

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Imdadul Karim^{1*}

UIN Sunan Ampel Surabaya¹ Surabaya, Indonesia

* karimimdad09@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk Peran Kepemimpinan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Subyek penelitian ini adalah Kepala sekolah, Wakil bagian kurikulum, Wakil kepala bagian kesiswaan, Wakil bagian hubungan masyarakat, dan Wakil bagian sarana dan prasana sebagai informan utama. Data dari hasil penelitian ini didapatkan dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan di SMP Terbuka 25 Surabaya dilaksanakan dengan baik. Terciptanya suasana yang kondusif di setiap ruang, baik ruang kerja kepala sekolah, pegawai dan guru. (2) Manajemen Berbasis Sekolah diimplementasikan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan sarana dan prasarana yang memadai untuk operasional lembaga pendidikan, inovasi program yang memuat nilai-nilai edukatif. (3) Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah ditunjukkan dengan pemberdayaan tenaga pendidikan dan guru, serta usaha kepala sekolah dalam menerapkan inovasi program baru untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Keyword : Kepemimpinan, Implementasi, Manajemen Berbasis Sekolah, Sekolah Terbuka

LATAR BELAKANG

Berbicara mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah di sebuah lembaga pendidikan, khususnya di sekolah menengah pertama sendiri memang sangat penting.¹ Kepemimpinan kepala sekolah sangat *urgent* kaitannya dalam mengatur, mengarahkan, dan membawa sekolah tersebut untuk mencapai target yang telah ditentukan, atau mewujudkan visi dan misi sekolah. Dinas pendidikan (Depdikbud) dahulu telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS), dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya, dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator* (EMASLIM).² Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator.³ Maka dari itu, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan diharapkan benar-benar orang yang mempunyai kompetensi seperti diatas.

Manajemen berbasis sekolah, menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1 dikatakan bahwa “manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan

¹ Nur Syam, *Friendly Leadership Kepemimpinan Sebagai Rub Manajemen* (Yogyakarta, LKiS, 2018), hlm 43

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm 97-98

³ Ibid, 198

Pendidikan”.⁴ Dalam definisi lain dikatakan bahwa MBS adalah desentralisasi dan otonomi operasi penyelenggaraan dan pembuatan keputusan pembelajaran kepada sekolah, unit terkecil penyelenggara pendidikan, istilah otonomi dan pembuatan keputusan merupakan otonomi dan pembuatan keputusan yang mempunyai batas tertentu, bukan otonomi dan pembuatan keputusan sepenuhnya.⁵ Dari definisi diatas dapat diambil benang merah, bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan upaya yang dilakukan oleh warga sekolah, masyarakat sekeliling sekolah, dan pemangku kepentingan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tentu dalam penyelenggarannya, sekolah beroperasi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional dan mengikuti standar nasional pendidikan yang ditentukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Sedangkan inti dari diberlakukannya desentralisasi dalam pendidikan adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di setiap lembaga pendidikan.⁶

Konsep dari manajemen berbasis sekolah berkeinginan memberikan keterlibatan lebih kepada masyarakat sekitar sekolah untuk turut andil dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional. Menurut Santoso S. Hamijoyo, desentralisasi, termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut (1) wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam, (2) aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras, dan etnik serta bahasa, (3) besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya, (4) perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah, (5) perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.⁷ Dilatarbelakangi oleh alasan-alasan inilah, konsep manajemen berbasis sekolah merupakan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuannya. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak yang signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Sekolah Menengah Pertama Terbuka 25 Surabaya merupakan salah satu sekolah terbuka yang terletak di wilayah kota Surabaya, tepatnya di daerah kecamatan Sukomanunggal. Dan Sekolah ini telah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sejak tahun 2007. Dalam perjalanannya, sekolah yang dipimpin oleh seorang pegawai negeri sipil ini selalu bergonta-ganti figure kepala sekolah dalam setiap selesainya masa tugas kepala sekolah tersebut, yakni selama empat tahun sekali. Sekolah ini mempunyai misi untuk melayani anak-anak tamatan SD/MI yang berusia 13 – 15 tahun atau maksimal 16 tahun yang karena alasan sosial ekonomi, keterbatasan fasilitas transportasi, kondisi geografis atau menghadapi kendala waktu, sehingga tidak bisa mengikuti pelajaran sebagai siswa SMP Reguler. Sedangkan untuk kota Surabaya sendiri memiliki 13 sekolah terbuka, yang salah satunya adalah SMP Terbuka 25 Surabaya. Para siswanya dibimbing dan dibina oleh guru yang berasal dari sekolah induk, sesuai dengan keahlian guru masing-masing. Karena sekolah SMP Terbuka 25 Surabaya sendiri menginduk kepada SMPN 25 Surabaya. Adapun untuk fasilitas dan tempat proses belajar mengajarnya yakni di kelas dan fasilitas yang berasal dari sekolah induk itu sendiri. Untuk kegiatan belajar mengajar di SMP Terbuka dilaksanakan mulai hari senin sampai dengan jum'at, pada pukul 12.10 hingga 17.10.

Keunggulan dari SMP Terbuka 25 Surabaya adalah para guru yang mengajar merupakan pendidik yang profesional dibidangnya. Sedangkan untuk para siswa dan siswi di SMP Terbuka ini dalam perjalanan untuk pergi ke sekolah begitu mudah, dikarenakan sekolah sendiri sudah menyediakan beberapa kendaraan untuk mengantar jemput para murid SMP Terbuka. Dan seperti yang tersebut diatas, siswa dan siswi SMP Terbuka dapat menggunakan seluruh fasilitas yang digunakan pula oleh siswa-siswi sekolah induk. Sekolah terbuka 25 Surabaya diperuntukkan untuk siswa dan siswi yang keluarganya kurang

⁴ UU RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁵ Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 2017), hlm 539

⁶ Ahmad Zaini Aziz, “Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah,” *Jurnal El-Tarbawi*, vol.8 no.1 (Maret 2015): Hal 75.

⁷ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* (Bandung, C.V. Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm 24

mampu, dengan pelayanan pendidikan yang menjanjikan, didukung juga fasilitas yang memadai, dengan jam pelaksanaan proses belajar mengajar yang relatif lama. Terlebih lagi sekolah induk, yakni SMPN 25 Surabaya sendiri merupakan sekolah model. Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka peneliti mengambil judul penelitian “Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya”. Seperti yang peneliti kemukakan diatas, beberapa keunggulan dan keunikan SMP Terbuka 25 Surabaya itulah yang sangat menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah di sekolah tersebut. Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan. Dikarenakan untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengetahui pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan.⁹ Lebih lanjut, kepala sekolah juga dituntut untuk melaksanakan fungsinya sebagai manajer sekolah untuk meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina, serta memberikan saran yang positif kepada para guru dan karyawan sekolah. Perlu digaris bawahi bahwasanya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian skripsi ini adalah kepemimpinan dari figur seorang kepala sekolah. Seperti yang telah peneliti gambarkan diatas, bahwa sekolah yang akan menjadi tempat penelitian ini adalah sekolah terbuka. Akan sangat menarik nantinya bagaimana penelitian ini dilaksanakan. yakni peran kepemimpinan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian atau skripsi ini adalah penelitian kualitatif, yang bersifat deskriptif. Sedangkan Pengertian dari metode penelitian kualitatif sendiri adalah, menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moelono menyatakan bahwa sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁸ Penelitian kualitatif sendiri adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan kewajaran sebagaimana adanya (*natural setting*) dengan tidak dirubah dalam bentuk simbol atau bilangan.⁹ Dalam penelitian ini, peneliti tidak dapat hanya berfungsi sebagai peneliti semata, yang hanya menyebarkan kuesioner tanpa adanya hubungan yang baik dengan subjek penelitian dan lingkungan sosialnya.¹⁰ Sedangkan untuk data empiris yang dikumpulkan dari penelitian kualitatif ini lebih berbentuk kata-kata, bahkan kutipan langsung pernyataan responden atau pemahamannya tentang sesuatu, dan terkadang mengandung nuansa perasaan, sikap, cita-cita, dan lain sebagainya, sehingga sulit diangkakan.¹¹ Untuk metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode observasi lapangan, wawancara/*interview* mendalam dan dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.¹² Berikut adalah cara-cara pengumpulan data yang peneliti lakukan : (1) Observasi; Observasi adalah peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Sebuah proses pengumpulan data melalui pengamatan langsung. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa, (2), yang dilakukan oleh sumber data, dan turut ikut terlibat pula dalam suka maupun dukanya. Teknik observasi ini dilakukan untuk mengamati langsung keadaan serta situasi yang ada dalam organisasi atau lembaga yang akan menjadi obyek penelitian, sehingga peneliti tidak hanya melakukan wawancara dan Tanya jawab saja, tapi turut terlibat dalam kegiatan sehari-hari, (3) Interview; Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁶⁵ Sedangkan untuk metode wawancara ini peneliti gunakan dengan tujuan agar peneliti dapat memperoleh data yang berkaitan dengan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Implementasi MBS di Smp Terbuka 25 Surabaya, (3) Dokumentasi; Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah

⁸ Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo, Khazanah Ilmu Sidoarjo, 2016), hlm 113-114

⁹ Mardalis, *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposa*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2002). Hlm 24

¹⁰ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta, Salemba Humanika, 2011), hlm 9

¹¹ Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo, Khazanah Ilmu Sidoarjo, 2016), hlm 10

¹² Sugiyono *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Penerbit Alfa Beta, 2010). hlm 63

berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹³ Metode dokumentasi maksud dari peneliti adalah sebuah cara untuk memperoleh data-data yang terkait dengan judul penelitian ini yang mana data tersebut berbentuk dokumen. Data dokumentasi yang akan peneliti kumpulkan dan gali adalah data-data yang berkaitan tentang Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Smp Terbuka 25 Surabaya

Analisis dan interpretasi data menggunakan tiga tahap analisis data yakni, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Uraianya sebagai berikut; (1) *Data Reduction*, Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan dicari tema pola serta temanya, sehingga data-data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Data tersebut juga akan disesuaikan dengan kebutuhan serta fokus dari penelitian ini, dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini juga, reduksi data dilakukan untuk relevansi sertaberfokus kepada data yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian dan judul penelitian, (2) *Data Display*, Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data/menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.⁶⁸ Kaitannya dalam hal ini peneliti melakukan pengorganisasian data untuk menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, sertahubungan antar kategori, *flowchart* atau sejenisnya, sehingga akan memudahkan peneliti dalam menuturkan, menuliskan, menyimpulkan, serta menginterpretasikan data penelitian, (3) *Conclusion Drawing*, Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman merupakan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Selama penelitian ini dilaksanakan, dan setiap kesimpulan yang ditetapkan secara terus menerus dilakukan verifikasi, hingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh dan dapat dipertanggung jawabkan, serta diharapkan kesimpulan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, mengingat dinamisnya perkembangan yang ada di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Selain menjalankan fungsinya sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, serta motivator, kepala sekolah juga berperan dalam implementasi setiap komponen-komponen MBS. Berikut ini hasil temuan peneliti mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi komponen-komponen manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya, diantaranya adalah; Peran kepala sekolah dalam manajemen kurikulum dan program pengajaran, Ibu Uun Ratnawati mengemukakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pemberi validasi dari seluruh program dari bagian kurikulum yang diajukan kepada kepala sekolah, bukan hanya memberikan validasi, akan tetapi juga memberi arahan serta tambahan terkait program-program dari bagian kurikulum.¹⁴ Peran kepala sekolah dalam tenaga kependidikan, para guru serta tenaga kependidikan dianjurkan oleh kepala sekolah sebagai tutor sebaya, meskipun tua ataupun muda tidak buta IT (informasi dan teknologi), selain itu kepala sekolah juga mengadakan pelatihan IT bagi para guru serta tenaga kependidikan, akan tetapi, kepala sekolah sangat menekankan pentingnya tutor sebaya tersebut.¹⁵ Peran kepala sekolah dalam kesiswaan, kepala sekolah bertugas menyeleksi, menerima program-program kesiswaan, lalu memberikan dukungan baik moril serta materil, moril artinya kepala sekolah mensosialisasikan program kesiswaan kepada seluruh guru, sedangkan untuk materil, program dari kesiswaan yang telah divalidasi oleh kepala itu dimasukkan ke dalam program pendanaan setiap tahunnya.¹⁶

Peran kepala sekolah dalam manajemen keuangan dan pembiayaan, disini kepala sekolah bertugas memonitoring serta mengevaluasi agar laporan pertanggungjawaban keuangan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Peran kepala sekolah dalam sarana dan prasarana, kaitannya dengan sarpras, kepala sekolah bertugas melakukan monitoring setiap saat, serta kebersihan di lingkungan sekolah, seperti kepala sekolah menerapkan kebijakan mengadakan lomba kebersihan kelas

¹³ Ibid, 82

¹⁴ Wawancara dengan Uun Ratnawati M.Si selaku Waka Kurikulum pada tanggal 13 September 2019

¹⁵ Wawancara dengan Indinah S.Si., M.Pd selaku staff kepala sekolah pada tanggal 21 September 2019

¹⁶ Wawancara dengan Tri Hadi Tjahjono, S.Pd selaku Waka Kesiswaan pada tanggal 21 September 2019

setiap minggu, kelas yang kotor akan diberi bendera hitam, sedangkan untuk kelas yang bersih akan diberi bintang emas, hal ini dimaksudkan agar fasilitas sekoah yang ada di dalam kelas khususnya bisa terawat dengan baik.¹⁷

Peran kepala sekolah dalam hubungan sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah bertugas memberikan sosialisasi kepada orang tua siswa terkait tata tertib serta program dari sekolah, hal itu selalu disampaikan oleh kepala sekolah sendiri setiap ada pertemuan dengan wali murid. Seperti apa yang dikemukakan oleh salah satu wali murid di SMP Terbuka 25 yakni, “yang saya tahu Pak Kasimin itu orangnya ramah dan murah senyum, tiap wali murid diundang untuk sosialisasi misalnya, itu beliau selalu datang dan menyambut wali murid mas, pernah menanyakan kepada saya bagaimana perkembangan anak saya ketika di rumah atau ditempat kerja.”¹⁸ Peran kepala sekolah dalam layanan khusus, disini kepala sekolah berperan dalam memonitoring serta memenuhi fasilitas sekolah, agar para siswa dapat belajar dengan semangat, guru- guru serta tenaga kependidikan juga dapat bekerja dengan semangat, seperti peningkatan jaringan wifi di ruang guru, dan tenaga kependidikan, lalu untuk siswa sendiri, tersedianya komputer dan LCD di masing-masing kelas sebagai sarana untuk mendukung kegiatan pembelajaran.¹⁹

1. Kepemimpinan di SMP Terbuka 25 Surabaya

a. Emaslim (*educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*)

Boone dan Kurtz dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan mencapai tujuan spesifik.⁹⁴ Sedangkan Sudaryono mengemukakan beberapa rumusan kepemimpinan, yang salah satunya menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang telah ditentukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁹⁵ Jadi pada hakikatnya kepemimpinan adalah seni serta kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, membimbing, mengarahkan orang lain atau anak buahnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati atau ditetapkan. Kaitannya dengan peran atau fungsi dari kepala sekolah Dinas Pendidikan (Depdikbud) dahulu telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS)*, dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolahnya, dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)*.²⁰ Dari hasil wawancara, teori, dan observasi pada bagian sebelumnya, peneliti menyimpulkan ;

- 1) Kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai *educator* sudah cukup baik, dan sesuai dengan teori yang telah peneliti paparkan di atas. Ide dan gagasan baru mengenai pengembangan pembelajaran selalu dikomunikasikan kepada para guru dengan cara yang tepat dan di waktu yang tepat pula.
- 2) Dalam melaksanakan fungsi sebagai *manajer*, kepala sekolah menjalankannya dengan sangat baik, bahkan dari hasil temuan wawancara dengan salah satu guru mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan sosok yang sangat manajerial, terlihat dari beberapa kebijakan seperti pengisian jurnal harian guru, dan penempatan sumber daya manusia dibidang keahlian masing- masing
- 3) Kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai *administrator* terbilang juga baik, terlihat pada saat memberikan arahan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk tertib administrasi

¹⁷ Wawancara dengan Hery Andriyansyah, S.Pd selaku WakaSarpras pada tanggal 14 September 2019

¹⁸ Wawancara dengan Lilik Khoiriyah selaku wali murid pada tanggal 22 September 2019

¹⁹ Wawancara dengan Indinah S.Si., M.Pd selaku staff kepala sekolah pada tanggal 21 September 2019

²⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm 97-98

- 4) Kepala sekolah menjalankan perannya sebagai supervisor juga dengan sangat teliti, mulai dari melaksanakan kegiatan supervisi kepada para guru, termasuk pemeriksaan administrasi mengajar
- 5) Sebagai seorang *leader*, kepala sekolah menjalankan fungsi yang satu ini dengan sangat hati-hati, karena semua dimulai dari hal yang kecil, seperti berangkat lebih pagi, dan memberikan teladan baik untuk guru, pegawai, dan umumnya kepada seluruh warga sekolah
- 6) Kepala sekolah telah melaksanakan fungsi sebagai *innovator* dengan sangat baik, banyak hal dan kebijakan edukatif yang diimplementasikan pada masa periode kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang berjalan dengan efektif, seperti berdirinya organisasi remaja masjid sekolah.
- 7) Sebagai motivator, kepala sekolah menjalankan fungsi ini dengan cukup baik, motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah lebih bersifat action, dan berkaitan erat dengan teladan budi pekerti yang baik dan diberikan secara terus menerus berkelanjutan

Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya pada umumnya sudah cukup baik, dan merupakan kepemimpinan transformatif yang dapat menginspirasi perubahan kearah yang lebih baik bagi warga sekolah umumnya, khususnya bagi guru-guru dan karyawan, serta kepala sekolah juga telah menjalankan fungsi dan pekerjaannya dengan cukup baik pula, akan tetapi masih ada unsur yang perlu mendapatkan perhatian dari sosok kepala sekolah, dari pengamatan peneliti di lapangan, bahwa beberapa guru serta tenaga kependidikan masih ada yang belum bisa mengikuti ritme cara kerja kepala sekolah yang cenderung pekerja keras, dan cepat. Seperti saat kepala sekolah memberikan *deadline* pembuatan serta pengumpulan RPP kepada guru untuk diperiksa dan divalidasi, akan tetapi yang terjadi banyak para guru yang belum menyelesaikan tugas tersebut sesuai dengan *deadline* hari dan tanggal yang telah ditentukan, selain itu, jurnal harian yang harusnya seluruh guru dan tenaga pendidikan di sekolah sudah mendapatkan serta mengisi jurnal tersebut setiap hari, malah ada beberapa guru pembina ekstrakurikuler yang baru saja mendapatkan jurnalnya 2 bulan setelah hari aktif dimulainya ajaran baru periode 2019-2020. Semua rekomendasi peneliti di atas sangat erat kaitannya dengan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama, serta dalam menjalankan fungsi kepala sekolah itu sendiri sebagai *educator*.

2. Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

a. Peran Kepala Sekolah dalam tiap – tiap Komponen MBS

Peran seorang kepala sekolah sangatlah urgent dalam kaitannya mengelola serta meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolahnya sendiri. Dalam kaitannya dengan implementasi manajemen berbasis sekolah, E. Mulyasa merumuskan beberapa kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam implementasi MBS sebagai berikut.

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.

- 5) **Berhasil** mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²¹

Sedangkan dari hasil wawancara, observasi dan teori, peneliti menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan dalam implementasi MBS atau peran kepala sekolah dalam implementasi komponen-komponen manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya sudah cukup baik. Kepala sekolah sendiri telah sangat berperan dan berandil cukup besar dalam implementasi tiap-tiap komponen dari MBS, pengambilan keputusan, penerapan kebijakan serta pelaksanaan program sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi, berdasarkan pengamatan dari peneliti, akan sangat direkomendasikan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan intensitas komunikasi dengan masyarakat sekeliling sekolah, tidak hanya dengan wali murid atau komite sekolah saja. Dikarenakan unsur masyarakat sekitar dapat menambah hal yang sangat positif kaitannya dengan implementasi MBS, dan meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMP Terbuka 25 Surabaya.

b. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

Sedangkan dari hasil wawancara, observasi dan teori, peneliti menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan dalam implementasi MBS atau peran kepala sekolah dalam implementasi komponen-komponen manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya sudah cukup baik. Kepala sekolah sendiri telah sangat berperan dan berandil cukup besar dalam implementasi tiap-tiap komponen dari MBS, pengambilan keputusan, penerapan kebijakan serta pelaksanaan program sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi, berdasarkan pengamatan dari peneliti, akan sangat direkomendasikan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan intensitas komunikasi dengan masyarakat sekeliling sekolah, tidak hanya dengan wali murid atau komite sekolah saja. Dikarenakan unsur masyarakat sekitar dapat menambah hal yang sangat positif kaitannya dengan implementasi MBS, dan meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMP Terbuka 25 Surabaya adalah ;

- 1) Tenaga pendidik yang profesional dibidangnya masing-masing, dewan guru bina dan guru pamong di SMP Terbuka 25 Surabaya sudah memenuhi standar nasional dengan berijazah S-1, dan sebagian ada yang berijazah S-2 sesuai dengan bidangnya
- 2) Sarana dan prasarana, untuk sarpras SMP Terbuka 25 sebagian besar sama dengan sarana dan prasarana sekolah Induk. Tersedianya masjid sekolah yang dapat menampung seluruh siswa dan guru untuk sholat berjama'ah, laboratorium untuk mendukung aktifitas pembelajaran siswa, perpustakaan, bahkan tersedia pula mesin jahit yang dipergunakan untuk melatih ketrampilan siswa SMP Terbuka 25 Surabaya

Sedangkan ada faktor penghambat bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk dapat mengimplementasikan MBS dengan baik, berikut adalah faktor penghambat tersebut :

- 1) Tenaga Kependidikan, kaitannya dengan komitmen menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Dan terkadang kebijakan kepala sekolah dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah ada beberapa tenaga kependidikan yang kurang mendukung atau kurang menyukai, sehingga berdampak kepada kinerja tendik tersebut saat dilibatkan dalam pelaksanaan program yang sedang dilaksanakan.

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 126

- 2) Wali Murid, kurangnya tingkat pengawasan orang tua terhadap anak-anaknya, kaitannya dengan kenakalan siswa, karena memang banyak siswa dan siswi SMP Terbuka ini dia sekolah sambil bekerja. Kesibukan orang tua dalam beraktivitas, terkadang sampai melupakan tugas mendidik anaknya sendiri, beranggapan bahwa tugas mendidik adalah guru dan sekolah, apalagi anaknya sudah bekerja, dianggap anaknya telah mampu untuk mengatur pola hidup, termasuk dalam hal pendidikan. Akhirnya sang anak pun kurang diperhatikan. Ada pula orang tua yang terjadi memanjakan anaknya, sehingga apa saja yang dilakukan oleh anaknya dibiarkan.

KESIMPULAN

Dari proses penelitian yang peneliti laksanakan, mulai dari penggalan data, pengumpulan data, penyajian data, hingga analisis data, untuk mendapatkan hasil penelitian tentang Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : Kepemimpinan merupakan seni serta kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, membimbing, mengarahkan orang lain atau anak buahnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati atau ditetapkan. Pada implementasinya seorang kepala sekolah mempunyai cara tersendiri dalam memimpin sekolahnya. Sehubungan dengan hal itu, kepemimpinan kepala sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya sudah baik, dan merupakan kepemimpinan transformatif yang dapat menginspirasi para guru dan karyawan untuk sebuah perubahan kearah yang lebih baik. Sedangkan cara Bapak Kasimin S.Pd selaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, membimbing serta mengarahkan khususnya kepada para pegawai dan guru-guru, umumnya kepada seluruh warga sekolah sangat memperhatikan karakter serta sifat dari para tenaga pendidikan di bawah struktural kepemimpinannya. Kepala sekolah sendiri merupakan sosok motivator dengan menggunakan tindakan, bukan hanya ucapan. Selain itu, hal yang perlu digaris bawahi bahwa kepala sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya telah menjalankan fungsinya sebagai EMASLIM (educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator) dengan baik pula, hal itu dibuktikan dengan banyak ditemukannya program atau inovasi yang dinamis di sekolah ini, seperti : didirikannya REMAS (remaja masjid) untuk siswa, kantin tanpa wadah plastik, kantin kejujuran, sholat dhuha berjama'ah bagi yang muslim setiap pagi dan berdo'a bersama bagi yang non muslim diikuti oleh seluruh warga sekolah. Semua hal tersebut tentunya dibawah arahan dari kepala sekolah. Manajemen berbasis sekolah adalah upaya pengambilan keputusan serta kebijakan operasional pendidikan yang dilakukan oleh sekolah, dengan melibatkan seluruh warga sekolah, masyarakat sekitar sekolah, wali murid, serta stakeholder terkait untuk meningkatkan mutu sekolah. Sedangkan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan fasilitas sekolah yang memadai baik untuk siswa, tenaga kependidikan, ataupun guru, serta pencapaian akreditasi A adalah ukuran universal dan konkrit yang dapat menunjukkan bahwa sekolah telah mampu untuk mengimplementasikan komponen - komponen dari MBS itu sendiri, serta menyelenggarakan pembelajaran dengan baik dan benar.

Peran kepemimpinan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya dilaksanakan dengan baik. Kepemimpinan Bpk. Kasimin sebagai kepala sekolah sangat berperan penting dalam mengimplementasikan tiap-tiap komponen dari manajemen berbasis sekolah. Hal ini dibuktikan dengan pembangunan yang merata di sekolah, pemberdayaan tenaga kependidikan serta para guru dalam penguasaan IT, sehingga diharapkan dapat meningkatkan skill kemampuan para pendidik dan guru-guru itu sendiri, menganjurkan para guru dan pendidik sebagai tutor sebaya. Untuk wali murid, dilibatkan secara berkala pada saat sosialisasi program sekolah, ajaran baru, akhir tahun ajaran sekolah, diharapkan agar orang tua siswa juga dapat memantau perkembangan anaknya dan memonitoring kinerja sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. Dan kebijakan melaksanakan program yang banyak terkandung nilai-nilai disiplin dan edukatif bagi siswa maupun guru serta pegawai, seperti : lomba kebersihan kelas dan perorangan setiap minggu, dilaksanakan pengisian jurnal kerja harian bagi guru dan

tenaga kependidikan, didirikannya kantin kejujuran bagi seluruh warga sekolah. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja guru serta pegawai, dan tentunya akan sangat berdampak kepada prestasi siswa dan sekolah. Selain itu, akreditasi A juga memberikan indikasi kuat bahwa Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Terbuka 25 Surabaya diimplementasikan dengan seksama.

DAFTAR PUSTAKA

- Syam, Nur. 2018. *Friendly Leadership Kepemimpinan Sebagai Rub Manajemen*, (Yogyakarta : LKIS)
- Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya)
- Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah
- UU RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wirawan. 2017. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada)
- Aziz, Zaini, Ahmad. 2015. “*Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*” Jurnal El-Tarbawi
- Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung : C.V. Pustaka Bani Quraisy)
- Sudaryono. 2014. *Konsep Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Lentera Imu Cendekia)
- Dr. Hoesada, Jan. 2013. *Taksonomi Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta : C.V ANDI OFFSET)
- Nashoruddi. 2003. “*Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah AL- Hikmah Kalidamir Tanggulangin Sidoarjo*”, (Surabaya : Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya)
- Mahfud, Mohammad. 2010. “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Muhammadiyah 3 Depok Sleman Yogyakarta*”, (Yogyakarta : Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
- Said, Akmad. 2018. “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*” Jurnal Evaluasi
- Mardhani, Januar, Ardhana. 2015. “*Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah*” Jurnal Dimensi Pendidikan dan Pembelajaran
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya)
- Pasaribu, Asbin. 2017. “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah*” Jurnal EduTech 106
- Pratiwi, Nurabdiah, Siti. 2016. “*Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah*” Jurnal EduTech
- Mardalis. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposa*, (Jakarta : Bumi Aksara)
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi penelitian kualitatif-kuantitatif*, (Malang : UIN MALIKI PRESS)
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT Rineka Cipta)
- Bawani, Imam. 2016. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo : Khazanah Ilmu Sidoarjo)
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Salemba Humanika)
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Penerbit Alfa Beta)