif mengadakan workshop dan pelatihan untuk guru-guru dan orang tua siswa; 4) Kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah melalui dinas terkait; 5) kerjasama dengan dunia usaha dalam mendukung kegiatan sekolah; 6) Fasilitas sekolah yang memadai yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah; 7) Pelibatan orang tua siswa secara aktif dalam kegiatan sekolah.

2) Faktor Penghambat

Ada beberapa faktor penghambat yang dikemukakan dalam implemetasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang. Hal ini disampaikan oleh kepala sekolah:

“Untuk hambatanya mungkin pemahaman dan konsistensi kita dalam melaksanakan tugas dengan baik. Dengan memanfaatkan sumber daya sekolah. Mungkin itu aja. Kalau sarana dan prasarana yang belum memadai kita berupaya melakukan pengadaan secara bertahap,” (W/SU/16-10-2018).

Sementara jawaban lain diberikan oleh guru adalah menghadapi anak-anak yang beragam karakter. Karena tidak semua anak memiliki kecakapan yang sama dalam kegiatan tertentu. Menurutya, kalau dari segi fasilitas sekolah sudah cukup memadai kegiatan belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler.

“Mungkin kendalanya menghadapi karakter anak yang kompleks. Tapi kita memahami itu. Untuk itu, kami terus berupaya melakukan yang untuk meningkatkan output agar untuk menjadikan anak leboh berprestasi. Dari fasilitas sangat mendukung, tinggal kreatifitas kita bagaimana memanaatkan sumberdaya sekolah,” (W/S/17-10-2018).

Selanjutnya kepala sekolah ditanya cara untuk menanggulangi hambatan tersebut. Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang mencobot memberikan pemahaman kepada kepada sejumlah pihak untuk memberikan nasehat secara persuasi dan melalui rapat-rapat.

“Intinya saya selalu mengingatkan bahwa kita punya kewajiban. Apalagi kita sekolah percontohan yang pasti saya akan sering mengingatkan bertanggung dengan tugas dan kewajiban yang diberikan. Kalau ada hal-hal yang tidak sesuai segera kita evaluasi dan laukan perbaikan diharapkan, (W/SU/16-10-2018).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terdapat sedikit hambatan, pemahaman dan konsistensi guru-guru dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sara dan prasarana yang belum memadai diupayakan secara bertahap dan menghadapi karakter anak yang kompleks. Namun, kepala kepala sekolah menegaskan terkait-kendala yang dihap sekolah akan melakukan evaluasi dan mencari solusi melalui rapat bersama.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Peran Kepala Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Kepala sekolah sebagai edukator dimana kepala sekolah memiliki fokus tinggi terhadap perkembangan semua kegiatan yang ada di sekolah dengan memperhatikan tingkat belajar, memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan

mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya secara efektif.

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai edukator dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sudah baik mulai dari penyusunan perencanaan sampai pada pelaksanaannya kegiatan sekolah dengan memfasilitasi dan mendorong para guru secara rutin menyusun perencanaan pembelajaran secara mandiri, membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba-lomba di luar sekolah karena SD Negeri Blimbing 3 juga memiliki program ekstrakurikuler yang beragam, mulai dari olahraga, seni, hingga kegiatan sosial, menjalin hubungan yang baik dengan siswa, sesama guru, wali murid juga masyarakat sekitarnya untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

Hasil penelitian yang dilakukan di SD Negeri Blimbing 3 Malang ini, secara umum dengan teori bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan (Mulyasa, 2007).

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah berdasarkan hasil penelitian dikemukakan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai manajer, mulai dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian hingga implementasinya kegiatan. Dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya dengan baik, kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah secara aktif. Kepala juga membentuk tim-tim dalam pengorganisasian dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan juga memastikan persediaan sarana pendukung yang memadai.

Kepala sekolah telah menjalankan tugas menggerakkan semua warga sekolah secara partisipatif untuk terlibat dalam kegiatan sekolah. Hal ini juga yang dilakukan oleh kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang membentuk kelompok-kelompok dalam pengorganisasian baik dari guru dan orang tua

siswa. Kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah (Ahmad, 2014).

Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang memainkan peran penting dalam mengelola semua sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan kurikulum pembelajaran yang mencakup pengaturan tenaga pengajar, alokasi anggaran, pengelolaan fasilitas, serta perencanaan jadwal pembelajaran yang fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Hal yang sama juga kutipan dari ronins, wegner, dan Hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai manager adalah mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi (Prim Masrokan, 2001)

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai admisntrator dalam Implemetasi Manajemen Brbasis Sekolah. Berdasarkan hasil wawancara di atas yang peneliti lakukan bahwa kepala sekolah menjalankan peranya sebagai administrator, dimana kepala menjalankan fungsinya sebagai administrator dengan cara selalu terlibat langsung dalam penyusunan RAPBS. Kepala sekolah juga mengecek administrasi, memastikan semua sudah diinventarisasikan dan terdapat data ifnormasi di dinding-dinding yang terpajang baik itu prestasi dan sejumlah kegiatan yang diagendakan.

Mengenai peran sebagai administrator, kepala sekolah bertindak sebagai penghubung, memfasilitasi kolaborasi antara guru dan sumber daya eksternal untuk meningkatkan penyampaian kurikulum. Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang memeiankan peranya sebaga administrator dengan sangat baik. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan

tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai supervisor dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah berdasarkan hasil penelitian dikemukakan dalam melakukan perannya sebagai supervisi. Kepala sekolah SD Negeri Blimbing 3 Malang juga mengamati secara langsung saat proses belajar mengajar berlangsung dan kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi terkait dengan pemahaman warga sekolah mengenai visi dan misi pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dilakukan secara konsisten dengan melakukan pembinaan dan supervisi kepada guru-guru untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik. Seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa (2004) Supervisi bertujuan untuk menilai apakah pembelajaran dilakukan dengan baik, sehingga pendidik memahami mana yang perlu diperbaiki dan mana yang sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan tugas yang diberikan.

Kepala sekolah juga membimbing guru agar bekerja dengan betul-betul dalam mendidik dan mengajar, kepala sekolah sebagai supervisor juga membina pribadi, profesi dan pergaulan mereka sesama guru maupun personalia yang lain yang berkaitan dengan pendidikan sekolah. Supervisi mempunyai kedudukan yang penting dalam kegiatan sekolah. Karena kegiatan sekolah mengacu pada tujuan pembentukan manusia pribadi dan individu. Kepala sekolah juga telah berupaya menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan, sehingga inovasi dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh seluruh warga sekolah (Putra, 2014).

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mampu menggerakkan warga sekolah sehingga mereka melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Hal ini dilakukan oleh kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang menjalankan tugas dengan baik, kepala sekolah memberi teladan, manajemen waktu, kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu yang dilakukan kepala sekolah adalah membuat jobdesk yang diwujudkan melalui kedisiplinan dengan membuat jurnal kerja sesuai jobdesk. Jurnal kerja ini harus diisi semua yang ada di sekolah, termasuk

penjaga sekolah dan keamanan sekolah. Jika guru izin tidak masuk kecuali sakit dan ada keluarga yang meninggal, yang bersangkutan wajib bertanggung jawab dengan mencari guru pengganti untuk antisipasi kekosongan di kelas. Selain itu, juga ada evaluasi kerja tiap hari, sebelum pulang kerja. Juga wajib mempunyai planning kerja esok harinya. Dari pemaparan di atas memperkuat teori dari Mulyasa (2004) bahwa kepala sekolah sebagai harus mampu memberikan bimbingan, menjelaskan strategi pembelajaran, dan melakukan pembinaan dan evaluasi.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 dalam mendorong inovasi pendidikan selama ini sudah diakui dengan menciptakan siswa yang berprestasi. Kepala sekolah juga berhasil menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan memberikan ruang bagi siswa untuk berkembang secara optimal.. Seperti menyediakan sarana pendidikan yang inovatif dan memberikan ruang kepada siswa untuk berkreasi secara aktif. Pengembangan yang terus menerus dan pengembangan bakat peserta didik melalui kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler dan juga aktif dalam mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman dan program pembelajaran yang berbasis pada karakter. Salah satu program unggulan yang ditawarkan sekolah penggunaan teknologi dalam pembelajaran dengan menggunakan proyektor.

Inovasi ini termasuk menyiapkan sarana dan prasarana untuk kegiatan belajar mengajar, seperti membentuk kelompok kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan Manajemen Berbasis Sekolah, pembangunan yang terus berkembang, penyediaan media digital, pengembangan bakat dan minat peserta didik melalui ekstrakurikuler dan program pendidikan perdamaian, agar siswa tidak hanya berkonsentrasi pada kemampuan kognitif tetapi juga memiliki kepribadian dan kepekaan sosial. Sedangkan peran kepala sekolah sebagai inovator, kepala sekolah sudah berupaya proaktif mencari dan mengimplementasikan praktik-praktik pembelajaran yang inovatif, misalnya pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran berdiferensiasi, dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran (Putra, 2014).

Peran Kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang sebagai motivator terus berusaha menjadi contoh dan teladan bagi orang lain. Bukan hanya tentang kinerja, tetapi juga tentang cara berperilaku. Salah satu cara untuk memotivasi siswa adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru dan siswa yang berprestasi dalam bidang akademik maupun non akademik. Selain itu, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan nasehat kepada pendidik dan tenaga kependidikan setiap kali ada pertemuan dan memimpin kegiatan. Hal ini juga berkaitan dengan teori bahwa kepala sekolah sebagai motivator yakni dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pembelajaran (Mulyasa, 2007).

4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang

Proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah tidak lepas dari faktor pendukung dan tantangan. Penyediaan fasilitas sekolah yang memadai dan kolaborasi terus-menerus dengan komunitas sekolah adalah dua faktor yang mendukung peran kepala sekolah dalam menerapkan kurikulum. Hal ini memperkuat temuan Virgilio & Virgilio, (1984) dan Jun, (2012), yang menekankan beberapa aspek kunci yang diperlukan untuk implementasi kurikulum yang efektif meliputi komunikasi terbuka, program pengembangan staf yang kuat, serta dukungan harian kepada guru.

Faktor pendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dilapangan ditemukan sejumlah faktor pendukung dalam implemtasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang. 1) kepemimpinan sekolah yang disiplin dan tegas; 2) peran kepala sekolah dalam melibat semua elemen sekolah secara partisipatif; 3) sekolah aktif mengadakan workshop dan pelatihan untuk guru-guru dan orang tua siswa; 4) Kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah melalui dinas terkait; 5) kerjasama dengan dunia usaha dalam mendukung kegiatan sekolah; 6) Fasilitas sekolah yang memadai yang mendukung implementasi manajemen bebrbasis sekolah; 7) Pelibatan orang tuas siswa secara akti

dalam kegiatan sekolah. Hal ini juga dikemukakan oleh Indra penelitian Haryanto Sindang (2014) yang mengatakan bahwa faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS yaitu peran aktif warga sekolah dan pemberian wewenang atau otonomi yang besar dari yayasan kepala sekolah. Selain itu, Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolah dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kompetensi kepemimpinan, kemampuan mengelola sumber daya, serta komitmen terhadap pengembangan profesional. Faktor eksternal seperti dukungan dari ketersediaan sumber daya yang memadai mendukung pelaksanaan program-program sekolah, lingkungan sekolah yang kondusif mendorong inovasi dan kolaborasi, serta kebijakan pendidikan turut mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (Virgilio & Virgilio, 1984).

Sedangkan dikemukakan dalam hasil penelitian terdapat sedikit hambatan, pemahaman dan konsistensi guru-guru dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sarana dan prasarana yang belum memadai diupayakan secara bertahap dan menghadapi karakter anak yang kompleks. Namun, kepala sekolah menegaskan terkait-kendala yang dihadapi sekolah akan melakukan evaluasi dan mencari solusi melalui rapat bersama. Sekolah memiliki program presentasi yang dilakukan setiap bulan untuk menyampaikan tentang media pembelajaran, bedah buku, pengalaman ketika mengajar dan mendorong guru untuk melakukan pelatihan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Peran Kepala SD Negeri Blimbing dalam Mendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah memiliki peran penting dalam menjamin keberhasilan sekolah. (1) Sebagai edukator, kepala sekolah mendorong guru-guru untuk menyusun perencanaan kegiatan, mendorong guru-guru

untuk meningkatkan kompotensinya, membimbing siswa dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler, memimbing siswa untuk aktif mengikuti lomba-lomba hingga menghasilkan berbagai prestasi. (2) Sebagai Menajer, kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah secara aktif dan partisipati, mulai dari perencanaan dan membentuk tim-tim dalam pengorganisian beberapa bidang kegiatan, membentuk kelompok penguyuban setiap kelas yang melibatkan orang tua siswa. (3) Sebagai Administrator, kepala sekolah menjalankan peranya sebagai administrator dengan cara melakukan kontrol selalu terlibat setiap adminitrasi yang dijalankan, baik yang berkaitan dengan kesiswaan, keuangan kurikulum dan administrasi umum diperlihatkan secara terbuka. langsung dalam penyusunan RAPBS. (4) Sebagai supervisor, kepala sekolah mengawasi secara lansung saat proses belajar mengajar berlangsung dan kegiatan ekstrakuriler yang ada di sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi terkait dengan pemahaman warga sekolah mengenai visi dan misi secara konsisten dengan melakukan pembinaan dan supervisis kepada guru-guru untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik. (5) Sebagai pemimpin, kepala sekolah memberi teladan, manajemen waktu, kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu yang dilakukan kepala sekola adalah membuat jobdesk yang diwujudkan melalui kedisiplinan dengan membuat jurnal kerja sesuai jobdesk. (6) Sebagai inovator, kepala menyediakan sarana pendidika yang inovatif, aktif dalam mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman dan program pembelajaran yang berbasis pada karakter. Salah satu program unggulan yang ditawarkan sekolah penggunaan teknologi dalam pembelajaran dengan menggunakan proyektor. (7) Sebagai motivator, kepala sekolah.

- 2) Faktor pendukung dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Blimbing 3 Malang dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal, faktor pendukung adalah (1) kepemimpinan sekolah yang disiplin dan tegas; (2) peran kepala sekolah dalam melibatkan semua elemen sekolah secara partisipatif; (3) sekolah aktif mengadakan workshop dan pelatihan untuk guru-guru dan orang tua siswa; (4) Kerjasama yang baik

dengan pemerintah daerah melalui dinas terkait; (5) kerjasama dengan dunia usaha dalam mendukung kegiatan sekolah; (6) Fasilitas sekolah yang memadai yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah; (7) Pelibatan orang tua siswa secara aktif dalam kegiatan sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya, pemahaman dan konsistensi guru-guru dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sarana dan prasarana yang belum memadai diupayakan secara bertahap dan menghadapi karakter anak yang kompleks. Namun, kepala sekolah menegaskan terkait-kendala yang dihadapi sekolah akan melakukan evaluasi dan mencari solusi melalui rapat bersama.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang dikemukakan peneliti, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan saran untuk kepala sekolah sebagai berikut; 1) Meningkatkan intensitas supervisi akademik untuk memastikan penerapan kurikulum dan kegiatan sekolah sesuai dengan tujuan.; 2) Menyediakan program pelatihan bagi guru untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam memahami implementasi manajemen berbasis sekolah; 3) Mendorong kolaborasi antar pendidik untuk berbagi pengalaman dan strategi dalam pembelajaran; 4) Memberikan kesempatan yang lebih luas kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan workshop yang relevan untuk meningkatkan pemahaman terhadap MBS; 5) Terus menerapkan metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Amirudin, & Dkk. (2013). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Tanjungpura Pontianak*.
- Asmani. (2009). *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Yogyakarta: Power Book (IHDINA).
- Aufa. (2016). Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif Giriloyo Bantul Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 1, No. 2, November 2016*.
- Ahmad. I, & Dkk. (2014). Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen Berbasis sekolah di madrasah aliyah Negeri 1 Pontianak. *Pogram Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak*.
- Ade. C. (2010). Upaya peningkatan mutu sekolah melalui otonomi satuan pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 16, Nomor 2*.
- Cunningham, William G. dan Paula A. Cordeiro. (2006). *Educational Leadership A Problem-Based Approach*. Third Edition. Boston: Pearson.
- Cheng, Yin Cheong. (1997). The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in The New Century. Paper presented at the International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Pri. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume 1, No. 2, Juli-Desember 2016* principals toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20 – 24.
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dwi. S, & Dkk. (2012). Penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah dasar dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal penelitian ilmu pendidikan, volume 5, nomor 2*.
- Esty. R. (2013). Analisis Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Madiun. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Volume 1, Nomor 1*.
- Endang. H. (2016). Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Komite Sekolah Terhadap Efektivitas Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No.1*. Engkoswara & Komariah A. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

- Fitriyani. & Dkk. (2014). Implementasi manajemen peningkatan mutu Berbasis sekolah dalam pemberdayaan sekolah Pada Sd Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 71 - Volume 4, No. 2.
- Fattah. & Ali, M. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Fakhri. S. (2016). Peran kepala sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Plus islam excellent bukit tinggi. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume 1, No. 2, Juli-*
- Gunawan. I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*. Jakarta: Gali Indonesia.
- Miles. M. & Huberman, A. (1994). Miles and Huberman Chapter 2. In *Qualitative Data Analysis* (pp. 50–72).
- Maleong. J. L. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda Karya.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Nurbaya. S. (2015). Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Harrison. L. (2007). *Metodologi Penelitian Politik, terjemah Tri Wibowo B.S.* Jakarta: Prenada Media Group.
- Husni. S. (2014). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMPN 11 kota jambi. Dosen Program Studi Pendidikan Matematika Universitas Jambi. *Jurnal Sainmatika Vol 8 No 1*.
- Jun, L. (2012). *The Role of Principals in Curriculum Reform. In Chinese Scholars on Western Ideas about Thinking, Leadership, Reform and Development in Education* (pp. 129–136). SensePublishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-010-1_16
- Kartini. S. (2011). Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Implementasinya pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi

- Mulyono. (2008). *Manajenen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Malang: Ar-Ruz Media.
- Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Rivai. V. (2007). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Gravindo.
- Paskalis, & Dkk. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (Studi Kepemimpinan di SMA Negeri 3 Singkawang). *Jurnal Administrasi Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak*.
- Prim Masrokan, (2001) *Manajemen Mutu pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Putra, J. A. (2014). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Pariaman*. Bahana Manajemen Pendidikan, 2(1), 347–831.
- Suhardiman. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: RinekaCipta.
- Sulaiman. & Dkk. (2016). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam Meningkatkan profesionalisme guru di Sd Negeri 10 Banda aceh. *Jurnal ilmiah mahasiswa Prodi PGSD FKIP Unsyiah Volume 1 No1, 31-3*.
- Sukmadinata. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Virgilio, S. J., & Virgilio, I. R. (1984). *The Role Of The Principal In Curriculum Implementation*. Education, 104(4), 346–350.
- Wahidah, (2014). Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (studi kasus di SMP Negeri 10 bandar lampung) . FKIP UNILA e-mail: waidahd@yahoo.com.
- Zainal Aqib. (2002). *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Insan Cendikia

Lampiran 1.

**Pedoman Pertanyaan Wawancara Peran kepala sekolah dalam
Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri
Blimbing 3 Malang**

Nama :

Hari/Tanggal :

No.	Daftar Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pelaksanaan MBS di sekolah yang Bapak/Ibu pimpin?	
2	Seperti apa peran Bapak /Ibu dalam Implementasi MBS di sekolah yang Ibu pimpin?	
3	Berdasarkan beberapa catatan peneliti terkait dengan peran kepala sekolah. Pertama, Bagaimana peran Bapak /Ibu sebagai edukator dalam kegiatan sekolah?	
4	Bagaimana peran Ibu sebagai Manajer dalam implementasi MBS ini?	
5	Bagaimana peran Bapak /Ibu sebagai administrator dalam implementasi MBS ini?	
6	Bagaimana peran Bapak /Ibu sebagai supervisor atau pemimpin dalam implementasi MBS ini?	
7	Bagaimana peran Bapak /Ibu sebagai leader dalam implementasi MBS ini?	
8	Bagaimana peran Bapak /Ibu sebagai motivator dalam implementasi MBS ini?	
9	Apakah Bapak /Ibu melibatkan guru dalam merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah?	
10	Sejauh mana pelibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam mendukung kegiatan belajar di sekolah?	
11	Apalangkah-langkah konkret yang diambil untuk menjembatani keterlibatan ini?	
12	Menurut ibu, factor pendukung yang paling berperan penting menyukseskan kegiatan MBS di sekolah Ibu, apa saja ?	
13	Apa saja tantangan yang di hadapi Ibu dalam mengimplementasikan MBS di sekolah Ibu?	
14	Bagaimana Ibu mengatasi atau merencanakan Penyelesaian untuk hambatan tersebut?	

Lampiran 2.

DATA HASIL WAWANCARA KEPALA SEKOLAH

Hari /Tanggal : Selasa, 16 Oktober 2018
 Waktu : 08.00 WIB-selesai
 Tempat Wawancara : Ruang kepala sekolah
 Nama Narasumber : SU
 Jabatan : Kepala sekolah SD Negeri Blimbing 3 Malang

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pelaksanaan MBS di sekolah yang Ibu pimpin?	Sejauh ini berjalan dengan baik. MBS dipahami sebagai upaya sekolah meningkat mutu sekolah dengan melakukan kerjasama dengan sejumlah pihak secara aktif dan partisipatif, terbukti dengan banyak program sekolah yang melibatkan orang tua siswa, dunia usaha terutama dengan dinas terkait.
2	Seperti apa peran Ibu dalam Implementasi MBS di sekolah yang Ibu pimpin?	Sama seperti pada umumnya bahwa peran kepala sekolah, melaksanakan kegiatan pendidikan dan berupaya meningkatkan prestasi sekolah dengan mutu pendidikan yang unggul.
3	Berdasarkan beberapa catatan peneliti terkait dengan peran kepala sekolah. Pertama, Bagaimana peran Ibu sebagai edukator dalam kegiatan sekolah?	Saya berupaya memberikan pemahaman kepada semua warga sekolah, terutama guru-guru terkait kurikulum dan pembelajaran yang dilaksanakan. Saya juga berupaya memberikan arahan melalui kordinasi rutin setiap hari. Mengevaluasi kegiatan yang dilakukan oleh guru, staf maupun penjaga sekolah, begitu juga dengan siswa untuk membina siswa dalam kegiatan ekstrakuriler dan mengikuti lomba-lomba di luar sekolah
4	Bagaimana peran Ibu sebagai Manajer dalam implementasi MBS ini?	Peran saya dalam sebagai manajer yaitu membuat perencanaan pengorganisian setiap perencanaan yang telah disusun. Yang jelas saya harus berperan aktif ya melibatkan semua yang ada di sekolah dengan membentuk kelompok kerja baik guru, orang tua siswa. Seperti tim pokja di beberapa bidang. Misalnya di bidang pemetaan lingkungan, namanya pokja composting begitu juga di bidang agama, pembentukan karakter dan juga pramuka.
5	Bagaimana peran Ibu sebagai administrator dalam implementasi MBS ini?	Saya melakukan control setiap adminitrasi yang dijalankan, baik yang berkaitan dengan kesiswaan, keuangan kurikulum dan administrasi umum diperlihatkan secara terbuka. Hal itu berkaitan juga dengan penyusunan RAPBS itu menjadi dasar untuk menajalankan kegiatan. Saya mempetanyakan sejumlah hal terkait dengan program hasil kegiatan seperti apa. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi
6	Bagaimana peran Ibu sebagai supervisor atau pemimpin dalam implementasi MBS ini?	Pengawasan itu sudah menjadi rutinitas. Kalau di kelas saya biasanya melakukan pengawasan langsung dengan cara mengamati langsung kegiatan pembelajaran di kelas pada saat proses belajar mengajar berlangsung.saya juga memantau juga pengajaran yang diberikan guru dan bagaimana mereka perkembangan kegiatan ekstrakurikuler,

		selanjutnya akan dilakukan evaluasi setiap hari atau setiap rapat
7	Bagaimana peran Ibu sebagai leader dalam implementasi MBS ini?	Sebagai pemimpin kita berupaya melakukan tugas secara profesional, mengembanangkan SDM sekolah untuk memiliki nilai keunggulan di Kota Malang dengan sejumlah peningkatan dan prestasi sekolah yang sudah baik, yaitu akademik maupun non akademik
8	Bagaimana peran Ibu sebagai inovator dalam implementasi MBS ini?	Kita berupaya melakukan sejumlah inovasi di sekolah ini, sudah ada beberapa perubahan yang kita lakukan baik dalam pembelajaran seperti menggunakan proyektor dalam kegiatan pembelajaran, pengadaan sarana pendukung, Kami juga terus berinovasi dalam metode pembelajaran agar siswa dapat berkembang secara optimal. Selain itu, kita juga sudah membentuk pokja komposting sekolah untuk pemetaan isu sampah dan polusi
9	Apakah Ibu sering memberikan motivasi kepada guru-guru dan siswa?	Saya berusaha juga memberikan arahan dan motivasi yang positif kepada guru, staf. Kami juga selalu mendorong siswa untuk berprestasi dan berusaha semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan yang diikuti. kunci keberhasilan program sekolah ini adalah keterlibatan semua pihak, mulai dari guru, orang tua murid, hingga masyarakat sekitar. Saya selalu berusaha memberikan pendidikan yang terbaik untuk anak-anak kami. Dengan kerjasama yang baik antara sekolah, orang tua, dan masyarakat, kami berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk perkembangan anak-anak.
10	Apakah Ibu melibatkan guru dalam merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah?	Sebagai kepala sekolah, penting mendengarkan saran masukan dari siapapun, tentu saya tidak bisa mengambil keputusan sendiri. Sekolah yang maju adalah sekolah yang mampu melibat banyak pihak.
11	Sejauh mana pelibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam mendukung kegiatan belajar di sekolah?	Ada beberapa kegiatan sekolah kita libatkan masyarakat. Seperti saat perayaan hari besar. Kemudia orang tua siswa selalu kami libatkan seperti pemetaan sekolah, mereka juga selalu berpartisipasi dalam sejumlah kegiatan sekolah.
12	Menurut ibu, factor pendukung yang paling berperan penting menyukseskan kegiatan MBS di sekolah Ibu, apa saja ?	Salah satu sarana pendukung di sekolah kita terletak pada fasilitas yang cukup memadai. Mulai dari ruang kelas yang nyaman hingga laboratorium komputer dan perpustakaan yang lengkap, semua dirancang untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif
13	Apa saja tantangan yang di hadapi Ibu dalam mengimplementasikan MBS di sekolah Ibu?	Untuk hambatanya mungkin pemahaman dan konsistensi kita dalam melaksanakan tugas dengan baik. Dengan memanfaatkan sumber daya sekolah. Mungkin itu aja. Kalau sara dan prasarana yang belum memadai kita berupaya melakukan pengadaan secara bertahap
14	Bagaimana Ibu mengatasi atau merencanakan Penyelesaian untuk hambatan tersebut?	Intinya saya selalu mengingatkan bahwa kita punya kewajiban. Apalagi kita sekolah percontohan yang pasti saya akan sering mengingatkan bertanggung dengan tugas dan kewajiban yang diberikan. Kalau ada hal-hal yang tidak sesuai segera kita evaluasi dan laukan perbaikan diharapkan

DATA HASIL WAWANCARA GURU KELAS

Hari /Tanggal : Rabu, 17 Oktober 2018
 Waktu : 09.30 WIB-selesai
 Tempat Wawancara : Ruang kepala sekolah
 Nama Narasumber : S
 Jabatan : Guru kelas

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pemahaman Ibu terhadap MBS ?	Yang saya pahami sekolah diberikan sedikit kewenangan untuk mengelola kegiatan. Banyak kegiatan unggulan di sekolah kami, itu merupakan hasil kesepakatan bersama untuk meningkatkan prestasi sekolah.
2	Seperti apa peran Ibu dalam Implementasi MBS di sekolah yang Ibu pimpin?	Banyak prestasi yang sekolah kami wujudkan baik di tingkat provinsi maupun nasional dari hasil kerja keras kita dalam meningkatkan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler.
3	Bagaimana Ibu menilai peran kepala sekolah sejauh ini, yang pertama berkait dengan peranya sebagai pendidik?	Tugas kepala sekolah kan bertanggung terhadap semua kegiatan yang ada di sekolah. Jadi ibu juga membantu guru-guru baik dalam penyusunan RPP dalam pelaksanaa kurikulum yang ada di sekolah. Kita juga banyak kegiatan ekstrakurikuler pasti tidak lepas dari pantauan kepala sekolah
4	Menurut Ibu, Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelolah sekolah, mulai dari perencanaan atau dalam kainta dengan peningkatan kompetensi guru?	Ibu orangya aktif, jadi apapun yang sudah direncanakan harus dilaksanakan melalui kegiatan pembelajaran dan juga kegiatan ekstra. Ibu sangat berperan terkait dengan peningkatan kompetensi dengan mengiri guru-guru untuk mengiti pelatihan di luar maupun pembibngan langsung darinya
5	Selanjutnya peran kepala sekolah sebagai administrator atau pengelolaan operasional administratif	Kita terlibat semua kalau yang berkaitan dengan anggaran. Ibu sangat transparan agar menjalankan tugas dengan baik
6	Bagaimana pengawasan kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran atau kegiatan ekstrakurikuler ?	Kalau di sekolah ini, kita dituntut untuk menjalankan tugas dengan disiplin. Disisi lain tidak lepas juga dari pengawasan Ibu
7	Bagaimana Ibu melihat peran kepala sekolah sebagai leader atau pemimpin dalam implementasi MBS ini?	Ibu sangat tegas dan disiplin dsetiap sehari-hari. Jika guru ada yang tidak masuk kecuali sakit. Mereka wajib bertanggung jawab dengan mencari guru pengganti dan izin juga harus sepengetahuan dirinya. Hal ini sering ibu ingat untuk guru. Agar apa? Agar sekolah ini memikli nilai unggul dalam pendidikan
8	Menurut Ibu, sejauh ini apakah kepala sekolah melakukan trobosan-trobosan dengan berbagai inovasi kegiatan sekolah?	Kepala sekolah selalu berusaha untuk menghadirkan metode pembelajaran yang menarik dan menyenangkan bagi siswa agar mereka dapat belajar dengan lebih efektif dan efisien. SDN Blimbing 3 juga aktif dalam mengadakan workshop dan pelatihan bagi guru-guru serta orangtua siswa. Hal ini dilakukan untuk terus mengasah keterampilan dan pengetahuan dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin

		cepat
9	Apakah kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada guru-guru dan siswa, kalau ada motivasi seperti apa yang diberikan kepala sekolah?	Ibu memiliki semangat yang kuat bagaimana menjadikan sekolah ini terus berprestasi. Untuk itu, kami juga sering diberikan arahan dan motivasi untuk bersama meningkatkan prestasi dan kualitas pendidikan di sekolah ini. Setiap memimpin kegiatan pasti memberikan nasehat untuk kita, baik saat memimpin upacara dan melalui kegiatan motivasi bulding juga
10	Apakah Ibu dilibatkan dalam merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah?	Sesuai dengan bidang kita, misalnya fokus dalam kegiatan literasi sekolah, dengan kepala sekolah kami sering merencanakan sejumlah hal, bagaimana meningkatkan literasi membaca siswa. Misalnya kit aiming-imingi mereka. Dengan banyak membaca kita akan mengelilingi dunia.
11	Sejauh mana pelibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam mendukung kegiatan belajar di sekolah?	Kita punya pokja dengan orang tua siswa. Jadi pelibatan orang tua siswa selama sangat mendukung positif terhadap kegiatan sekolah
13	Menurut ibu, factor pendukung yang paling berperan penting menyukkseskan kegiatan MBS ini apa ?	Mungkin dukungan dari pemerintah daerah melalui dinas pendidikan, kepala sekolah sangat aktif bekerjasama dengan mereka dalam pembinaan guru-guru dan juga dengan dunia usaha dan juga orang tua siswa dan masyarakat sekitar
14	Apa saja tantangan yang di hadapi Ibu dalam mengimplementasikan MBS di sekolah Ibu?	Mungkin kendalanya menghadapi karakter anak yang kompleks. Tapi kita memahami itu. Untuk itu, kami terus berupaya melakukan yang untuk meningkatkan output agar untuk menjadikan anak leboh berprestasi. Dari fasilitas sangat mendukung, tinggal kreatifitas kita bagaimana memanaatkan sumberdaya sekolah

DATA HASIL WAWANCARA HUMAS SEKOLAH

Hari /Tanggal : Selasa, 16 Oktober 2018
Waktu : 10.00 WIB-selesai
Tempat Wawancara : Halaman kelas
Nama Narasumber : MR
Jabatan : Humas sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana Bapak melihat peran kepala sekolah sejauh ini dalam berbagai kegiatan sekolah?	Peran kepala sekolah pastinya memimpin semua kegiatan yang ada di sekolah, terus memeberikan dorongan kepada kita semua untuk terus bersama meningkatkan kualitas pendidikan di Kota Malang
2	Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam kegiatan sekolah sejauh ini?	Yang pasti kepala sekolah merencanakan kegiatan yang ada di sekolah. Kita semua diminta untuk menajalankan tugas dengan efektif sesuai dengan apa direncanakan
3	Apakah Bapak dilibat dalam perencanaan kegiatan sekolah?	Saya juga ikut dilibatkan ,dan sluruh staf lainnya juga ikut dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan pengecekan sejumlah sarana sekolah
4	Apakah Bapak pernah melihat kepala sekolah melakukan supervise dalam kegitan sekolah baik di kelas maupun diluar kelas?	Saya pernah melihat Ibu melakukan pengawasan kepada guru-guru disini dengan mengamati langsung ke kelas. Bukan hanya kegiatan di kelas, kita ini kan banyak kegiatan juga, terutama kegiatan ekstrakurikuler yang di luar kelas tetap juga dilakuakan pengawasan
5	Bagaimana kepemimpinan kepala yang Bapak pahami sejauh ini?	bahkan semua guru, staf, wajib mempunyai plening kerja esok harinya. Seperti itu Ibu memimpin, jadi semua harus memberikan sumbangsi nyata dalam memajukan se kolah ini
6	Apakah kepala sekolah selalu memberikan motivas kepala guru, siswa dan semua warga sekolah?	Kepala sekolah selalu memberikan motivasi setiap kegiatan, mendorong kami-kami ini untuk terus memberikan yang terbaik untuk sekolah dan meningkatkan prestasi. Peran kepala sekolah pastinya memimpin semua kegiatan yang ada di sekolah, terus memeberikan dorongan kepada kita semua untuk terus bersama meningkatkan kualitas pendidikan di Kota Malang
7	Apakah Bapak dilibatkan guru dalam merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah?	Yang pasti kepala sekolah merencanakan kegiatan yang ada di sekolah. Kita semua diminta untuk menajalankan tugas dengan efektif sesuai dengan apa direncanakan

Lampiran 3.

FOTO DOKUMEN PENELITIAN



Foto 1. Wawancara dengan kepala SD Negeri Blimbing 3 Malang (W/SU/16-10-2018).



Foto 2. Pengimbasan Tahap Evaluasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Tahun 2018



Foto 3. Kepala sekolah saat memimpin perencanaan kegiatan sekolah bersama orang tua siswa



Foto 4. Pelibatan orang tua dalam penataan kegiatan sekolah



Foto 5. Pemetaan sejumlah kegiatan di sekolah



Foto 6. Sarana pendukung kegiatan sekolah



Foto 7. Penerimaan kunjungan sejumlah kepala dari provinsi lain dalam rangka melakukan studi tiru.