

# STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MBS DI SMP NEGERI 16 PURWOREJO

**Siti Munawaroh**

(SMP N 16 Purworejo)

[sitimunawaroh531@yahoo.com](mailto:sitimunawaroh531@yahoo.com)

## ABSTRAK

Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Oleh karena itu Kepala Sekolah dituntut mampu mengatur manajemen yang ada di lembaga yang dipimpinnya. Namun demikian, maju mundurnya sekolah tidak hanya dipengaruhi peran kepala sekolah, namun hasil dari kegiatan bersama dari berbagai pihak, termasuk pengurus komite sekolah. Adapun kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu di sekolah. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan implementasi MBS adalah untuk perbaikan kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia serta pelayanan sekolah secara umum. Penelitian ini berusaha mengungkap strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP N 16 Purworejo. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan terhadap sumber-sumber penelitian dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, serta dokumentasi. Data yang terkumpul diolah dengan kegiatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber untuk menjamin bahwa data yang didapatkan adalah valid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP N 16 Purworejo menggunakan prinsip otonomi, fleksibilitas, partisipasi, dan inisiatif. Prinsip otonomi mencakup pemahaman kepala sekolah terhadap perannya sebagai pemimpin organisasi yang mandiri dan memiliki otonomi di sekolah, pemahaman guru terhadap perubahan peran mereka dalam MBS yang berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pembelajaran dan penetapan program sekolah, pemahaman pengurus komite sekolah terhadap peran mereka dalam pengelolaan sekolah sesuai tata kelola MBS. Prinsip fleksibilitas mencakup pemahaman kepala sekolah terhadap perannya sebagai pemimpin organisasi yang fleksibel, pemahaman guru terhadap fleksibilitas kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS, pemahaman pengurus komite sekolah terhadap peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang fleksibel dalam mengimplementasikan MBS. Prinsip partisipasi mencakup partisipasi kepala sekolah dan *stakeholders*, orang tua siswa, guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya di sekolah. Prinsip inisiatif mencakup perencanaan, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses seperti dalam kegiatan belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan iklim sekolah, dan evaluasi.

Kata kunci: Strategi, Kepala sekolah, MBS.

## PENDAHULUAN

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis dan professional pada bidangnya masing-masing. Pendidikan merupakan langkah awal sebagai upaya mempersiapkan generasi muda. Generasi yang mampu menghadapi perkembangan zaman

yang semakin kompetitif seperti sekarang ini. Pelaksanaan pendidikan yang berkualitas menjadi kunci awal terbentuknya generasi bangsa yang berkompeten.

Berpijak pada uraian di atas, maka perlu dilakukan berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan, khususnya kompetensi Kepala Sekolah. Hal ini tidak hanya dilakukan pada jenjang pendidikan formal secara umum, tetapi juga pada pendidikan setingkat madrasah.

Mengingat animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SMP Negeri, maka kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mengantisipasi hal tersebut diantaranya dengan melakukan manajemen kepemimpinan yang optimal. Kepala Sekolah penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran disekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya siswa, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala Sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Kepala Sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Berbagai upaya penting dan strategis yang diagendakan untuk mengoptimalkan manajemen mutu kepala Sekolah sangat tergantung pada kemauan dan tekad kepala Sekolah untuk menjadikan dirinya sebagai pimpinan yang sukses dengan kinerja optimal. Seorang pimpinan yang bukan sekedar berhasil mencapai puncak-puncak kepemimpinan, tetapi juga dapat mengantar warga sekolah dan terutama peserta didik berhasil meraih prestasi melebihi dirinya. Guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah idealnya dapat diupayakan untuk pengembangan kompetensi guru. Guna mencapai kondisi tersebut tentu dibutuhkan Kepala Sekolah yang profesional.

Menjadi seorang Kepala Sekolah yang profesional memang tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu, begitu juga halnya dengan kemampuannya dalam mengarahkan dan membina staf. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Kepala Madrasah Nomor 29 Tahun 2014 Bab V pasal 9 terdiri dari 5 kompetensi dasar yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi

sosial. Kenyataan menunjukkan bahwa pembinaan kompetensi guru yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah secara umum belum berjalan sesuai harapan. Oleh karena itu pembinaan kemampuan guru harus mendapat pembinaan yang serius.<sup>112</sup>

Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, terutama dalam meningkatkan pemberdayaan guru dalam proses pembelajaran. Melalui manajemen kepemimpinan, kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk mengembangkan kompetensi guru. Kepala Sekolah mempunyai fungsi yang sangat besar dalam menentukan pengembangan kompetensi guru. Peran tersebut dapat positif jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak, kebebasan, dan mendorong guru untuk maju guna meningkatkan komitmen dan tanggung jawab tugasnya.<sup>113</sup>

Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut mampu mengatur manajemen yang ada di lembaganya. Manajemen yang ada di dalam pendidikan secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang otonomi kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah. Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat yang berupaya untuk peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi sangat penting, sebagai alternatif yang ditawarkan oleh paradigma baru pendidikan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.<sup>114</sup>

Pendidikan sebagai suatu sistem terdiri atas beberapa komponen, yang masing-masing komponen mempunyai hubungan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain. Keterkaitan beberapa komponen tersebut mengarah untuk memberi pengaruh positif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu komponen utama adalah peran kepemimpinan seseorang dalam sistem pendidikan. Eksistensi MBS di sekolah menjadikan peran serta kepala sekolah sangat penting dalam

---

<sup>112</sup> Habsah, Cut Zahri Harun, Nasir Usman. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru pada MAN Beureunuen Kabupaten Pidie. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP)*. (Aceh: Unsyiah, 2017), hlm. 151.

<sup>113</sup> Tri Susanto, Agus & Muhyadi. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri. (*Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, September 2016), hlm. 152.

<sup>114</sup> Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 1.

mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan dan outputnya. Kepala sekolah sebagai manajer sekolah memiliki multiperan, yakni: sebagai wakil lembaga dalam urusan internal, eksternal maupun fungsi lainnya.<sup>115</sup>

Di samping itu, kepemimpinan kepala sekolah juga diharapkan mampu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim organisasinya. E.Mulyasa menyatakan bahwa keberhasilan manajemen sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah.<sup>116</sup> Kepala sekolah akan dipandang sebagai komponen yang paling berpengaruh terhadap maju mundurnya suatu sekolah. Namun demikian, maju mundurnya sekolah tidak dapat secara sepihak diserahkan kepada kepala sekolah, karena keberhasilan sekolah lebih merupakan hasil dari kegiatan bersama dari berbagai pihak, serta kepedulian para pemangku kepentingan pendidikan termasuk di dalamnya pengurus komite sekolah. Perbaikan kualitas pendidikan, termasuk didalamnya kepala sekolah dan pengurus komite sekolah diwajibkan untuk meningkatkan kinerja dengan mengacu kepada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreatifitas dan produktivitas pegawai.

Sekolah sebagai tempat untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Sedangkan para kepala sekolah sebagai manajer bertugas untuk lebih mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran. Para manajer pendidikan dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu di sekolah. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan implementasi MBS adalah untuk kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, serta kualitas pelayanan secara umum.<sup>117</sup> Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula. Peran serta masyarakat untuk memberi pertimbangan dan pengawasan program pendidikan telah diterbitkan Surat Keputusan Pendidikan Nasional No.014/ U / 2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Dewan Sekolah. Dewan sekolah yang kini berganti nama menjadi Komite Sekolah mengatur keikutsertaan masyarakat, dalam hal ini orang tua sebagai masyarakat pada tingkat sekolah. Keragaman penyebutan dan penerapan MBS di setiap sekolah, serta upaya para kepala sekolah dan pengurus komite sekolah dalam mengimplementasikan MBS menjadi hal yang perlu dilakukan pengkajian lebih mendalam.

Sesuai uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam tentang “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 16 Purworejo.”

---

<sup>115</sup> Danim, Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 77.

<sup>116</sup> Mulyasa, E. *Op.Cit.*, hlm. 42.

<sup>117</sup> Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Grasindo, 2005), hlm. 23.

## KAJIAN LITERATUR

### 1. Strategi

Dalam konteks manajemen istilah "strategik" diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai "perencana strategik".<sup>118</sup> Strategi sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.

Dengan demikian, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi apabila dikaitkan dengan pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah gagasan yang berusaha memanfaatkan segala sumber daya yang ada untuk dapat tercipta proses pendidikan yang ideal. Sumber daya dalam pendidikan dapat berupa pendidik, peserta didik, sarana prasarana, dan kondisi lingkungan dimana suatu pendidikan diselenggarakan. Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi.

Sebagai kepala sekolah, dituntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan melalui tahapan manajemen strategik guna peningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Tahapan strategik secara umum terdiri dari empat level sebagaimana yang dirumuskan oleh Hunger dan Wheelen. *Pertama, environmental scanning* (pembacaan lingkungan) yang terdiri dari lingkungan eksternal berupa lingkungan sosial, tugas, dan lain-lain. Sedangkan lingkungan internal berupa struktur, budaya, dan SDM. *Kedua, formulasi strategi* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang hendak dicapai, terdiri dari visi, misi strategi dan kebijakan. *Ketiga, pelaksanaan strategi* (strategy implementations) yang menggambarkan cara mencapai tujuan yang hendak dicapai terdiri dari program-program organisasi, anggaran dan prosedur. *Keempat, evaluasi dan monitoring strategi* (strategy evaluation and monitoring) yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.<sup>119</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai strategi di atas, maka kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan harus mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Sehingga sebagai kepala sekolah mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatan mutu dan kualitas sekolah.

### 2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan, atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis ataupun coraknya. Sebab mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun

---

<sup>118</sup> Nawawi, Hadari. *Strategi Pendidikan*. (Malang: Universitas Negeri Malang, 2000), hlm. 146.

<sup>119</sup> Machali, Imam & Hidayat, Ara. *The Handbook Of education manajemen*. (Jakarta: Prenadamedia Grup International, 2018), hlm. 204.

tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi.<sup>120</sup>

Kepala Sekolah mempunyai fungsi sangat menentukan bagi pengembangan kompetensi guru. Peran tersebut dapat positif jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak, kebebasan, dan mendorong guru untuk maju guna meningkatkan komitmen dan tanggung jawab tugasnya. Buster dan Barker menyatakan bahwa pemimpin (kepala sekolah) merupakan mediator dalam hubungan sosial dan kurikulum bagi seluruh staf, siswa, dan orang tua untuk menciptakan pengajaran dan pembelajaran yang relevan dan sesuai dengan perubahan.<sup>121</sup> Kepemimpinan sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai bagian pelaku dari kepemimpinan pendidikan berperan dalam memimpin dan mengelola tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi kepala sekolah di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah sebuah aktivitas menggerakkan dan memperdayakan segenap komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan Pokok Kepala Sekolah yang harus diemban kepala sekolah ada tujuh, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengadakan staf, mengarahkan /orientasi sasaran, mengkoordinasi, memantau dan menilai /evaluasi.<sup>122</sup>

Jika seorang pimpinan sekolah memenuhi semua persyaratan yang ada di atas, maka MBS akan mudah dapat berhasil dengan baik dengan apa yang direncanakan. Oleh karena itu seorang pemimpin sekolah harus dapat memahami, mendalami dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.<sup>123</sup> Adapun kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Sekolah yaitu Kompetensi Kepribadian; Kompetensi Manajerial; Kompetensi Kewirausahaan; Kompetensi Supervisi; Kompetensi Sosial.

### 3. Manajemen Berbasis Sekolah

MBS adalah bentuk reformasi pendidikan yang pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*acuntability*) yang tinggi dalam meningkatkan kinerja terhadap setiap *stakeholders*.<sup>124</sup> Menurut Imam Machali dan Ara Hidayat, MBS/MBM adalah sebuah strategi untuk mewujudkan sekolah /madrasah yang efektif, efisien dan produktif. MBS/MBM merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah/madrasah, dan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.<sup>125</sup>

Menurut Slamet PH, MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan

---

<sup>120</sup> Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2007), hlm. 286.

<sup>121</sup> Eliyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Kebumen: IAINU Kebumen, 2018), hlm. 35.

<sup>122</sup> Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2008), hlm. 146.

<sup>123</sup> *Ibid*, 149.

<sup>124</sup> Fattah Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 9.

<sup>125</sup> Machali, Imam & Hidayat, Ara. *Op.Cit.*, hlm. 57.

pelanggan.<sup>126</sup> Menurut Ibtisam Abu Duhao, MBS suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya.<sup>127</sup> MBS merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.<sup>128</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa MBS merupakan suatu sistem yang menuntut agar sekolah dapat secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Dalam model sekolah ini, rasa kepemilikan terhadap sekolah akan menjadi lebih tinggi dan penggunaan sumber daya pendidikan lebih baik sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Masyarakat, guru dan staf lainnya dapat berpartisipasi langsung dalam membuat keputusan. Kepala sekolah sebagai manajeraan mempunyai control yang lebih besar terhadap lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan beban kerja kantor pusat dan daerah dapat dikurangi untuk hanya berkonsentrasi pada peranan mereka dalam melayani sekolah.

Menurut Syaiful Sagala mengemukakan bahwa MBS memiliki kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dengan berbagai bentuk.<sup>129</sup> Jadi pada prinsipnya, sekolah memperoleh delegasi ,kewenangan yang bertumpu pada sekolah ,masyarakat disertakan secara optimal ,dengan sendirinya akan jauh dari birokrasi yang sentralistik. Menurut Ahmad Rusdiana Prinsip umum sebagai pedoman dalam pelaksanaan MBS : a). memiliki visi, misi dan strategi yang jelas, b). berpijak pada prinsip saling berbagi, c). adanya profesionalisme seluruh komponen yang berkaitan, d). adanya tuntutan tanggung jawab dan keterlibatan masyarakat di dalam pelaksanaan pendidikan , e). diarahkan pada terbentuknya dewan sekolah, f). Adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah.<sup>130</sup>

Ikbal Barlian mengemukakan bahwa, MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) ,fleksibilitas yang lebih besar untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>131</sup> Sedangkan Manfaat MBS/MBM yaitu memberikan kesempatan kepada sekolah /guru untuk berinovasi di lingkungan sekolahnya.<sup>132</sup>

---

<sup>126</sup> Slamet PH. *Haud out Manajemen Berbasis Sekolah* . (Jakarta: Direktorat Pembinaan SMP, 2000).

<sup>127</sup> Ibtisam, Abu Duhou. *School –Based Management*, (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 2002), hlm. 16.

<sup>128</sup> Dirjen Dikdsamen. *Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2001), hlm. 2.

<sup>129</sup> Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 158.

<sup>130</sup> Rusdiana, Ahmad. *Kebijakan Pendidikan dari Filosofi ke Implementasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hlm. 230.

<sup>131</sup> Barlian, Ikbal. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. (Jakarta: Erlangga, 2002).

<sup>132</sup> Machali, Imam & Hidayat, Ara., *Op.Cit.*, hlm. 61.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Februari 2019 sampai dengan Juni 2019, dan tempat penelitian adalah di SMP N 16 Purworejo. Penulis memilih SMP N.16 Purworejo tersebut untuk lokasi penelitian dikarenakan SMP Negeri yang mampu bersaing dengan SMP yang ada di sekitarnya yaitu di kabupaten Purworejo, dengan nilai akreditasi A. Hal ini tentunya dapat dicapai hanya dengan manajemen yang baik. Kualifikasi pendidik yang rata-rata S1 dan 30% sudah S2.

Subjek dan informan penelitian ini yaitu orang-orang yang berhubungan dengan strategi pemasaran madrasah dalam upaya meningkatkan jumlah peserta didik, yaitu: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik SMP N 16 Purworejo.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.<sup>133</sup> Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).<sup>134</sup>

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Otonomi Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo

#### a. Pemahaman Kepala Sekolah Terhadap Perannya Sebagai Pemimpin Organisasi yang Mandiri dan Memiliki Otonomi di Sekolah

Temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengalami dan melakukan pergeseran peran dan fungsinya dalam tata kelola sekolah. Dari yang

<sup>133</sup> Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 280.

<sup>134</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hlm. 254.



tadinya berperan *centri of order*, penguasa tunggal dan kebijakan sekolah bergeser ke perannya sebagai *centri of partnership* mitra komite sekolah dan warga sekolah lainnya. Keterlibatan elemen-elemen stakeholders sekolah dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah melalui mekanisme musyawarah. Kemandirian, otonomi sekolah serta kemitraan, yang ditunjukkan pada saat proses menentukan kebijakan, seperti menyusun visi dan misi sekolah penetapan program operasional sekolah, rencana pengembangan madrasah dan yang lainnya adalah fakta lain dari pergeseran telah terjadi.

Dengan demikian kepala sekolah telah memahami perannya sebagai pemimpin organisasi yang mandiri dan memiliki otonomi di sekolah. Dalam PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Bab VIII, Bagian ke satu mengenai Standar Pengelolaan oleh Satuan Pendidikan dinyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah merupakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengambilan keputusan melibatkan warga sekolah dan komite sekolah dengan menerapkan musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik dan sistematis. Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah: pengembangan susunan personalia pendukung, seperti pengelolaan laboratorium, perpustakaan serta penyusunan (PSB), panitia ujian, dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan. Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian peringatan bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Kemampuan mendayagunaan serta perawatan sarana prasarana, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan, dan pengembangan program peningkatan profesionalisme. Sebagai edukator dan manajer, kepala sekolah juga harus berkompoten untuk menjadi administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Sekolah yang kondusif akan mampu menumbuhkembangkan lahirnya kreatifitas, tanggung jawab, persatuan dan kesatuan pendidik serta tenaga kependidikan, kepercayaan diri dan kemandirian siswa, dan menumbuhkembangkan partisipasi aktif seluruh stakeholders, terutama stakeholders eksternal yang utama yaitu, komite sekolah. Disepakati bahwa MBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Pada pola baru manajemen sekolah, sekolah diberi wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif

dan partisipasi masyarakat makin besar ,sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan dari pada pendekatan birokrasi, pengelolaan sekolah lebih sentralistik.

Beberapa perubahan yang dialami sekolah antara lain dapat ditunjukkan beberapa perbedaan dari pengelolaan sekolah sebelumnya, antara lain: (1) Perubahan sekolah lebih didorong oleh motivasi diri sekolah dari pada diatur dari luar sekolah, (2) Regulasi pendidikan lebih sederhana, (3) Peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi ,dari mengarahkan ke memfasilitasi dan dari resiko menjadi mengolah resiko , (4) penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan , (5) informasi terbagi kesemua warga sekolah, dan (6) lebih mengutamakan pemberdayaan .

Otonomi yang diberikan oleh Manajemen Berbasis Sekolah kepada kepala sekolah yaitu dalam memanfaatkan sumberdaya dan mengembangkan strategi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah sesuai dengan kondisi setempat . Sebagai pemimpin tunggal disekolah ia memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi semua agar terlibat dalam kegiatan di sekolah , dan bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu ,perubahan pengelolaan sekolah, sesuai dengan prinsip- prinsip Manajemen Berbasis Sekolah , harus dimulai dari perubahan-perubahan mendasar pada kepemimpinan Kepala Sekolah.

Sementara itu, menurut Wohlstetter dan Mohraman dalam Nurkolis; peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison* .Sebagai desainer kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut permasalahan disekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis

Joslyn Owen menyatakan: “*The position of a head teacher as the sole manager in quality assurance is not tenable but the development scenmesneed skil and clear perception from one source.*”<sup>135</sup> Pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *top manajer* dalam sekolah mempunyai peran utama dalam peningkatan mutu, oleh karenanya kemampuan dan keterampilan kepala sekolah sangat menentukan dalam keberhasilan peningkatan mutu di sekolah yang dipimpinnya.

#### b. Pemahaman Guru Terhadap Perubahan Peran Mereka dalam MBS yang Berpengaruh terhadap Pelaksanaan Proses Pembelajaran dan Penetapan Program Sekolah

MBS sebagai sebuah inovasi membawa konsekwensi perubahan dan pergeseran peran dan fungsi, tidak hanya kepada kepala sekolah tetapi juga kepada guru dituntut mampu berperan tidak hanya sebatas unsur pendidik yang hanya pada urusan pembelajaran di dalam kelas, tetapi lebih jauh dari itu guru dituntut terlibat aktif dalam

---

<sup>135</sup> Owen, Joslyn. *Managing Education The Purpose And Practice of Good Management in Schools* , (New York : Longman Group UK, 2005), hlm. 55.

semua pengelolaan sekolah sejak perencanaan, evaluasi organisasi sekolah secara komprehensif. Guru menjadi bagian integral segala kebijakan sekolah. Oleh karena itu, pemahaman peran dan fungsi guru dalam implementasi MBS menjadi kunci sukses selain pengembangan sekolah setelah kepala sekolah.

Guru-guru di sekolah yang diteliti, berdasarkan temuan hasil penelitian di atas sebagian besar telah menunjukkan pemahamannya terhadap peran mereka dalam MBS yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pembelajaran dan penetapan program di sekolah. Kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sangat ditentukan pada kemampuan dan skill guru dalam membangkitkan minat dan motivasi belajar siswa, sebagaimana dikemukakan oleh Michael Fullan berikut ini:

*The affect of assessment for learning on the teacher-leamer nexus is considerable : As the teachers came to listen more attentively to the students responses they began to appreciate more fully that learning was not a process of passive reception of knowledge , but one in which the learners were active in creating their own understanding ....The teachers gradually developed learning environments that focused on improvement and this was achieved through evolving and supporting collaborative learning within their classroom.*<sup>136</sup>

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa dalam proses pembelajaran guru harus mampu memosisikan bahwa siswa bukanlah obyek sebagai benda mati yang harus tunduk kepada apa yang diinginkan oleh guru, tetapi siswa adalah subyek dimana guru hanyalah sebagai motivator yang bertugas membimbing dan mengarahkan bakat dan minat siswa dalam belajar, dan hendaknya guru juga mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana tingkat ketercapaian dari materi yang disampaikan oleh guru dalam mengajar. Guru mempunyai peran yang sangat penting dalam implementasi MBS sebagaimana dikatakan oleh Cheng dalam Nurkhalis : peran guru dalam MBS sebagai rekan kerja, pengambil keputusan dan pengimplementasi program pengajaran. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

#### c. Pemahaman Penngurus Komite Sekolah Terhadap peran mereka dalam Pengelolaan Sekolah Sesuai Tata kelola MBS

Salah satu peran masyarakat dalam MBS yakni melalui komite yang mempunya sekolah. Maksud dibentuknya sekolah agar ada suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai kometmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Komite sekolah yang diteliti telah menunjukkan pemahaman terhadap peran mereka sebagai mitra dalam pengelolaan sekolah. Melalui pemahaman yang benar terhadap peran kemitraan komite sekolah sebagai bagian utama dari komunitas sekolah, akan memberi harapan tinggi terhadap keberhasilan program dan pengembangannya di

---

<sup>136</sup> Fullan, Michael. *Leadership dan Sustainability System Thinkers In Action*. (California: Corwin Press, 2005), hlm. 55.

masa yang akan datang, hal ini dikuatkan pernyataan Nurkhalis, bahwa dalam era otonomi pendidikan ini keluarga dan masyarakat bukan lagi pihak yang pasif hanya menerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Mereka harus aktif bermain, menentukan dan membuat program bersama sekolah dan masyarakat.<sup>137</sup>

Keberadaan Komite Sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di satuan pendidikan / sekolah. Oleh karena itu, pembentukan Komite Sekolah harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Peran Komite Sekolah yakni, sebagai lembaga pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, sebagai lembaga pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, sebagai lembaga pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggara pendidikan di satuan pendidikan.

Fungsi Komite Sekolah sendiri yakni, mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melakukan kerja sama dengan masyarakat, dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat dan memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan, mendorong orang tua siswa dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu pendidikan, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Melihat dari peran dan fungsinya, keberadaan Komite Sekolah sangat urgen dalam satu kesatuan sistem pendidikan di sekolah. Peran serta masyarakat melalui Komite Sekolah ini diharapkan akan melahirkan pendidikan yang bermutu dan melahirkan lulusan yang bermutu pula. Komite Sekolah tidak hanya sebagai stempel, tetapi menjadi reformer dalam serta memajukan anak didik di sekolah.

## **2. Fleksibilitas Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo**

a. Kepala Sekolah Terhadap Perannya Sebagai Pemimpin Organisasi yang fleksibel dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo

Sumber daya yang ada di sekolah di kelola ditata dengan baik guna untuk meningkatkan mutu sekolah. Semuanya itu dilakukan secara langsung, yaitu melalui musyawarah yang melibatkan stakeholders lainnya (Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan orang tua) dan semua warga sekolah, ada juga yang melibatkan

---

<sup>137</sup> Nurkholis, *Op.Cit.*, hlm. 125.

sebagian komponen sesuai melihat kebutuhannya. Kepala sekolah harus mampu menjadi tauladan, berani mengambil keputusan, dan mampu menjadi seorang pembaharu dan pemimpin yang sejati sehingga mampu mengadakan kearah perbaikan dalam pengelolaan sekolah. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu: (1) menggunakan fakta, (2) menciptakan visi, (3) memotivasi orang dan (4) memberdayakan orang.

Dikemukakan Nurkholis, bahwa: agar keputusan yang diambil dalam kerangka MBS memberi hasil yang maksimal, proses pengambilan keputusan harus didasari pada adanya informasi selengkap mungkin. Masalah yang akan diputuskan harus jelas, menyediakan berbagai alternatif pilihan dan disadari setiap konsekwensinya, memilih alternatif yang paling baik, ditentukan batas waktu dan biaya, serta keputusan yang diambil yang paling memberi manfaat maksimal.<sup>138</sup>

Dari hasil penelitian fleksibilitas kepala sekolah dalam proses penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan dengan mekanisme keterlibatan stakeholders yang proporsional. Sedang yang dimaksud proporsional adalah sesuai dengan kewenangan dan peran yang mereka miliki. Apa yang telah mereka lakukan selama ini, perlu disesuaikan kembali kondisi yang berkembang dalam interaksi proses pengelolaan sekolah.

#### b. Pemahaman Guru Terhadap fleksibilitas kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo

Sejalan dengan proses penyusunan kebijakan dan proses penyusunan program dan penetapan program sekolah pun melibatkan warga sekolah secara proporsional. Dari sekolah yang diteliti tampak menerapkan model kebersamaan atau kolektifitas yang didasari semangat demokratis, transparansi, akuntabilitas yang melibatkan warga sekolah diantaranya guru. Proses penyusunan program peningkatan mutu sekolah guru selalu diikutsertakan. Hal ini sesuai dengan semangat pembaharuan yang dibawa MBS. Namun demikian, optimalisasi peran mereka masing-masing perlu ditingkatkan supaya menghasilkan yang optimal

Proses penetapan kebijakan di sekolah sejatinya menggambarkan upaya pemecahan masalah di sekolah, yang melibatkan warga sekolah. Mengacu pada apa yang dikemukakan oleh Nurkholis, bahwa agar individu mencapai hasil yang maksimal maka proses pengambilan keputusan harus rasional. Melalui proses pengambilan keputusan yang rasional maka individu membuat pilihan yang memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu.<sup>139</sup> Model pengambilan keputusan rasional melalui enam langkah, yaitu (1) menetapkan masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) mengalokasikan bobot pada kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) mengevaluasi alternatif, (6) memilih alternatif terbaik.

---

<sup>138</sup> *Ibid*, hlm. 186.

<sup>139</sup> *Ibid*.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai dirijen yang harus mampu mengenali ciri dari pemecahan masalah yang melibatkan stakeholders,serta menerapkan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi di sekolah.

- c. Pemahaman pengurus komite sekolah terhadap kepala sekolah sebagai Pemimpin yang fleksibel dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo

Dari hasil pengamatan menunjukkan bahwa komite sekolah tidak melibatkan diri dalam menilai fleksibilitas kepala sekolah dalam implementasi MBS di SMP Negeri 16 Purworejo dalam hal ini,hanya mengevaluasi dan memonitoring pengelolaan sekolah. dalam pengelolaan sumber daya sekolah, pemanfaatan sumber daya sekolah dan memberdayakan sumber daya sekolah, yang berkaitan dengan akademik adalah kewenangan pihak sekolah. Dengan hal ini komite sekolah fungsinya sebatas sebagai pemberi saran dalam pengelolaan sekolah ,memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan program, serta ikut dan terlibat dalam menentukan kebijakan sekolah berdasarkan prinsip kemitraan.

### **3. Partisipasi kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo**

- a. Bentuk Partisipasi kepala Sekolah dan *stakeholders* dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo

Berdasarkan temuan penelitian terdapat beragam bentuk partisipasi *stakeholders* sekolah dalam pengelolaan sekolah. Selain ragam bentuk yang beraneka tersebut, juga terdapat variasi para pihak yang terlibat dalam partisipasi tersebut menunjukkan keragaman pemahaman warga sekolah mengenai konsep partisipasi *stakeholders* sekolah dalam pengelolaan sekolah. Dengan demikian warga sekolah yang diteliti memahami pemahaman yang cukup mengenai konsep, partisipasi *stakeholders* dalam pengelolaan sekolah. Menurut Umiarso,

Kebijakan Pendidikan Umum tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) menekankan agar sekolah mampu mengkoordinasikan dan menyerasikan segala sumber daya yang ada di sekolah dan diluar sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan kesiapan dan kemampuan agar bisa memberdayakan semua komponen di sekolah dan diluar sekolah dan di luar sekolah untuk berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>140</sup>

MBS mempunyai peran yang sangat signifikan dalam pengelolaan sekolah apalagi dalam era otonomi dan desentralisasi sekolah. Menurut Yin, teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia. Prinsip ekuifinalitas didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda- beda untuk

---

<sup>140</sup> Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 370.

mencapai tujuan .<sup>141</sup> MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi sekolah masing-masing. Prinsip desentralisasi dimaksudkan bahwa sekolah diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul dalam pengelolaan madrasah . Prinsip sistem pengelolaan mandiri didasari bahwa pada pemikiran bahwa sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran . Sedang prinsip inisiatif manusia yang di dasari pada pemikiran prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis melainkan dinamis oleh karena itu potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan ,dan kemudian dikembangkan .MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

Partisipasi sekolah yang ditunjukkan juga berkaitan erat dengan peran mereka dalam pengelolaan sekolah. .Partisipasi internal stakeholders yang dilaksanakan sekolah dan guru terpandu oleh ketentuan yang bersifat meningkat dari perundang –undangan yang berlaku. Sedangkan partisipasi eksternal stakeholders yang dilaksanakan oleh pengurus komite saat ini telah berkembang meluas pada ranah-ranah yang selama ini hanya menjadi wilayah internal stakeholders.

Implementasi dari pemahaman mengenai konsep partisipasi dari kepala sekolah dan stakeholdes ditentukan oleh kondisi faktual yang berlangsung dalam kehidupan sekolah . Berdasarkan teori diatas SMP Negeri 16 Purworejo sebagian besar telah melaksanakan keempat prinsip menurut teori Yin tersebut walaupun belum sepenuhnya.

b. Keterlibatan dan partisipasi orang tua siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah

Menurut Joslyn Owen menyatakan: *In the proses of building up these parants and scool staff joined in working out what the scool was good at . Typiucally ,teachers and non teachers thought well of their thematic approacers to the curniculum , the build up of a purposeful working environment and a high level of parental invovemen.*<sup>142</sup>

Orang tua siswa harus dilibatkan dalam membangun mutu sekolah ,keterlibatan orang tua siswa dalam peningkatan mutu sekolah dapat berupa partisipasi orang tua dalam memberikan motifasi dan semangat anaknya , memberikan dukungan moril maupun materiel untuk bekerja sama dengan guru, staf dan warga sekolah lainnya.

Fakta ini menunjukkan kepala sekolah melibatkan orang tua siswa dalam partisipasi pengambilan keputusan sekolah , merupakan implementasi MBS yang dikembangkan sekolah bersama komite sekolah.

---

<sup>141</sup> Cheon Cheng, Yin. *School Effectiveness chanism dan Schools Based Management, A Mechanism for Development.* (London: Falmer Pers, 1996), hlm. 24.

<sup>142</sup> Owen, Joslyn., *Op.Cit.*, hlm. 21-22.

c. Partisipasi guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya di sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa sekolah yang diteliti telah melibatkan guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan kegiatan lainnya di sekolah. Terdapat empat model keterlibatan guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan sekolah:

- 1) Terlibat seluruhnya untuk semua kebijakan dan kegiatan sekolah
- 2) Terlibat seluruhnya untuk sebagian kebijakan dan kegiatan sekolah
- 3) Terlibat sebagian (perwakilan) untuk semua kebijakan dan kegiatan sekolah
- 4) Terlibat sebagian (perwakilan) untuk sebagian kebijakan dan kegiatan sekolah.

Keempat model keterlibatan tersebut memberi gambaran bahwa sekolah menerapkan asas proporsionalitas dalam melibatkan guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Guru sangat perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, hal ini dimaksudkan agar program yang akan direncanakan dapat selaras dengan tujuan yang akan dicapai sebab guru mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan sekolah.

Secara garis besar, gambaran keterlibatan guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya di sekolah yang ditampakan dalam empat model tersebut menunjukkan bahwa guru dan staf administrasi di sekolah telah memahami konsep partisipasi dalam implementasi MBS. Menurut Nurkholis, bahwa pemberdayaan akuntabilitas guru dan administrator adalah syarat penting dalam MBS.<sup>143</sup> Guru-guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitoring, dan meningkatkan program pengajaran di dalam sekolah. Sedangkan untuk staf administrasi, keterlibatan mereka dalam sekolah terutama dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan pelayanan administrasi secara optimal. Kesemuanya itu tidak lepas dari partisipasi kepala sekolah sebagai dirijen dalam pengambilan keputusan.

#### **4. Inisiatif Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo**

Langkah kongrit yang diterapkan sekolah dalam Implementasi Berbasis Sekolah di SMP Negeri 16 Purworejo dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Hasil penelitian yang diteliti di SMP Negeri 16 Purworejo menerapkan perencanaan sebagai program yang sangat penting, bentuk perencanaan dalam sekolah terutama dalam membuat rencana anggaran dan belanja sekolah (RAPBS). Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, sekolah diberikan kewenangan yang luas untuk

---

<sup>143</sup> Nurkholis., *Op.Cit.*, hlm 123.



melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan (*school based plan*) Kebutuhan yang dimaksud misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah .Oleh karena itu , sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Sejalan dengan yang dikemukakan Joslyn Owen, *to plan and to monitor views about significance of assesments on a shared basis of colleague working with colleague has further risks than those of concealing one persons usually the heard's overallinfluence.*<sup>144</sup> Perencanaan yang disusun oleh sekolah yang dimotori oleh kepala sekolah harus berbasis pada demokrasi dan keterbukaan yang melibatkan semua unsur stakeholders sekolah.

#### b. Pengelolaan Kurikulum

Hasil penelitian di lapangan bahwa SMP Negeri 16 Purworejo kelas 7 dan 8 menggunakan kurikulum 13 sedang kelas 9 masih menggunakan kurikulum KTSP. Kurikulum memang menduduki kunci dalam pendidikan , sebab berkait dengan penentuan arah ,isi dan proses pendidikan yang pada akhirnya menentukan macam dan kualifikasi lulusan suatu lembaga pendidikan . Kurikulum menyangkut rencana dan pelaksanaan pendidikan baik dalam lingkup kelas , sekolah,derah, wilaya, maupun nasional . Semua orang berkepentingan dengan kurikulum , sebab kita sebagai pemimpin formal maupun non formal selalu mengharapkan tumbuh dan berkembangnya anak, pemuda, dan generasi muda yang lebih baik lebih cerdas dan lebih berkemampuan . Kurikulum mempunyai andil yang cukup besar dalam meluhurkan harapan tersebut. Oemar Hamalik mengemukakan “ *Curriculum is interpreted to mean all of the organized courses activities and experiences whish pupils hove under the derection of school, whetherin the classroom or not.*<sup>145</sup> Berdasarkan rumusan tersebut , kegiatan kurikuler tidak terbatas dalam ruang kelas , melainkan mencakup juga kegiatan diluar kelas .

Kurikulum yang dibuat pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional . Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam .Oleh karena itu dalam implementasinya , sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu , sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal

#### c. Pengelolaan Proses.Contohnya pembelajaran kontek Belajar Mengajar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran mengacu pada pembelajaran kontekstual. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi , metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif , sesuai dengan karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya manusia yang tersedia di sekolah.

---

<sup>144</sup> Owen, Joslyn., *Op.Cit.*, hlm. 12.

<sup>145</sup> Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakara, 2006), hlm. 10.

Secara umum ,strategi, / metode / teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa ( *student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa. Contohnya pembelajaran kontekstual.Pembelajaran kontekstual adalah: suatu strategi pembelajaran yang menekankan pada proses keterlibatan siswa secara penuh untuk dapat menemukan materi yang dipelajari dan menghubungkan dengan situasi kehidupan nyata mendorong siswa untuk dapat menerapkannya dalam kehidupan mereka.

#### d. Pengelolaan Ketenagaan

Kepala sekolah dalam mengelola ketenagaan dari mulai analisis kebutuhan , perencanaan, rekrutmen , pengembangan ,hadiah dan sangsi ( *reward and punishment* )hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah semuanya dapat dilakukan oleh kepala sekolah , kecuali menyangkut pengupahan / imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri ,yang sampai saat ini ditangani oleh birokrasi diatasnya.

#### e. Pengelolaan Fasilitas

kepala sekolah bekerja sama dengan komite sekolah dituntut mampu mengelola infrastuktur baik perangkat keras seperti gedung , ruang guru, ruang kepala sekolah ,perpustakaan, ruang perpustakaan maupun perangkat lunak.

#### f. Pelayanan Siswa

Pendidikan merupakan pembelajaran masyarakat , untuk menciptakan agar sekolah menjadi lembaga yang diakui dan menjadi bagian dari masyarakat. Maka pelayanan siswa lebih diutamakan . Pelayanan siswa adalah bagian yang tidak dipisahkan dalam manajemen sekolah, karena dalam sistem pendidikan siswa merupakan pelaku utama , guru hanya sekedar vasilitator dalam proses belajar mengajar,peserta didik merupakan pelanggan pendidika .Maka dari itu kepala sekolah berinisiatif mengajak bapak/ibu guru setiap harinya mulai pukul 06.30 menyambut kedatangan siswa saling berjabat tangan dan mengucapkan salam

Temuan lapangan menunjukkan bahwa inisiatif kepala sekolah dianggapi dengan baik oleh warga sekolah .Sehingga guru-guru-SMP Negeri 16 Purworejo berangkat lebih awal dari pada siswanya terutama yang piket pada hari itu

#### g. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan , kepedulian, kepemilikan dan dukungan moral dan finalcial. Hubungan sekolah masyarakat perlu ditingkatkan. Sekolah dalam membangun hubungan dengan masyarakat harus mampu membangun kepercayaan , dan kepercayaan adalah sesuatu yang sangat penting antar yang memimpin dalam halini adalah kepala sekolah dan yang dipimpin yaitu para guru dan staf serta warga lainnya diantaranya masyarakat selanjutya loyalitas antara pemimpin dan yang dipimpin saling mempengaruhi dalam suatu organisasi.

Inisiatif kepala sekolah tersebut yaitu menjalin hubungan dengan masyarakat , sekolah yang diteliti menunjukkan tingkat partisipasi warga sekolah dan masyarakat lebih baik , sehingga informasi-informasi sekolah dapat di terima dengan baik .Namun ada juga masyarakat/wali murid yang partisipasinya rendah . Hal itu ditunjukkan oleh masih adanya siswa yang tidak antusias belajar , orang tua yang tidak hadir saat diundang rapat oleh sekolah,ada yang belum membayar sumbangan sekolah, ada anak yang putus sekolah karena kurang perhatian orang tua sehingga siswa bergaul bebas dan lain sebagainya.

#### h. Pengelolaan Iklim Sekolah

Mengupayakan lingkungan sekolah , yang aman dan tertib , optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah , kesehatan sekolah, dan kegiatan- kegiatan yang berpusat pada siswa ( *student centered activities* ) adalah contoh – contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa . Iklim sekolah merupakan kewenangan sekolah , sehingga yang diperlukan adalah upaya – upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

#### i. Evaluasi

Kepala Sekolah berwenang melakukan evaluasi ,khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal . Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil pgogram –program yang telah dilaksanakan .Evaluasi ini sering disebut evaluasi diri . Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar- benar mengungkap informasi yang sebenarnya.

Djuju Sudjana mengemukakan bahwa: Evaluasi dapat menggunakan berbagai pendekatan , metode dan teknik yang tepat untuk menghimpun data untuk disampaikan kepada penyelenggara , pengelola, dan pelaksana program , serta pihak lainnya yang terkait , sebagai masukan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghentian , perluasan, perbaikan, dan peningkatan program luar sekolah.<sup>146</sup>

Sekolah harus melakukan evaluasi untuk meningkatkan proses Belajar Mengajar dan hasil belajar (*output* sekolah) sekolah harus melakukan perbaikan secara berkelanjutan atau terus menerus . Jika perlu dilakukan tanpa berhenti dan tiada hari tanpa perbaikan .Perbaikan dapat dimulai dari diri sendiri , dari yang mudah, dari yang sederhana, meningkat ke hal- hal yang kursial dan rumit , maka dipastikan madrasah tersebut lambat laun akan akan merosok dan terpuruk dan akan ditinggalkan stekeholdresnya berakibat sekolah akan tutup dan gulung tikar.

Jika dikaitkan dengan pendapat tersebut diatas berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa SMP Negeri 16 Purworejo sudah melaksanakan evaluasi dalam pengelolaan sekolah walaupun belum maksimal . Evaluasi dilaksanakan dengan melibatkan stekeholder yaitu pihak dinas dan para pengawas , hal ini dimaksudkan

---

<sup>146</sup> Sudjana, Djuju. *Evaluasi Program pendidikan Luar Sekolah ,Untuk pendidikan non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 15.

untuk maksud melihat sejauh mana efektifitas pengelolaan sekolah yang dilakukan para stakeholders sekolah terutama kepala sekolah dan para pembantunya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah ditulis di depan, maka dapat disimpulkan bahwa strategi kepala SMP N 16 Purworejo dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah mencakup empat prinsip pokok yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi, dan inisiatif. Secara lebih jelas, penulis memaparkan prinsip-prinsip yang dilakukan kepala SMP N 16 Purworejo sebagai strategi dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

5. Prinsip otonomi yang dilakukan kepala SMP N 16 Purworejo sebagai strategi dalam mengimplementasikan MBS mencakup beberapa hal yaitu pemahaman kepala sekolah terhadap perannya sebagai pemimpin organisasi yang mandiri dan memiliki otonomi di sekolah, pemahaman guru terhadap perubahan peran mereka dalam MBS yang berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pembelajaran dan penetapan program sekolah, pemahaman pengurus komite sekolah terhadap peran mereka dalam pengelolaan sekolah sesuai tata kelola MBS.
6. Prinsip fleksibilitas yang dilakukan kepala SMP N 16 Purworejo sebagai strategi dalam mengimplementasikan MBS mencakup beberapa hal yaitu pemahaman kepala sekolah terhadap perannya sebagai pemimpin organisasi yang fleksibel, pemahaman guru terhadap fleksibilitas kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS, pemahaman pengurus komite sekolah terhadap peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang fleksibel dalam mengimplementasikan MBS.
7. Prinsip partisipasi yang dilakukan kepala SMP N 16 Purworejo sebagai strategi dalam mengimplementasikan MBS mencakup beberapa hal yaitu bentuk partisipasi kepala sekolah dan *stakeholders* dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo, keterlibatan dan partisipasi orang tua siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah, partisipasi guru dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya di sekolah.
8. Prinsip inisiatif yang dilakukan kepala SMP N 16 Purworejo sebagai strategi dalam mengimplementasikan MBS mencakup beberapa langkah yaitu perencanaan, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses seperti dalam kegiatan belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan iklim sekolah, dan evaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barlian, Ikbal. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga.
- Cheon Cheng, Yin. (1996). *School Effectiveness chanism dan Schools Based Management, A Mechanism for Development*. London: Falmer Pers.
- Danim, Sudarwan. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dirjen Dikdsamen. (2001). *Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Eliyanto. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Kebumen: IAINU Kebumen.
- Fattah N. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Fullan, Michael. (2005). *Leadership dan Sustainability System Thinkers In Action*. California : Corwin Press.
- Habsah, Cut Zahri Harun, Nasir Usman, (2017), Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru pada MAN Beureunuen Kabupaten Pidie, *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP) Unsyiah 2017, April 13, 2017, Banda Aceh, Indonesia*.
- Hamalik, Oemar. (2006). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakara.
- Ibtisam, Abu Duhou (2002) *School–Based Management*, Ciputat PT Logos Wacana Ilmu.
- Machali, Imam & Hidayat, Ara. (2018). *The Handbook Of education manajemen* Jakarta: Prenadamedia Grup International
- Mulyasa, E, (2018). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Nawawi, Hadari. (2000). *Strategi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Nurkholis. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Owen, Joslyn. (1992). *Managing Education The Purpose And Practice of Good Management in Schools*, New York : Longman Group UK.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Rusdiana, Ahmad. (2015). *Kebijakan Pendidikan dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sagala, Syaiful. (2017). *Manajemen Strategi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

- Slamet PH. (2000). *Haud out Manajemen Berbasis Sekolah* . Jakarta: Direktorat Pembinaan SMP.
- Sudjana, Djuju. (2006) *Evaluasi Program pendidikan Luar Sekolah ,Untuk pendidikan non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Tri Susanto, Agus & Muhyadi. (2016). PeranKepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 4, No 2, September 2016.
- Umiarso dan Imam Gojali. (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.