

BAB V

PEMBAHASAN

A. Peran yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Peran yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot ada tujuh yaitu:

1. Administrator

Salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu kepala sekolah berperan sebagai administrator dimana dalam melakukan administrasi pengelolaan sekolah secara transparan. Melalui rapat, hasil administrasi dipaparkan dan menerima masukan dari warga sekolah. Untuk data dinding, seperti visi misi, tata tertib, kalender akademik, dll., sudah terpajang di dinding. Kepala sekolah sebagai pengendali struktur administratif dimana kepala sekolah sebagai penanggung jawab dan mengontrol setiap administrasi yang dilakukan. Adapun administrasi substantif kepala sekolah antara lain: administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, dan administrasi umum. Berdasarkan observasi, terdapat data dinding yang terpajang, foto pembubaran panitia Semarak Hardiknas, dan laporan bendahara dalam kegiatan Semarak Hardiknas.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran administrator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 120) yang menyebutkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki dua tugas utama yaitu *pertama*, pengendali struktur organisasi dimana mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

2. Evaluator

Salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu kepala sekolah sebagai evaluator dimana kepala sekolah dalam mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka, dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya. Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. Kemudian perencanaan anggaran tersebut *difloorkan* dan disesuaikan dengan skala prioritas. Berdasarkan observasi, peran evaluator ini terlihat pada kegiatan pembubaran panitia Semarak Hardiknas, laporan keuangan pada acara tersebut, dan kegiatan pengumuman kelulusan siswa kelas VI.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran evaluator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 120) menyatakan bahwa sebagai evaluator maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah, dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.

3. Supervisor

Salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu kepala sekolah berperan sebagai supervisor dimana kepala sekolah berkewajiban memberikan pembinaan kepada warga sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi terkait dengan pemahaman warga sekolah mengenai visi dan misi yaitu dengan cara mengungkap di awal rapat, secara eksplisit dituangkan dalam pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Terdapat papan visi dan misi yang terpajang di dinding yang mudah terbaca oleh siapa pun yang melewatinya sehingga hal tersebut merupakan salah satu cara untuk memahamkan warga sekolah terkait dengan visi dan misi sekolah. Setiap kali rapat, kepala sekolah selalu memberikan supervisi terkait dengan hasil pekerjaan dan tidak lupa beliau selalu memberikan pembinaan yang dikaitkan dengan agama.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran supervisor dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 121) menyatakan bahwa kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya.

4. Manajer

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu salah satunya kepala sekolah sebagai manajer dimana kepala sekolah telah melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengoordinasikan dalam suatu program sekolah dengan baik. Kepala sekolah menerima kritik dan saran dari seluruh warga sekolah secara terbuka. Beliau menerima kritik dan saran tersebut baik secara lisan maupun tulisan. Selain itu, sebagai seorang manajer, kepala sekolah dalam membuat program sekolah selalu melibatkan seluruh warga sekolah. Salah satu contoh kegiatan sekolah yang pernah dilakukan yaitu kegiatan Semarak Hardiknas yang mana kegiatan tersebut termuat dalam Koran Kedaulatan Rakyat.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran manajer dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 120) menyatakan bahwa kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengoordinasikan.

5. Motivator

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu kepala sekolah sebagai motivator dimana kepala sekolah telah memberi motivasi kepada warga sekolah supaya mereka bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Adapun cara kepala sekolah dalam memberi motivasi warga sekolah yaitu dengan memberi contoh, teladan, kedisiplinan dalam keseharian, serta dimotivasi supaya gemar membaca. Di SD Kaliberot ini terdapat jadwal kunjung perpustakaan untuk siswa yang mana mewajibkan guru untuk mendampingi siswa saat berkunjung di perpustakaan. Hal ini secara tidak langsung memaksa guru untuk membaca sehingga akan menambah pengetahuan. Kepala sekolah mempunyai pengetahuan agama yang bagus. Terkadang di saat waktu istirahat beliau memberikan siraman rohani kepada bapak ibu guru untuk menambah pengetahuan agama. Program kegiatan yang ada pun juga menjadi salah satu faktor pendukung untuk melaksanakan peran kepala sekolah sebagai motivator, seperti membaca surat-surat pendek di awal pembelajaran, sholat dhuha dan zuhur berjamaah, dan adanya ekstrakurikuler TPA.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran motivator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 121) menyatakan bahwa kepala sekolah harus memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan sehingga mereka bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

6. Leader

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu kepala sekolah sebagai leader atau pemimpin dimana kepala sekolah mampu menggerakkan warga sekolah sehingga mereka melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik dalam rangka mencapai tujuan. Kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS untuk pelaksanaan diklat atau seminar. Hal ini dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja profesionalisme guru sehingga akan lebih mudah memerankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin. Selain itu, dalam menggerakkan warga sekolah, kepala sekolah memberi teladan, manajemen waktu, efektivitas kerja, dan kedisiplinan dalam menjalankan poksinya.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran leader dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 121) menyatakan bahwa kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan.

7. Inovator

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot yaitu kepala sekolah sebagai inovator dimana kepala sekolah telah melaksanakan pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di SD Kaliberot. Kepala sekolah memonitor guru dalam kegiatan belajar mengajar

dan dievaluasi bersama. Apabila ada masalah dalam memonitor bapak ibu guru, maka kepala sekolah memecahkan masalah tersebut bersama-sama dengan bapak ibu guru. Pembaruan proses belajar mengajar dilakukan secara berkala sesuai dengan kemampuan setiap guru dan kebutuhan siswa, misalnya pembaruan KBM menggunakan media proyektor.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran inovator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 121) menyatakan bahwa kepala sekolah melaksanakan pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi yang telah dilakukan sebelumnya.

Berdasarkan penelitian yang relevan, jurnal profesi pendidik ISSN 2442-6350 yang ditulis oleh Marni dan Samino Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2015 dengan judul “Pemberdayaan Komite Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri Bulukantil Jebres Surakarta” menyatakan bahwa implementasi MBS di SD Negeri Bulukantil telah dilaksanakan dengan adanya peran serta komponen-komponen sekolah maupun masyarakat. Manajemen tenaga kependidikan pengelolaan atau perencanaan tenaga kependidikan selalu dibuat setiap awal tahun. Dalam rekrutmen tenaga kependidikan disampaikan lewat musyawarah bersama warga sekolah dan masyarakat dalam hal ini komite sekolah. Manajemen kesiswaan, dalam penerimaan siswa baru telah memasang

spanduk dan memberi pengumuman. Manajemen keuangan dan pembiayaan dibuat melalui RAPBS oleh pihak sekolah bersama komite sekolah.

B. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

1. Faktor pendukung

Faktor pendukung kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot terutama bersumber dari warga sekolah. Warga sekolah di SD Kaliberot meliputi kepala sekolah, guru, wali murid, komite sekolah, dan siswa. Faktor pendukung yang *pertama* yaitu kritik dan saran dari bapak ibu guru dan wali murid yang terbuka memberi masukan untuk SD Kaliberot. *Kedua*, adanya kerjasama yang baik sehingga di SD Kaliberot terbentuk sebuah paguyuban wali murid kelas I hingga VI yang selalu berpartisipasi dan menyukseskan kegiatan sekolah. Selain itu, kerjasama yang baik ini didukung dengan adanya guru yang saling menghormati dan menyayangi sehingga tercipta suasana yang aman dan saling pengertian. *Ketiga*, Sumber Daya Manusia yang memadai. *Keempat*, adanya paguyuban wali murid. *Kelima*, program sekolah yang memadai, seperti jumat bersih, warung hidup, program bangunan sekolah, ekstrakurikuler, piket kelas, tadarus, dan sholat berjamaah.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS menurut teori dari E. Mulyasa (2007: 40-44) antara lain:

a. Iklim yang kondusif

Pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman, dan tertib sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.

b. Otonomi sekolah

Dalam MBS, kebijakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya harus didesentralisasikan ke sekolah supaya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel.

c. Kewajiban sekolah

Pelaksanaan MBS di sekolah perlu disertai seperangkat kewajiban, monitoring, dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

d. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional

Dalam pelaksanaan MBS, kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak terkait dengan program pendidikan di sekolah.

e. Partisipasi aktif masyarakat dan orangtua

Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif masyarakat dan orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan. Melalui dewan sekolah, orang tua, dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Masyarakat dapat lebih memahami, mengawasi, dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Indra Haryanto Sindang Lurah dan Haryanto, dalam jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan volume 2, nomor 2, 2014 yang berjudul Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) DI SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman, menyatakan bahwa faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS yaitu peran aktif warga sekolah dan pemberian wewenang atau otonomi yang besar dari yayasan kepala sekolah.

2. Faktor penghambat

Adapun faktor penghambat kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SD Kaliberot antara lain: *pertama*, kepala sekolah merangkap ketua kegiatan di UPT. Hal ini, kepala sekolah sibuk dengan kegiatan baik di dalam maupun di luar sekolah. *Kedua*, keterbatasan dana. Jumlah siswa di SD Kaliberot tergolong sedikit sehingga pemasukan pun juga sedikit. *Ketiga*, lahan sekolah terbatas sehingga untuk menambah atau memperluas bangunan akan terhambat karena lahan sekolah sudah tidak bisa diperlebar lagi. *Keempat*, tempat pembuangan akhir sampah. Hal ini akan menyebabkan lingkungan sekolah yang kurang nyaman karena sampah tertumpuk disamping pintu gerbang dan harus menunggu mobil pengangkut sampah yang datangnya satu minggu sekali. *Kelima*, kedisiplinan anak yang kurang. Setiap anak memiliki latar belakang orangtua yang berbeda-beda sehingga karakter setiap anak pun berbeda.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan MBS menurut teori dari Wohlstetter dan Mohrman (Mulyono, 2008: 262) antara lain:

- a. Sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif.
- b. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memerhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah.
- c. Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena.

- d. Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal kenyataannya implementasi MBS memakan waktu, tenaga, dan pikiran secara besar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Indra Haryanto Sindang Lurah dan Haryanto, dalam jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan volume 2, nomor 2, 2014 yang berjudul Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) DI SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman, menyatakan bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan MBS yaitu komunikasi yang belum berjalan dengan baik di sekolah dan kurangnya sosialisasi untuk penerapan MBS.

Selain itu, berdasarkan penelitian yang relevan, skripsi yang ditulis oleh Karsono Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2011 dengan judul “Profesionalisme Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SD Masjid Syuhada Yogyakarta” menyatakan bahwa faktor penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS yaitu kepala sekolah masih kesulitan mengelola tenaga kependidikan dan kesulitan dalam pengelolaan keuangan.

C. Strategi yang digunakan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Kaliberot yang *pertama*, kepala sekolah membuka ruang konsultasi sehingga bapak ibu guru saling tukar pikiran. *Kedua*, mencairkan suasana sehingga menjadi lebih *enjoy* dan ceria. *Ketiga*, kepala sekolah memberi teladan terlebih dahulu sehingga orang yang melihatnya akan tersentuh hatinya. *Keempat*, kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS terkait dengan memenuhi buku yang relevan, alat peraga, dan media pembelajaran. *Kelima*, menyarankan guru untuk menanamkan pendidikan karakter saat pembelajaran. *Keenam*, mengundang paguyuban wali murid dan komite untuk musyawarah dalam memajukan sekolah. *Ketujuh*, motivasi dari kepala sekolah yang mengarahkan pada warga sekolah untuk meningkatkan nilai religius sehingga kecerdasan spiritual menjadi lebih baik dan juga mendorong supaya bapak ibu guru banyak membaca buku.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa strategi dalam pelaksanaan MBS menurut teori Suparlan (2013: 58-59) antara lain:

1. Menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa.

2. Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat.
3. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.
4. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Berdasarkan penelitian yang relevan, jurnal profesi pendidik ISSN 2477-5673 yang ditulis oleh Asep Priatna STKIP Subang pada tahun 2015 dengan judul “Manajemen Berbasis Sekolah (Orientasi Baru Pengembangan Mutu Pendidikan Dasar Di Era Otonomi Daerah)” menyatakan bahwa dengan adanya desentralisasi dalam sistem kependidikan di Indonesia, pemerintah haruslah memperluas inovasi MBS ke seluruh pelosok daerah agar adanya keadilan anak bangsa dalam mengenyam pendidikan. Kata kunci dari penguatan sistem otonomi daerah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada tingkat Sekolah Dasar adalah harus adanya kemauan pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta masyarakat untuk memaksimalkan seluruh potensi daerah yang ada untuk

digunakan seefektif mungkin dalam mengelola pendidikan. Penguatan sistem otonomi daerah dalam bentuk implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu SD.