

## **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri**

**Arief Ginanjar<sup>1</sup>, Maman Herman<sup>2</sup>**

<sup>1 & 2</sup> Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

email<sup>1</sup>: [ariefginanjar@gmail.com](mailto:ariefginanjar@gmail.com), email<sup>2</sup>: [mamanhermandr@gmail.com](mailto:mamanhermandr@gmail.com)

---

**Abstrak** – Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tanggung jawab utama (key person) berada di pundak kepala sekolah (school principals). Kepala sekolah dikatakan sebagai faktor kunci karena kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah. Dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, peran kepala sekolah sangat menentukan efektif/tidaknya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS, hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah upaya-upaya mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan prosedur seperti (1) tahap orientasi, (2) tahap eksplorasi, dan (3) tahap member cek. Adapun sumber-sumber yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah informan dan dokumen dan arsip. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, triangulasi dan kesimpulan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMA Negeri telah dapat dilaksanakan dengan cukup baik. Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS diantaranya kurang berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum, kekurangan kesadaran peserta didik dalam memenuhi tugas dan haknya sebagai anggota kelas, keterbatasan anggaran. Upaya-upaya mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah diantaranya yaitu mengadakan penilaian umum di sekolah mengenai kualitas dan mutu, mengetahui kebutuhan siswa dan guru, mengidentifikasi masalah yang timbul berdasarkan studi, menyiapkan desain perencanaan, sekolah mengupayakan komunikasi untuk kebutuhan sekolah yang mendadak pihak sekolah mengkomunikasikan kembali dengan komite sekolah.

**Keywords** : peran; kepemimpinan; kepala sekolah; manajemen berbasis sekolah

---

### **1. Pendahuluan**

Manajemen berbasis sekolah (MBS), merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah. MBS memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Sekolah dipandang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang serta kebutuhannya sendiri, sehingga pengelolaan sumber daya sekolah akan lebih efektif dan efisien pada level sekolah.

Dengan implementasi manajemen berbasis sekolah diharapkan tumbuh kemandirian sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, peningkatan kerjasama atau kemitraan sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah. Selanjutnya merujuk system manajemen berbasis sekolah (Mulyasa, 2006) menuturkan 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.

Kendatipun MBS telah diterapkan di sekolah, namun secara realita dilapangan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Penerapan konsep MBS masih menghadapi permasalahan yang cukup kompleks, terkait dengan kesiapan sumber daya pendidikan. Berdasarkan hasil kajian lapangan menurut (Kemendiknas, 2009:31-32) ditemukan berbagai permasalahan dalam implementasi MBS di sekolah, diantaranya belum dipahaminya konsep MBS secara utuh dan benar oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*) disamping resistensi terhadap perubahan karena kepentingan, ketidakmampuan secara teknis dan manajerial, atau tertambat pada tradisi dan kelaziman yang telah mengkristal dalam tubuh sekolah dan dinas pendidikan. Masalah lain adalah kesulitan dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS (kemandirian, kerjasama, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas), belum optimalnya partisipasi pemangku kepentingan sekolah serta belum optimalnya *teamwork* yang kompak dalam menerapkan MBS.

Ini pun terbukti berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada SMA Negeri 1 Karangnunggal yang berkomitmen terhadap mutu agar mampu menjadi sekolah terbaik di Kabupaten Tasikmalaya. SMA Negeri 1 Karangnunggal dituntut untuk memiliki kualitas baik sehingga harus terus mencari sesuatu yang baru dan mampu mengembangkan ide-ide baru dalam pembelajaran dan pola manajemen yang tepat bagi warga sekolah. Menjawab persoalan bagaimana memberikan kualitas yang terbaik, SMA Negeri 1 Karangnunggal selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dengan memperbaiki sistem yang ada melalui Manajemen Berbasis Sekolah, dengan program peningkatan/ pengembangan SDM, sarana dan prasaranaan pembiayaan. Program pengembangan SDM agar profesional adalah program wajib bagi warga sekolah, sedangkan pengembangan sarana dan prasarana disesuaikan dengan biaya yang ada dan program peningkatan biaya sekolah berusaha membuat program yang ditujukan kepada pemerintah, komite dan dunia usaha, hal itu semua untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Beberapa permasalahan yang ditemui pada SMA Negeri 1 Karangnunggal berkaitan dengan implementasi MBS adalah kualitas para siswa baik di bidang akademik maupun non akademik masih belum menunjukkan hasil yang diharapkan dan mampu meningkatkan kualitas SMA Negeri 1 Karangnunggal, hal ini terlihat dari pelaksanaan pembelajaran yang tidak menarik perhatian siswa. Selanjutnya tenaga kependidikan yang mengajar kurang berdedikasi terhadap tanggung jawabnya sebagai tenaga pengajar. Kurangnya dedikasi tersebut dikarenakan ada beberapa guru masih mendapatkan insentif yang rendah. Insentif yang rendah karena mayoritas guru merupakan guru tidak tetap. Hal ini disebabkan rendahnya motivasi guru dalam mengembangkan program pembelajaran. Khusus masalah implementasi MBS masih belum sepenuhnya berjalan. Hal ini terlihat masih terdapat guru yang mengajar tidak linier, serta sarana prasarana belum semua terpenuhi. Dalam komponen sarana dan prasarana belum memenuhi kebutuhan. Prosentase siswa lebih banyak daripada ketersediaan ruang-ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan ruang keterampilan.

Kepala sekolah dituntut mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan perannya ini kepala sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Kepala sekolah sebagai edukator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya.

Pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan menjadi sebuah harapan, keinginan, tuntutan dan pandangan yang tidak semua orang bisa mengembannya. Dalam hal ini diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional. Dalam hal ini (Mulyasa, 2007: 24) menandai peran kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai *top leader* atau pimpinan puncak memegang kunci sukses tidaknya sekolah yang dipimpinnya. Keberhasilan bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan seluruh unsur-unsur sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dalam mengantisipasi perubahan kebijakan pendidikan yang ada. Oleh karena itu peran seorang kepala sekolah menjadi sangat sentral di era otonomi daerah ini.

Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsi sebagai kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat strategis dalam upaya mewujudkan sekolah yang mampu membentuk insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Kepala sekolah sebagai pimpinan diharapkan mampu menjadi penyumbang keberhasilan dalam penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik. Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsi sebagai kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi sekolah jelas bukan hanya penguasa yang hanya memerintah guru untuk bekerja. Kepala sekolah merupakan sosok yang harusnya memberi pengaruh, dorongan, dukungan, dan arahan kepada guru untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Sekolah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan, bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling berkerjasama satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang dinaunginya.

Untuk menjalankan peran kepala sekolah dengan baik diperlukan kemampuan memimpin yang baik pula, kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Menurut (Wahjosumidjo, 2011:83) dalam hal kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam mengimplementasikan MBS diharapkan agar kepala sekolah dapat lebih baik dalam mengelola sekolahnya serta lebih kreatif dan inovatif, karena disamping memiliki kebebasan untuk bergerak, juga secara moral kepala sekolah bertanggung jawab langsung kepada masyarakat yang telah ikut mempromosikan dan memilihnya menjadi kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah salah satu faktor pendukung keberhasilan MBS. Implementasi MBS akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan profesional kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk proses belajar mengajar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS, hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah upaya-upaya mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS.

## **2. Metode Penelitian**

### *2.1 Objek Penelitian*

Objek pada penelitian ini adalah peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

### *2.2 Metode dan Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan data dengan kata-kata/ uraian dan penjelasan. Penelitian ini diarahkan pada kondisi aslinya, artinya tidak ada rekayasa pada data atau data dibiarkan sesuai dengan aslinya di lapangan.

### *2.3 Tempat Penelitian*

Tempat penelitian merupakan hal yang penting dalam suatu penelitian, di tempat penelitian inilah diperoleh data yang kemudian diolah menjadi informasi. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Karangnunggal Kabupaten Tasikmalaya sebagai lokasi penelitian.

### *2.4 Teknik Pengumpulan Data*

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan teknik dokumentasi.

### *2.5 Teknik Analisis Data*

Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis data model interaktif yaitu:

- Pengumpulan Data
- Reduksi Data

- Penyajian Data
- Triangulasi
- Kesimpulan

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Pelaksanaan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan MBS

Sejalan dengan desentralisasi pendidikan yang mengarah pada otonomi sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dan lulusan, berdasarkan hasil penelitian pada Sekolah SMA Negeri 1 Karangnunggal sebagai salah satu lembaga telah menerapkan manajemen pendidikan dalam hal pengelolaan lembaganya yang terus-menerus mengalami dinamika yang menuntut untuk lebih meningkatkan kualitas lembaganya. Adapun pelaksanaan manajemen pendidikan di SMA Negeri 1 Karangnunggal meliputi bidang-bidang manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:

- Manajemen kurikulum
- Manajemen peserta didik
- Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
- Manajemen keuangan
- Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
- Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

Dengan demikian Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Karangnunggal harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi. Harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya. Kiat yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengimplimentasikan kebijakan manajemen pendidikan dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi sumber daya yang ada sehingga menghasilkan hasil yang optimal. Ini berarti Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Karangnunggal harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyaklah tanggungjawab yang harus dilaksanakannya. Agar tugas-tugas ini berhasil baik kepala sekolah perlu melengkapi diri baik perlengkapan pribadi maupun perlengkapan profesi. Manajemen sebagai proses kerja sama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi.

Berdasarkan kedua hasil penelitian di atas yaitu pelaksanaan manajemen pendidikan dalam meningkatkan mutu lulusan dan implementasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kegiatan atau aktivitas pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Uraian di atas sejalan dengan pendapat (Komariah dan Mulyani, 2008: 88) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.

Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada prinsipnya sama dilembaga manapun hal itu dilakukan, perbedaannya hanyalah terletak pada penerapannya, menyangkut luas ruang lingkup dan kebutuhan masing-masing. Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini (Suryosubroto, 2004:16) menangkap bahwa kegiatan-kegiatan manajemen pendidikan meliputi kegiatan yang berhubungan dengan bidang administrasi material, administrasi personal, juga administrasi kurikulum. Bidang-bidang manajemen pendidikan yaitu ; (a) manajemen kurikulum, (b) manajemen kesiswaan, (c) manajemen personalia, (d) Manajemen sarana pendidikan, (e) Manajemen tatalaksana sekolah, (1) manajemen keuangan, (h) Pengorganisasian sekolah, (i) Hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dengan demikian proses pendidikan yang bermutu melibatkan berbagai input seperti bahan ajar, metode pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya untuk penciptaan suasana sekolah yang kondusif. Mutu dalam pendidikan untuk menjamin kualitas

input, proses, produk/output, dan outcome sekolah sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap diproses.

### 3.2 Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan MBS

Penerapan model manajemen pendidikan di SMA Negeri 1 Karangnunggal ini masih mengalami masalah. Masalah tersebut terjadi antara lain karena kurangnya pemahaman tentang konsep manajemen pendidikan itu sendiri oleh pihak-pihak terkait seperti guru. Karena kurangnya pemahaman tersebut, akibatnya pihak sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen pendidikan, seperti manajemen kurikulum, manajemen keuangan, manajemen sarana, manajemen kesiswaan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen hubungan masyarakat dengan sekolah. Manajemen pendidikan juga menuntut kemandirian sekolah, sehingga bagi sekolah yang kekurangan sumber dana akan sedikit kesulitan dalam menerapkan kemandirian tersebut.

Sekolah dalam rangka menerapkan manajemen pendidikan harus mampu berpartisipasi aktif dengan masyarakat, sehingga sekolah dapat mengetahui dan merespon segala kebutuhan yang sedang berkembang di masyarakat.

Berdasarkan kedua hasil penelitian di atas bahwa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pendidikan yaitu menyangkut kualitas sumber daya manusia baik kepala sekolah, guru, staf dan komite. Selain itu pelaksanaan administrasi pendidikan yang belum optimal dan partisipasi masyarakat yang masih kurang.

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan manajemen pendidikan sejalan dengan Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, (2009:296-302), kualitas yang dicapai oleh siswa atau suatu pendidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang datang dari dalam maupun dari luar, faktor-faktor tersebut antara lain:

- a) Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional atau administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:
  - Memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengisolasi dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan kualitas
  - Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya
  - Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- b) Pertanggung jawaban (*accuantability*); sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan atau tuntutan orang tua atau masyarakat. Pertanggung jawaban ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat digunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengomunikasikannya dengan orang tua atau masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan kualitas pendidikan.
- c) Kurikulum; berdasarkan standar kurikulum yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indra dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, ketrampilan, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga yang harus diperhatikan dalam hal ini yaitu:
  - Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
  - Bagaimana mengembangkan ketrampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
  - Mengembangkan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

d) Personil sekolah

Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses perekrutan (dalam arti menentukan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas atau kemampuan kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi diluar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

Dengan demikian bahwa manajemen pendidikan menawarkan pada lembaga maupun institusi pendidikan (Sekolah) untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik bagi siswa dan secara langsung akan mempengaruhi efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar.

### 3.3 Upaya-upaya mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan MBS

Berdasarkan hasil penelitian bahwa solusi mengatasi hambatan yang dihadapi manajemen pendidikan di SMA Negeri 1 Karangnunggal adalah dengan mempertimbangkan terhadap konteks peningkatan mutu pendidikan sekolah meliputi aspek-aspek permintaan pendidikan, dukungan masyarakat terhadap pendidikan. Selanjutnya adalah komponen input, aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam penyusunan indikator adalah yang berkenaan dengan visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, sumber daya sekolah, siswa, kurikulum, dan lain sebagainya, proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses pembelajaran, proses penilaian dan lain sebagainya.

Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah yang diupayakan di SMA Negeri 1 Karangnunggal adalah berupa prestasi akademik (nilai UN/US, raport, prestasi dalam lomba karya tulis dan sebagainya) dan prestasi non akademik. Selanjutnya yaitu kegiatan monitoring dan evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah program peningkatan mutu sekolah terlaksana atau tidak.

Jadi, suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan. Bahwa pihak pengelola sekolah senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan sesuai standar mutu yang ditetapkan.

Uraian di atas sejalan dengan (Depdiknas, 2009: 10) menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku.

Mutu pendidikan atau mutu sekolah tertuju pada mutu lulusan, merupakan suatu yang mustahil, pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang bermutu, jika tidak melalui proses pendidikan yang bermutu pula. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor, dan tata usaha yang bermutu dan profesional. Hal tersebut didukung pula oleh sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas, media serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, dan biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat serta lingkungan yang mendukung.

Implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik Sekolah dan tatanan pengelolaan Sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Dalam hal ini (Umaedi, 2008:4.3) menyatakan bahwa MBS adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan.

MBS merupakan sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi Sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan Sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, Sekolah merupakan institusi yang memiliki *full authority and responsibility* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan Sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai Sekolah. Dengan demikian manajemen pendidikan merupakan keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam pengelolaan pendidikan tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan yang diperoleh adalah kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Karangnunggal telah dapat dilaksanakan dengan cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan substansi dari manajemen pendidikan seperti kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat. Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Karangnunggal diantaranya kurang berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum disebabkan beberapa hal yaitu kurang waktu, kekurangsadaran peserta didik dalam memenuhi tugas dan haknya sebagai anggota kelas akan menjadi masalah dalam pengelolaan kelas, masih belum memadainya tenaga pendidik, kebutuhan sekolah yang mendadak, keterbatasan anggaran. Upaya-upaya mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan dan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Karangnunggal diantaranya yaitu mengadakan penilaian umum di sekolah mengenai kualitas dan mutu, mengetahui kebutuhan siswa dan guru, mengidentifikasi masalah yang timbul berdasarkan studi, menyiapkan desain perencanaan, sekolah mengupayakan komunikasi dengan pihak ketiga apabila permasalahannya dengan pihak ketiga, serta untuk kebutuhan sekolah yang mendadak pihak sekolah mengkomunikasikan kembali dengan komite sekolah sebagai pemegang dana terbesar.

#### Daftar Pustaka

- Bafadal, Ibrahim, (2009). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Bumi. Aksara. Jakarta.
- Danim, Sudarwan, (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas, (2009). *Panduan Pelaksanaan Sekolah Standar Nasional (SSN)*. Jakarta.
- Dharma, Surya, (2010). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketiga. Penerbit Pustaka. Pelajar: Yogyakarta.
- Hamalik, Oemar, (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Terpadu*, Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasbullah, (2007). *Otonomi Pendidikan (Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam, (2012). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta, Kaukaba.
- Idrus, Ali, (2009). *Manajemen Pendidikan Global*. Jakarta: Gaung Persada.
- Kartono, Kartini, (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaliagrafindo Persada.
- Martinis, Yamin dan Maisah, (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. Bogor: IPB Press.
- Moleong, Lexy J., (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja.
- Mulyasa, (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Nurkholis, (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Riduwan, Malik, (2009). *Teori motivasi dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy, (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Sylviana, Murni, (2010). *Education Management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rohiat, (2009), *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sanusi, Achmad, (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung. Prospect.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan, (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo H.B., (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Syaifuddin, Mohammad, dkk., (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Umaedi, dkk., (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Umiarso dan Gojali, Imam, (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: Ircisod
- Uno, Hamzah B., (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada