

**STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SMA NEGERI 3 TEBING TINGGI**

**USULAN TESIS**

**Oleh :**

**SUNERIYO**

**NPM : 2020060006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER**

**MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

**PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS**

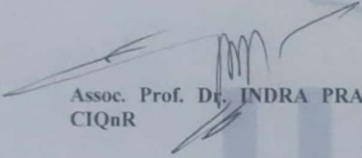
**MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN**

**2022**

PENGESAHAN TESIS

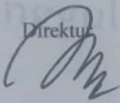
Nama : SUNERIYO  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020060006  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Konsentrasi :  
Judul Tesis : STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SMA NEGERI 3 TEBING TINGGI

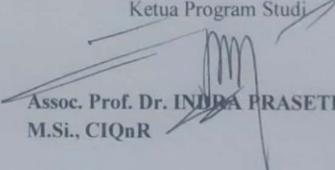
Pengesahan Tesis  
Medan, 7 Agustus 2022  
Komisi Pembimbing  
Pembimbing I Pembimbing II

  
Assoc. Prof. Dr. **INDRA PRASETIA, S.Pd, M.Si.,**  
CIQnR

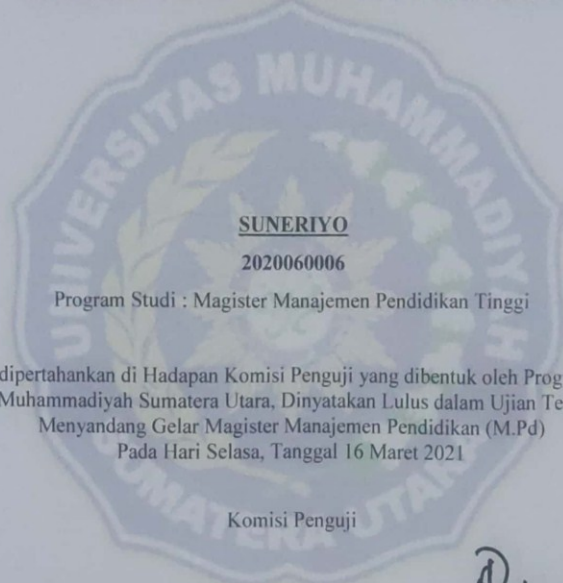
  
Prof. Dr. **AKRIM, M.Pd**

Diketahui

  
Direktur  
Prof. Dr. **TRIONO EDDY, S.H., M.Hum**

  
Ketua Program Studi  
Assoc. Prof. Dr. **INDRA PRASETIA, S.Pd,**  
M.Si., CIQnR

PENGESAHAN  
STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH DI SMA NEGERI 3 TEBING TINGGI



SUNERIYO

2020060006

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd) Pada Hari Selasa, Tanggal 16 Maret 2021

Komisi Penguji

1. Dr. SRI NURABDIAH PRATIWI, M.Pd

Ketua

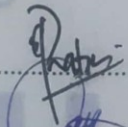
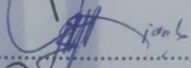
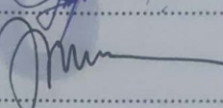
2. Prof. Dr. ELFRIANTO, M.Pd

Sekretaris

Assoc. Prof.Dr. EMILDA SULASMI, M.Pd,

3. CIQnR, CIQaR

Anggota

1.   
2.   
3. 

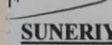
Unggul | Cerdas | Terpercaya


## PERNYATAAN

### STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMA NEGERI 3 TEBING TINGGI

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik ( Sarjana, Magister, dan/atau Doktor ), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau Sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian – bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi – sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 6 Agustus 2022  
Peneliti,  
  
**SUNERIYO**  
PM. 2020060006



**STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMA NEGERI  
3 TEBING TINGGI**

**Suneriyo**

**NPM : 2020060006**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam melaksanakan transparansi manajemen di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi dan untuk mengetahui strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan peran komite sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Menurut Lincoln dan Guba (Mulyana, 2017:201) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah berperan sebagai administrator dimana dalam melakukan administrasi pengelolaan sekolah secara transparan. Melalui rapat, hasil administrasi dipaparkan dan menerima masukan dari warga sekolah. Dalam rekrutmen tenaga kependidikan disampaikan lewat musyawarah bersama warga sekolah dan masyarakat dalam hal ini komite sekolah. Manajemen kesiswaan, dalam penerimaan siswa baru telah memasangpanduk dan memberi pengumuman. Manajemen keuangan dan pembiayaan dibuat melalui RAPBS oleh pihak sekolah bersama komite sekolah. Dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS terkait dengan memenuhhibuku yang relevan, alat peraga, dan media pembelajaran kemudian mengundang paguyuban wali murid dan komite untuk musyawarah dalam memajukan sekolah.

Kata Kunci : Strategi Manajemen, Manajemen Berbasis Sekolah

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR SCHOOL PRINCIPLES IN  
IMPLEMENTING SCHOOL-BASED MANAGEMENT IN SMA NEGERI 3  
TEBING HIGH**

**Suneriyo**

**NPM : 2020060006**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the principal's strategy in implementing management transparency at SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, to determine the strategy of the principal in improving the quality of learning at SMA Negeri 3 Tebing Tinggi and to determine the strategy of the principal in increasing the role of the school committee at SMA Negeri 3 Tebing Tall. This research is a qualitative research that is specifically more directed at the use of the case study method. According to Lincoln and Guba (Mulyana, 2017:201) which states that a qualitative approach can also be called a case study or qualitative, namely in-depth and detailed research on everything related to the research subject. The results showed that one of the principal roles in the implementation of School-Based Management at SMA Negeri 3 Tebing Tinggi is that the principal acts as an administrator in carrying out the administration of school management in a transparent manner. Through meetings, administrative results are presented and receive input from school residents. In the recruitment of education personnel, it is conveyed through deliberations with school residents and the community, in this case the school committee. Student management, in the admission of new students have put up banners and made announcements. Financial and financing management is made through the RAPBS by the school together with the school committee. In improving the quality of learning at SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, the principal budgeted in the RKAS related to fulfilling relevant books, teaching aids, and learning media and then invited the student guardian association and committee for deliberation in advancing the school.*

*Keywords : Management Strategy, School Based Management*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohim.

Alhamdulillah, ucapan syukur adalah kalimat pertama yang penulis sampaikan karena pertolongan dari Allah SWT. Tesis dengan judul **Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi** merupakan kewajiban penulis untuk menyelesaikannya guna mendapatkan gelar Magister Pendidikan sebagai salah satu syarat yang ditetapkan pada Perguruan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Hal lain yang patut penulis syukuri adalah bahwa dalam pengerjaan tesis ini, penulis dibantu oleh berbagai pihak sehingga penyelesaian tesis ini tepat sesuai dengan perencanaan semula. Beberapa pihak yang berkontribusi tersebut diantaranya adalah:

1. Pembimbing I, Bapak Dr. Indra Prasetya, M.Si.,CIQnR dengan penuh semangat dan ketelatenan memberikan saran, kritik dan membimbing penulis hingga tesis ini menjadi baik dan benar.
2. Pembimbing II, Bapak Assoc.Prof.Dr.Akrim, M.Pd senantiasa memacu penulis untuk merevisi guna penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis mengucapkan selamat membaca dan semoga tesis ini selain dapat menambah ilmu pengetahuan.

Medan, Mei 2022

Penulis

Suneriyo

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	6
1.3 Rumusan Permasalahan .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA... ..</b>	<b>9</b>
2.1 Kerangka Teoritis .....	9
2.1.1 Manajemen Strategis .....	9
2.1.2 Kepala Sekolah sebagai Pimpinan sekolah .....	11
2.1.3 Pengertian Implementasi MBS .....	18
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Kerangka Konseptual.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	29
3.2 Subjek dan Objek Penelitian .....	28
3.3 Tempat dan Waktu .....	30
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	30



3.5 Teknik Analisa Data .....	31
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Deskripsi Sekolah .....	40
4.2 Rumusan Penelitian .....	
4.2 Pembahasan .....	40
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>65</b>
5.1 Kesimpulan .....	64
5.2 Saran .....	64

## **DAFTAR PUSTAKA**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan sebagai usaha membantu anak didik untuk mencapai kedewasaan yang diselenggarakan dalam suatu kesatuan organisasi yang saling berhubungan dan saling mengisi. Peran kepala sekolah adalah sangat penting dalam melakukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan semester dan tahun yang memecahkan berbagai problematika, sebagai komite dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan melalui supervisi pengajaran, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pengajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, ia menggerakkan seluruh anggota yang berfungsi didalamnya guna melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban yang ada di sekolah. Kepala sekolah juga memberikan apresiasi yang tinggi terhadap hasil kerja guru sehingga guru memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sebagai seorang kepala sekolah adalah kewajibannya untuk selalu menjalin hubungan yang baik terhadap guru untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis serta menyenangkan bagi para staf dan para guru agar mereka tidak merasakan jenuh ataupun terpaksa untuk menjalankan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah tidak bisa memaksakan apa saja yang menjadi kehendaknya terhadap para guru ini juga berlaku dalam mengambil suatu keputusan yang berhubungan dengan sekolah maka kepala sekolah harus melibatkan para staf dan guru-guru untuk membuat kebijakan untuk sekolah. Kepala sekolah sangat berperan penting dalam melaksanakan tujuan dari sekolah,

program sekolah, termasuk juga dalam setiap pengambilan keputusan. Kepala sekolah tidak dapat mengambil keputusan berdasarkan kemauannya sendiri ia juga harus selalu melihat situasi dan kondisi di sekitarnya, hal ini dikarenakan keadaan sekolah yang tidak selalu sama, kepala sekolah selalu juga menjadikan situasi dan keadaan yang terjadi di lingkungan sekolah sebagai suatu bahan pertimbangannya dalam mengambil kebijakan, selain itu dalam setiap penetapan sebuah keputusan ia selalu mengikutsertakan para guru-guru untuk memberikan suatu pendapat maupun solusi dalam pemilihan keputusan yang tepat demi tercapainya tujuan sekolah yang efektif.

Setiap kepala sekolah memiliki dampak yang besar bagi kualitas pengajaran para guru dalam suatu sekolah. Kepala sekolah membutuhkan instrumen yang bisa melaksanakan berbagai aspek di lingkungan sekolah dan kinerjanya dalam mengawasi perjalanan ke arah masa depan yang menjanjikan. Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk dapat mengetahui kebutuhan para guru dan staf pendidikan lainnya dalam menjalankan tugas dan profesionalnya. Kepala sekolah juga harus bisa menyediakan kebutuhan tersebut untuk menyesuaikan perilaku yang berorientasi pada tujuan. Fungsi lain seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu selain melaksanakan semua administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik juga harus mampu melaksanakan supervise sehingga para guru memiliki kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas mereka dalam pengajaran dan dalam membimbing

perkembangan para murid. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki landasan hukum dan sudah dijamin dalam UU dan peraturan pemerintah Sisdiknas No 20 Tahun 2003 memberikan landasan umum yang kuat untuk diterapkannya MBS atau “School Base Management” dan pendidikan yang berbasis masyarakat atau “Community Based Education” sebagai sebuah inovasi dalam dunia pendidikan dengan tujuan untuk mencapai pendidikan yang lebih baik dan mencapai tingkatan mutu pendidikan di Indonesia. Bukti empiris yang menunjukkan bahwa manajemen berbasis pusat merupakan salah satu yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah sehingga perlu diterapkannya MBS dalam meningkatkan efektifitas kinerja sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini diarahkan untuk memperbaiki efektivitas kinerja sekolah dengan memposisikan sekolah sebagai sebuah lembaga yang cenderung otonomi, dengan ini sekolah memiliki kewenangan untuk mengelola serta dalam pengambilan keputusan bersifat mandiri dan tidak tergantung kepada birokrasi. Manajemen berbasis sekolah (MBS) ini memberikan kesempatan untuk kepala sekolah, guru, dan para murid untuk meningkatkan efektifitas kinerja sekolah. Berkaitan dengan urusan kurikulum, metode pengajaran, yang mengikutsertakan peran masyarakat ke dalam sebuah dewan sekolah di bawah monitoring pemerintah, mengarahkan sekolah untuk lebih transparan, demokratis, dan bertanggung jawab. Sekolah diharapkan agar lebih mampu untuk meningkatkan kemampuan dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, pelaksanaan, sampai kepada evaluasi atau monitoring di sekolah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang digariskan pemerintah kota/kabupaten.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sebagai suatu paradigma yang baru dalam tujuan untuk pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan masyarakat serta kebutuhan daerah masing-masing. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini adalah suatu kebijakan yang dianggap begitu strategis untuk pengembangan kemampuan kinerja sekolah dan daerah, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi sekolah dan daerah yang bersangkutan serta tindak lanjut oleh setiap tingkatan manajemen di atasnya sampai tingkat pusat. Salah satu perubahan manajemen pendidikan khususnya disekolah telah lama dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk menciptakan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal yakni: (1) untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya dan dalam penugasan staf, (2) untuk meningkatkan profesionalisme para guru di sekolah, (3) munculnya ide baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan manfaat sumber-sumber belajar, dan (4) meningkatkan otonomi sekolah yang dapat dilihat dengan mutu keikutsertaan masyarakat dan *stakeholders* memiliki keterlibatan yang tinggi.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) ini dilihat sebagai usaha untuk memberdayakan fungsi sekolah dalam perannya untuk mengelola SDM (sumber daya manusia). Pendekatan yang dilakukan dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah (MBS) ini bertujuan untuk seluruh sumber daya dapat dioptimalkan secara efektif, efisien, kreatif, dan inovatif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Upaya untuk mengembangkan mutu yang dilakukan secara

terus menerus tentunya membutuhkan perubahan dalam sikap, profesionalisme dan komitmen dari seluruh manajemen sekolah. Strategi yang wajib dilakukan adalah melakukan peningkatan terhadap manajemen yang dilakukan secara bertahap, perubahan budaya, hubungan internal, hubungan sekolah dengan *stakeholder*, dan pemecahan masalah internal.

Dalam konteks diatas, manajemen berbasis sekolah (MBS) dianggap dapat mendorong sekolah agar memiliki kemampuan untuk menciptakan berbagai program yang lebih baik hal ini disebabkan pemikiran serta sumber daya sekolah bisa dimodifikasi secara langsung yang disesuaikan dengan kebutuhan para murid. hal ini juga berlaku untuk kondisi ikut sertanya pihak yang memiliki kepentingan sehingga akan menyebabkan munculnya kebijakan yang lebih baik dalam mengelola sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja sekolah di antara berbagai pihak yang bersangkutan

SMA Negeri 3 Tebing Tinggi sebagai sekolah negeri yang pengelolanya dan tenaga pendidik dan kependidikannya merupakan seorang pegawai negeri sipil yang berada dalam naungan operasional pemerintah, tentunya sedikit banyak juga bergantung kepada pemerintah, baik itu kepada Dinas Pendidikan Nasional ataupun Daerah. Namun jika dilihat dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah dengan status sekolah pemerintah atau negeri, tentu hal tersebut menjadi bertolak belakang antara satu dengan yang lainnya. Tetapi bila sekolah negeri dapat menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, tentunya hal tersebut akan mempermudah pihak sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana

yang diamanatkan dalam pendidikan nasional. Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal; peningkatan kompetensi guru melalui berbagai pelatihan; pengadaan buku dan alat pelajaran; pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan; serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan. Namun, sebagian lagi masih memprihatinkan, apalagi sekolah-sekolah yang berada di daerah-daerah terpencil, masih jauh dari apa yang diharapkan.

SMA Negeri 3 Tebing Tinggi Kepala sekolah sebenarnya sudah berusaha memenuhi visi misi sekolah, namun ada beberapa hal yang belum tercapai, seperti kemampuan bersaing di era globalisasi, peningkatan kualitas pembelajaran berbasis IT.

Dengan jumlah tugas yang semakin banyak, kepala sekolah membutuhkan waktu yang mencukupi agar pelaksanaan tugasnya dapat dilakukan secara efektif, namun pada kenyataannya waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak sebanding dengan jumlah tugas yang harus dilaksanakannya. Kepala sekolah hanya memiliki jam kerja 24 jam per minggu, 6 jam diantaranya digunakan untuk melaksanakan tugas mengajar, sehingga waktu yang efektif untuk melaksanakan



tugasnya sebagai kepala sekolah hanya 18 jam per minggu. Ketidakseimbangan antara jumlah tugas dengan ketersediaan waktu tersebut membuat kepala sekolah hanya memfokuskan pada pelaksanaan tugas tertentu saja, sedangkan tugas yang lainnya diabaikan.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dijabarkan di atas membuat peneliti memiliki ketertarikan untuk membahas masalah tersebut dalam penelitian yang akan dilakukan. penulis akhirnya melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi”**

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian yang sudah dijabarkan pada latar belakang, adapun fokus penelitian ini adalah:

1. Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan transparansi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi
2. Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan peran komite sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi
3. Strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

## **1.3 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah diperlukan agar penelitian lebih terarah dan tidak melebar ke hal-hal yang akan menyebabkan terhambatnya dalam penyelesaian dan

menemukan jawaban dalam penelitian yang dilakukan. perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam melaksanakan transparansi manajemen di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan peran komite sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi?
3. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam melaksanakan transparansi manajemen di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi
2. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi
3. Untuk mengetahui strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan peran komite sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi sekolah, diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan selanjutnya, khususnya

mengenai strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

2. Bagi kepala sekolah, diharapkan dapat membantu bagi kepala sekolah untuk menambah media informasi tentang pentingnya proses pengambilan keputusan.
3. Bagi guru, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang berkenaan dengan strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
4. Bagi peneliti, diharapkan untuk memperoleh wawasan yang lebih dalam mengenai proses mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta memperoleh pengalaman yang lebih luas

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Pada awalnya istilah strategi dipergunakan dalam dunia militer dan memiliki makna sebagai metode yang memanfaatkan semua sumber daya dan kekuatan militer dengan tujuan untuk memenangkan peperangan. Bagi pihak yang akan berperang dalam mengatur strategi, untuk memenangkan peperangan pada umumnya sebelum melakukan suatu penyerangan, biasanya tentunya akan melakukan kalkulasi terhadap kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah mengetahui sumber daya yang dimiliki, lalu tindakan selanjutnya adalah menyusun apa saja langkah-langkah yang dapat dilaksanakan, baik taktik dan teknik peperangan dan juga waktu yang sesuai untuk melakukan suatu serangan (Ahmadi dkk, 2011:10).

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa dalam membuat strategi diperlukan perhitungan yang dilakukan dari berbagai sisi, apakah itu perhitungan dari dalam maupun dari luar. Begitu pula dengan kepala sekolah yang juga membutuhkan strategi agar dapat berkompetisi dengan sekolah yang lain. Kepala sekolah terdiri dari penggabungan kata “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai seorang pemimpin dalam organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah suatu tempat atau lembaga yang menjadi tempat untuk menerima dan memberi pelajaran yang terdiri dari pendidik dan peserta didik. Jadi

secara umum kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam suatu lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Manajemen strategis (David, 2004:23). adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan - keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu

cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

## **2.1.2 Kepala Sekolah Sebagai Pimpinan Sekolah**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepala Sekolah**

Wahjosumidjo (2002:83) menjelaskan bahwa kepala sekolah itu adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin lembaga sekolah tempat diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat terjadinya interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Sedangkan menurut Hadari Nawawi (2009:19) Sedangkan menurut Hadari, Nawawi (2009:19) adalah orang yang memimpin suatu lembaga formal karena pekerjaan dan berdasarkan keputusan suatu badan yang lebih tinggi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah yang diangkat untuk memimpin suatu lembaga formal dan menduduki jabatan struktural di sekolah berdasarkan surat keputusan dari badan yang lebih tinggi untuk merumuskan suatu strategi dalam mengembangkan sekolah bersaing dengan sekolah lain.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah, keberadaan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak sumber daya yang ada di sekolah. Strategi kepala sekolah dapat membuat sekolah terkenal dan bersaing dengan sekolah lain.

### **2.1.2.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah**

Pada dasarnya segala sesuatu yang ada di permukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Penataan yang dimaksud mengarah pada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian pula pada suatu lembaga pendidikan di sebuah sekolah tentunya harus ada yang mengaturnya, yaitu direktur. Dapat dibayangkan bahwa dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak memiliki kepala sekolah, wajar jika sekolah tersebut mengalami kekacauan dan keburukan dalam segala aktivitasnya. Dengan demikian, pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, kondisi tenaga pengajar, dan sebagainya.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional bukanlah sesuatu hal yang mudah, hal ini dikarenakan ada beberapa standar nilai yang harus dipenuhi, contohnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial

(Rusman, 2009:7). Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

a. Kepribadian

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.



6. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
7. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah.
8. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
9. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
10. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
11. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.
12. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
13. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
15. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.

2. Bekerja keras dan mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasasekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka profesionalisme guru.

e. Sosial

1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala

sekolah harus paham dengan apa yang menjadi target keberhasilan dari pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dalam membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terciptanya pelaksanaan pendidikan dan proses pembelajaran yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini bersifat pelayanan profesional.

Dalam Depdikbud (2009:113) dituliskan bahwa Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (formal leader). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.

Menurut Fahrudin (2010:36) tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, dan disisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan sebagai staf. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, karena kepala sekolah merupakan jabatan otoritas formal di sekolah, yang ditunjuk atau dipilih melalui seleksi tertentu. Proses tersebut dilalui dengan criteria tertentu, misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, pangkat, usia dan integritas atau harga diri.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan

dasar pancasila dan bertujuan untuk: a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan. b) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. c) Mempertinggi budi pekerti. d) Memperkuat kepribadian. e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat disekitarnya merupakan tanggung jawab pula. Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang lebih baik. Tugas ini bukanlah merupakan pekerjaan yang ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Syafaruddin, 2015:164) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); 5 leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. Tujuh peran kepala sekolah apabila dapat dilaksanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan akan dapat berkembang dengan baik, tercipta suasana kerja yang berkualitas, dan dinamika lembaga dapat berjalan efektif dan efisien.

### **2.1.3 Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

#### **2.1.3.1 Konsep dasar manajemen berbasis sekolah**

Konsep manajemen berbasis sekolah dalam bahasa Inggris disebut School Based Management, istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntutan siswa untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif secara global. (Sagala, 2004:129)

Pengertian Manajemen berbasis sekolah menurut beberapa ahli: Menurut Nanang Fattah (2003:8) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan di tingkat lokal.

Menurut Bedjo Sudjanto (2004:25) menyatakan bahwa Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung

semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.

Secara bahasa (KBI, 2012:708) manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sedangkan sekolah adalah lembaga belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.

Secara konseptual menurut Fadjar (2012:15-16) manajemen berbasis sekolah dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi lain, manajemen berbasis sekolah merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah agar bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Untuk itu sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Semua personil sekolah sebaiknya menyambut dengan merumuskan program yang lebih operasional, karena merekalah pihak yang paling mengetahui akan kebutuhan peserta didiknya.

Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan

otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah. Manajemen berbasis sekolah menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri menetapkan program program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah.

Bertitik tolak dari kondisi dan penataan kembali manajemen sekolah tersebut, dalam konteks pembangunan pendidikan di Indonesia diperlukan suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi siswa. Penataan siswa melalui konsep manajemen berbasis sekolah yang diartikan sebagai wujud reformasi pendidikan, diarahkan untuk mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah menjadi sekolah yang berkonsep pemberdayaan sekolah.

Fokus pemberdayaan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi dan profesionalisme sekolah yang pada gilirannya menjadi kualitas pendidikan. Gagasan manajemen sekolah tersebut kiranya perlu dipahami dengan baik oleh semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi manajemen berbasis sekolah ini tidak sekedar membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat.

Pengelolaan pendidikan dianut dan dijalankan selama ini sangat bersifat sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan.

Sebaliknya daerah dan sekolah bersifat pasif, hanya sebagai penerima dan pelaksana kebijakan pusat. Sistem pendidikan sentralistik sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan sekolah dan kebijakan pusat. Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab.

Peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Hal inilah yang menjadi esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Melalui MBS, sekolah efektif dapat dikembangkan secara mandiri karena sekolah diberi kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar (otonomi) untuk mengelola potensi sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, waktu dan sebagainya). Dengan MBS, kelincahan dalam pengelolaan sekolah akan terjadi dan diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.



Sagala mengungkapkan bahwa konsep manajemen berbasis sekolah perlu memperhatikan kajian, penelitian dan strategi yang bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi dengan memberikan kerangka dasar dalam meningkatkan mutu. Roger Scrott yang dikutip Sagala (2004:130) mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah memberikan peluang kepada kepala sekolah dan guru menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil kerja sekolah mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungannya. Pengelola pendidikan tingkat pusat hanya berperan melayani kebutuhan sekolah. Fenomena tersebut segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan manajemen sekolah, masyarakat, dan pemerintah yang telah sepakat melakukan reformasi

Dalam konteks pendidikan, MBS menurut Nurkholis (2008:1) berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semuanya serba diatur dari pemerintah pusat, sebaliknya manajemen pendidikan model MBS ini bersifat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis potensi internal sekolah itu sendiri. Sejalan dengan otonomi, MBS merupakan bentuk bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan,

efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada sekolah atau madrasah. MBS dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBS juga berpotensi untuk meningkatkan dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator yang profesional, kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat. (Jalal dan Supriyadi, 2011: 160)

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

### **2.1.3.2 Manajemen Transparansi**

Menurut Effendi (2016: 11) Transparansi mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, serta jelas dan dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan instansi, kinerja operasional, dan kepemilikan instansi.

Prinsip transparansi merupakan keterbukaan atau kemudahan akses informasi meliputi program, kinerja, serta keuangan oleh pihakpihak yang berkepentingan secara jelas, benar dan mudah dipahami. Menurut Peraturan Pemerintah No 48 tahun 2008 prinsip transparansi dilakukan dengan memenuhi asas kepatutan dan tata kelola yang baik oleh pemerintah, pemerintah daerah,

penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan sehingga: dapat diaudit atas dasar standar audit yang berlaku, dan menghasilkan opini audit wajar tanpa perkecualian; dan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada pemangku kepentingan pendidikan.

### **2.1.3.3 Peran Komite Sekolah**

Keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, melainkan juga pemerintah provinsi, kabupaten/kota, dan pihak sekolah, orang tua, dan masyarakat. Hal ini sesuai dengan konsep partisipasi berbasis masyarakat dan manajemen berbasis sekolah yang kini tidak hanya menjadi wacana, tetapi mulai dilaksanakan di Indonesia, inti dari penerapan kedua konsep tersebut adalah bagaimana agar sekolah dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Untuk itu diperlukan kerja sama yang sinergis dari pihak sekolah, keluarga, dan masyarakat, secara sistematis sebagai wujud peranserta dalam pengelolaan pendidikan. Supaya tidak terjadi tumpang tindih beban dan tanggung jawab di antara stakeholder pendidikan, maka diperlukan suatu lembaga yang independen, demokratis, transparan yang di percaya oleh seluruh lapisan masyarakat. Untuk memwadahi peran dan tanggung jawab serta wewenang yang seimbang antara sekolah, wali murid, dan masyarakat, maka untuk itu dibentuklah komite sekolah. Komite Sekolah merupakan badan mandiri yang memwadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi

Komite sekolah berkedudukan pada satuan pendidikan sekolah, pada seluruh jenjang pendidikan, pendidikan dasar hingga pendidikan menengah, baik lembaga

pendidikan negeri ataupun swasta. Tujuan dari dibentuknya komite sekolah adalah : 1). Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, 2). Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan,

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah :

- 1) Hasanuddin (Tesis, tahun 2006) "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Studi Kasus di SMP Negeri 28 Barrang Lompo, Makassar",. Makassar: UIN.

Tesis ini membahas gambaran pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 28 Barrang Lompo, Mengenai Proses Belajar Mengajar, sumber daya manusia dan sumber daya administrasi yang masih kurang terlaksana secara maksimal. Hal ini dibahas oleh hasanuddin berdasarkan pandangan MBS.

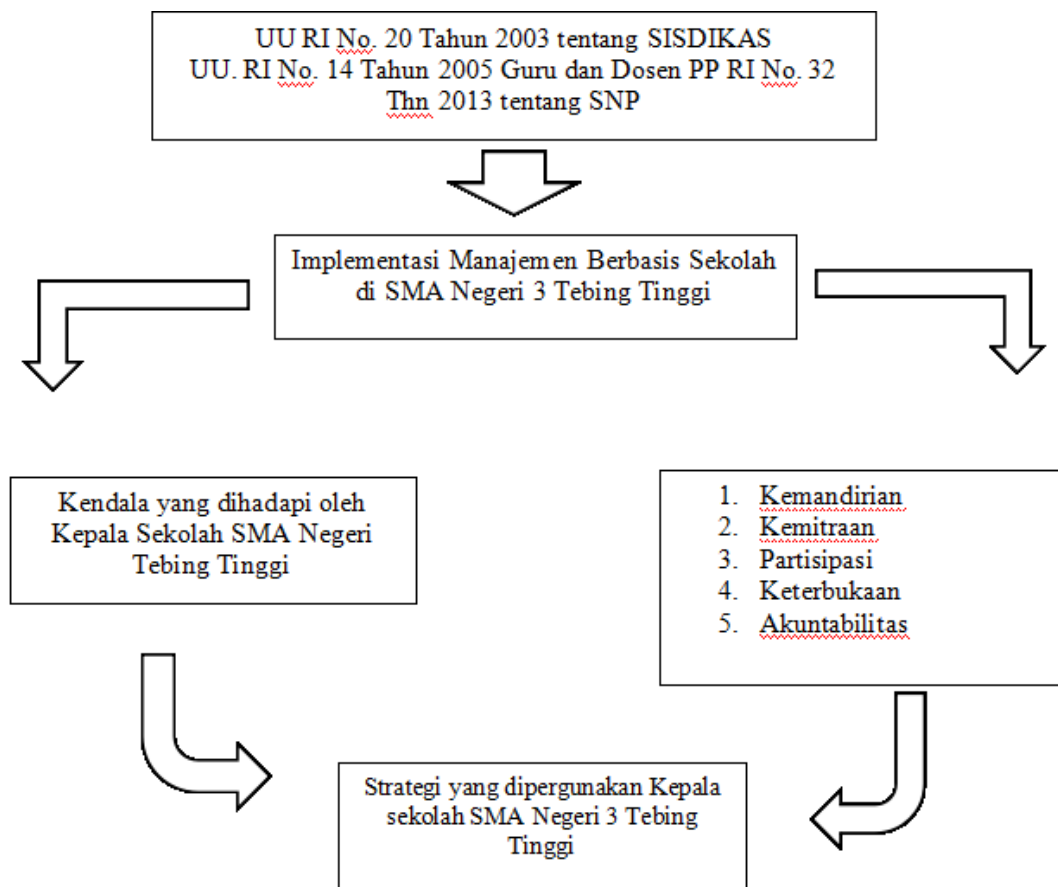
- 2) Hasan Basri, (Tesis, tahun 2008) "Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Mengembangkan Pesantren Modern IMMIM Putra Makassar", Makassar: UIN

Penelitian yang pernah dilakukan Hasim I. Intadja dengan judul penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Tsanawiyah Al-Khaerat Bunta Kabupaten Banggai. Dalam tesisnya tersebut dijelaskan, bahwa agar penerapan manajemen madrasah dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai yang diharapkan, segenap unsur MBS harus secara bersama-sama melakukan sosialisasi peningkatan mutu pendidikan, gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang telah dicanangkan pemerintah, gotong royong dan kekeluargaan. Selain itu kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan yang luas tentang sekolah, dimana kepala sekolah harus melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif pada guru.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pengelolaan pendidikan anak usia dini dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar, pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Kekuatan perangkat perundang undangan sistem pendidikan nasional itu salah satunya mengatur kepala sekolah sebagai *Stakeholder* suatu lembaga pendidikan formal termasuk di dalamnya strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Dalam melakukan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah mampu mengelola sekolah dan memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Namun dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah terkadang dihadapkan dengan berbagai kendala sehingga tujuan dan harapan yang diinginkan tidak tercapai dengan baik. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, Secara singkat kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat diagram di bawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep**

Seperti yang sudah diungkap sebelumnya bahwa konsep manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaannya di lapangan, menjelaskan mengenai semua sifat dari otonomi sekolah, jadi manajemen berbasis sekolah juga sering disebut dengan *Site-Based Management*, hal ini menrujuk kepada bahwa adalah hal yang sangat penting untuk memperhatikan keadaan dan potensi suatu organisasi untuk mengelola sekolah. Ungkapan "berbasis Sekolah" yang ada di dalam konsep MBS bukan bertujuan untuk meninggalkan kebijakan strategis yang

ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi. Hal ini kemudian memicu anggapan dikalangan guru mengenai manajemen berbasis sekolah yang berlandaskan kepada terbentuknya lingkungan yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Menurut Lincoln dan Guba(Mulyana, 2017:201) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Jadi studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik.SelanjutnyaLincoln dan Guba (Mulyana, 2017:201) menyebutkan bahwa penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu :

- 1) Studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti.
- 2) Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari.
- 3) Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden.
- 4) Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas.

Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Maka dalam penelitian ini,

peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengungkap strategi manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

### 3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi dalam perannya melaksanakan manajemen berbasis sekolah di lembaga yang dipimpinnya. Penelitian ini juga melibatkan guru dan staf sekolah untuk mendapatkan informasi tambahan.

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA NEGERI 3 TEBING TINGGI yang berada di alamat Jl. Kom. Laut Yos Sudarso, Tebing Tinggi, Bandar Sono, Kec. Padang Hulu, Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara. Berikut ini jadwal penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 3.1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

Proses penelitian	Okt				Nov				Des				Jan				Feb				Mar			
	2020				2020				2020				2021				2021				2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan judul																								

Penyusunan proposal																						
Bimbingan proposal																						
Seminar kolokium																						
Penelitian																						
Bimbingan tesis																						
Seminar hasil																						
Sidang tesis																						

### 3.4 Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian ini bersumber dari, kebijakan pemerintah, buku-buku, dan bahan bacaan sesuai dengan pembahasan tentang manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, sumber data tersebut dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian lapangan merupakan data utama yang diambil langsung dari lokasi penelitian yang bersumber dari para informan, yaitu: kepala sekolah, guru, komite sekolah, tata usaha. Adapun data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku, majalah, dan sumber lain yang dianggap relevan dengan sasaran penelitian, data tersebut diistilahkan dengan dokumentasi (Arikunto, 2017:231). Laporan-laporan

pelaksanaan kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh satuan pendidikan merupakan sumber satuan yang cukup tinggi.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Observasi/pengamatan**

Observasi adalah Pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti untuk mengetahui keberadaan obyek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.(Satori, 2009:105). Peneliti mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk melihat secara langsung objek penelitian, peneliti mengamati dan mencatat atau mengumpulkan data dengan menggunakan pedoman observasi langsung dan tidak langsung di lokasi penelitian yang berkaitan dengan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

#### **2. Interview/wawancara**

Wawancara terdiri dari dua jenis, yakni wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Wawancara terstruktur yakni susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya dengan pilihan jawaban yang sudah disediakan. Wawancara tak terstruktur biasa disebut wawancara mendalam dan wawancara terbuka (Mulyana, 2017:180) Penelitian ini menggunakan wawancara tak terstruktur atau wawancara mendalam terhadap sumber data, untuk mendapatkan

informan tentang strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

### 3. Dokumentasi

Peneliti dimungkinkan memperoleh informasi data dari pendukung berupa sumber tertulis atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian, misalnya sejarah berdirinya SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, daftar nama-nama kepala sekolah yang pernah menjabat, data guru, dan catatan lainnya. Metode ini digunakan untuk mencari data variabel yang dapat dijadikan sebagai informasi melengkapi data penelitian.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari peneliti akan dianalisis agar memperoleh data yang valid untuk disajikan sesuai dengan masalah yang dibahas. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisis data, yaitu:

1. Reduksi data, semua data di lapangan dianalisis sekaligus dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan difokuskan pada masalah pokok yang dianggap penting, dicari tema dan polanya sehingga tersusun secara sistematis dan mudah dipahami (Sugiyono, 2018:234) Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian sehingga gambaran hasil penelitian akan lebih jelas.
2. Penyajian data, dalam penyajian data ini penulis menyajikan hasil penelitian, bagaimana temuan-temuan baru dihubungkan dengan peneliti terdahulu. Penyajian data dalam penelitian bertujuan untuk

mengkomunikasikan hal-hal yang menarik dari masalah yang diteliti, metode yang digunakan, penemuan yang diperoleh, penafsiran hasil, dan pengintegrasinya dengan teori.

3. Penarikan kesimpulan, pada tahap ini penulis membuat kesimpulan apa yang ditarik serta saran sebagai bagian akhir dari penelitian.

Proses selanjutnya dalam penelitian ini adalah, analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan data yang dikumpulkan sehingga memudahkan peneliti untuk menjelaskannya. Jenis analisis yang digunakan adalah jenis data yang bersifat kualitatif, yaitu menurut Usman, (2019:243)Analisa yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah- pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Dari data yang diolah menghasilkan sebuah kesimpulan dan menjadi acuan untuk lebih lanjut mengolah data yang lain terkait dengan pembahasan dalam penulisan tesis ini.

Untuk Menetapkan keabsahan menurut Moleong (2018:173) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ad

a empat kriteria digunakan, yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Moleong dalam metodologi penelitian kualitatif (2018:175) mengemukakan pemeriksaan data yang diuraikan terlebih dahulu ikhtisarnya, dimana ikhtisar tersebut terdiri dari kriteria yang diperiksa dengan data atau beberapa teknik pemeriksaan tertentu.

#### 1. Pengujian Kredibilitas

Hasil penelitian yang dapat dipercaya kebenarannya dalam istilah penelitian naturalistic mempunyai kredibilitas dan hal ini merupakan validitas internal yang mengusahakan tercapainya kebenaran

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan perpanjangan keikutsertaan, peningkatan ketekunan penelitian, Triangulasi, kecukupan referensi. Triangulasi berupa triangulasi sumber, metode dan alat. Pengujian kredibilitas terhadap data tentang hal-hal yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

#### 2. Keterangan (*Transferability*)

Validasi eksternal menurut Nasution (2013:119) berkaitan dengan tingkat generalisasi atau tingkat aplikasi, apakah hasil penelitian itu juga berlaku situasi-situasi lain. Jadi berkenaan dengan 'applicability' atau dengan perkataan lain apakah terdapat kecocokan atau kesesuaian pada situasi lain.

Transferability menurut Nasution (2013:119) merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, yaitu merupakan kemampuan generalisasi

terhadap hasil penelitian. Bagi peneliti kualitatif transferability tergantung pada si pemakai, yakni hingga masalah hasil penelitian itu dapat digunakan dalam konteks dan situasi tertentu. . Untuk meningkatkan kemampuan transferability peneliti akan membuat laporan secara lebih rinci, sistematis dan jelas.

### 3. Ketergantungan (*Reliabilitas/Dependability*)

Dalam penelitian kualitatif, reliabilitas dinyatakan dalam dependability atau ketergantungan. Karena dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data lebih banyak bersifat seni masing-masing peneliti. Maka reliabilitasnya akan dilakukan dengan audit trail yang akan dilakukan oleh pembimbing atau promotor. Untuk bisa diaudit oleh pembimbing maka hal-hal yang akan disampaikan adalah:

- a. Langkah-langkah penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data.
- b. Data mentah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- c. Hasil analisis data dan rangkuman.

### 4. Uji Kepastian

Dalam penelitian kualitatif kepastian dinamakan objektivitas. Untuk menguji objektivitas penelitian akan dilakukan diskusi dengan sumber-sumber data yang telah diminta keterangan.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Sekolah

##### 4.1.1 Gambaran Umum SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

SMA Negeri 3 Tebing Tinggi adalah sekolah Negeri dengan jenjang SMA yang beralamat di Jl. Kom. Laut Jl. Yos Sudarso, Kec. Rambutan, Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara 20631. Merupakan sekolah yang memiliki visi dan misi, sebagai berikut :

**Visi** : Menjadi SMA unggul dalam prestasi, berlandaskan iman dan takwa, terpercaya dan menjadi kebanggaan masyarakat.

**Misi** :

1. Melaksanakan peraturan dan tata tertib sekolah secara tegas.
2. Melaksanakan kegiatan belajar tambahan kepada siswa.
3. Melaksanakan pelayanan administrasi secara tertib.
4. Melaksanakan kegiatan untuk menumbuhkan kembangkan potensi siswa.
5. Melaksanakan kegiatan seni dan olahraga
6. Melaksanakan kegiatan keagamaan, pramuka,

#### **4.1.2 Tujuan Sekolah**

Tujuan sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi adalah meletakkan dasar pengembangan potensi akademik, dan non akademik siswa yang dilandasi dengan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa agar siswa tumbuh dan berkembang menjadi pribadi yang disiplin, berprestasi, berdaya saing tinggi, serta memiliki kegiatan pembinaan peningkatan iman dan takwa, dan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan serta:

- a. Terciptanya sekolah yang kondusif.
- b. Memiliki murid yang unggul setiap kelas
- c. sekolah dapat mengembangkan kreativitas murid .
- d. Rata-rata pencapaian nilai minimal memenuhi standar kelulusan
- e. Memiliki murid yang dapat bersaing dalam kegiatan lomba mata pelajaran tingkat kecamatan dan kabupaten /kota
- f. Memiliki murid yang dapat bersaing dalam kegiatan lomba seni dan olahraga tingkat kecamatan dan kabupaten/kota
- g. Mampu mengikutsertakan murid dalam lomba-lomba yang bernuansa keagamaan Islam ditingkat kecamatan dan kabupaten/kota.

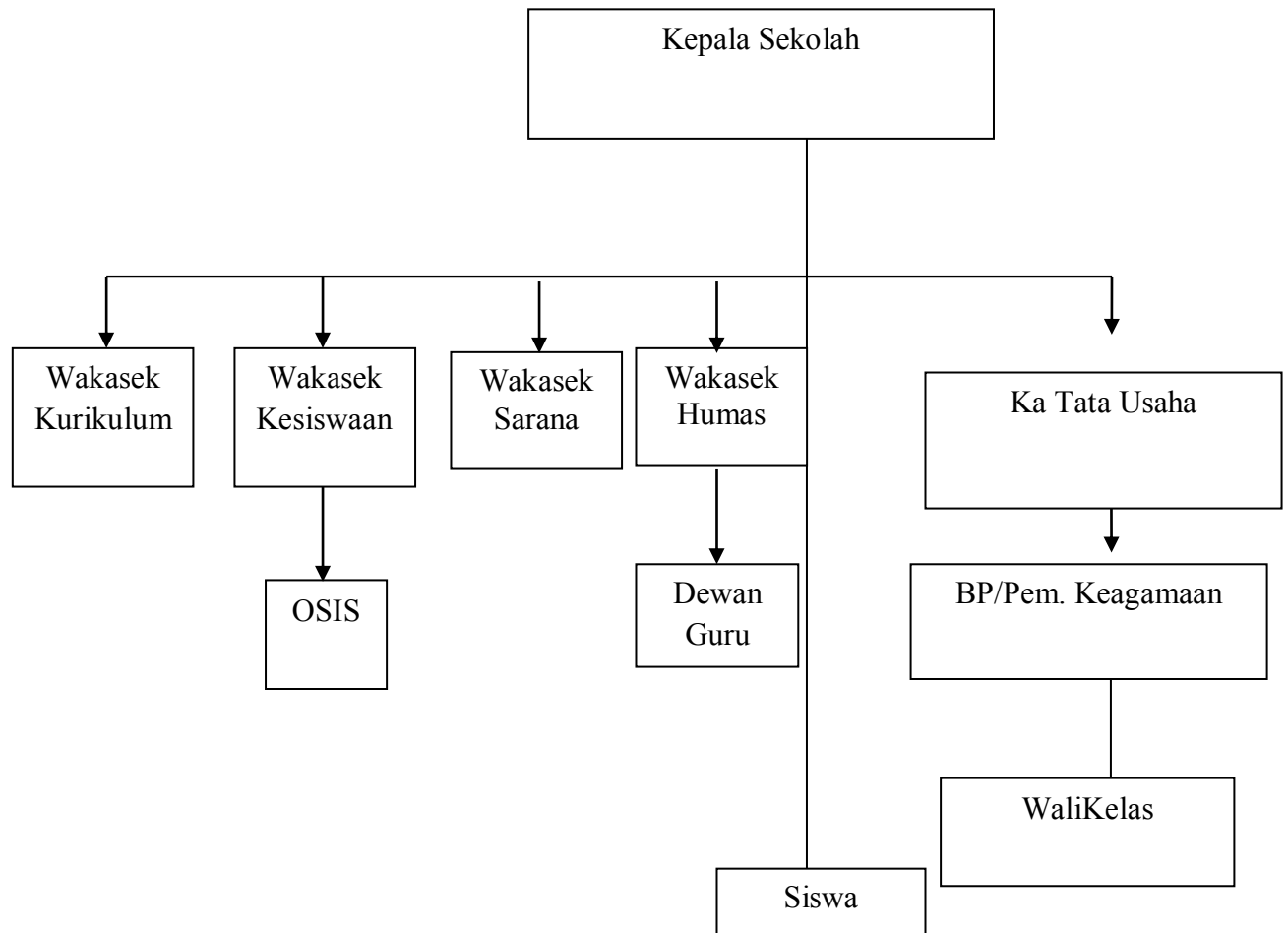
#### **4.1.3 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka seluruh tugas dalam pencapaian tujuan organisasi serta hubungan antara fungsi-fungsi serta dengan tanggung jawab setiap anggota berorganisasi. Bentuk organisasi yang dipakai oleh suatu perusahaan/instansi berpengaruh pada kebijakan yang diterapkan.

Dengan adanya struktur organisasi maka pimpinan dan bawahan dapat mengetahui batasan-batasan, kekuasaan dan wewenang yang ada padanya, sehingga mengetahui pada siapa dia harus bertanggung jawab. Dengan demikian setiap tugas dan tanggung jawab dapat dikerjakan masing-masing individu yang ada dalam organisasi tersebut dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Adapun gambar struktur organisasi pada sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi dapat dilihat sebagai berikut

**STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH SMA NEGERI 3 TEBING  
TINGGI**



**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

## **4.2 Rumusan Penelitian**

### **4.2.1 Strategi Manajemen Kepala**

#### **Sekolah Dalam Melaksanakan Transparansi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

Salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah berperan sebagai administrator dimana dalam melakukan administrasi pengelolaan sekolah secara transparan.

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Sebagai kepala sekolah saya mengadakan pertemuan untuk meningkatkan penerapan manajemen berbasis sekolah. Melalui pertemuan, hasil administrasi dipresentasikan dan mendapat masukan dari warga sekolah. Untuk data wall, seperti visi misi, peraturan, kalender akademik, dll, sudah dipajang di wall. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

Kepala sekolah sebagai manajer atau pengendali struktur administratif dimana kepala sekolah sebagai penanggung jawab dan mengontrol setiap administrasi yang dilakukan. Emilda Sulasmi (2020:12) Konsep manajemen dapat diwujudkan seperti membuat keputusan, memberi perintah, menetapkan kebijakan, mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan untuk mencapai tujuan. Administrasi substantif pokok meliputi:

administrasi kurikulum, kemahasiswaan, kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum. Berdasarkan pengamatan, ada data tembok yang terpampang, foto-foto pembubaran panitia Semarak Hardiknas, dan laporan bendahara tentang kegiatan Semarak Hardiknas.

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

Selanjutnya peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah sebagai evaluator dimana kepala sekolah dalam mengevaluasi hasil program yang realistis melalui rapat, forum terbuka, dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap devisinya. Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. Kemudian perencanaan anggaran tersebut *difloorkan* dan disesuaikan dengan skala prioritas. Berdasarkan observasi, peran evaluator ini terlihat pada kegiatan pembubaran panitia Semarak

Hardiknas, laporan keuangan pada acara tersebut, dan kegiatan pengumuman kelulusan siswa kelas IX.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran evaluator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 120) menyatakan bahwa sebagai evaluator maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah, dan siswa.

Berdasarkan penelitian yang relevan maka jurnal ilmiah pendidik ISSN 25806416-23016671 yang ditulis oleh SitiNetti Kwin, Akrim, Amini Program Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2022 dengan judul “Analisis Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Guru Kompetensi” menyatakan bahwa: Model kepemimpinan yang optimal dapat memberdayakan kepala sekolah dan meningkatkan sumber daya manusia. Model kepemimpinan kepala sekolah sangat penting, karena dalam membangun platform perubahan sistemik di sekolah, termasuk dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru.

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi menambahkan:

Data hasil pengukuran kemudian ditimbang dan dibandingkan yang akhirnya dievaluasi. Evaluasi yang dapat dilakukan misalnya program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar,



perlengkapan belajar, dan latar belakang guru. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

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

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi menambahkan:

Dalam setiap pertemuan saya selalu memberikan pengawasan terkait dengan hasil kerja dan tidak lupa saya selalu memberikan bimbingan yang berkaitan dengan agama. (Wawancara 11 Maret 2022, 11.40 WIB)

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

Peran kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi merupakan salah satu kepala sekolah sebagai pengelola dimana kepala sekolah telah melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan koordinasi dengan baik dalam suatu program sekolah. Hal ini senada dengan Akrim, Tabroni, Samsul Hady, Latipun (2019:36) Kepemimpinan adalah suatu keterampilan yang ada pada diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai suatu sasaran (goal).

Kepala SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Saya selaku kepala sekolah menerima kritik dan saran dari seluruh warga sekolah secara terbuka. Saya bersedia menerima kritik dan saran baik lisan maupun tulisan. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

Selain itu, sebagai seorang manajer, kepala sekolah dalam membuat program sekolah selalu melibatkan seluruh warga sekolah. Salah satu contoh kegiatan sekolah yang pernah dilakukan yaitu kegiatan Semarak Hardiknas yang mana kegiatan tersebut termuat dalam Koran Kedaulatan Rakyat.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran manajer dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dari Nurkolis (2006: 120) menyatakan bahwa kepala

sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengoordinasikan. Senada dengan itu, berdasarkan penelitian yang relevan, jurnal Manajemen Pendidikan ISSN 2614-3017 yang ditulis oleh Amini, Desliana Pane dan Akrim Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2021 dengan judul “Analisis Manajemen Berbasis Sekolah” menyatakan bahwa implementasi Manajemen berbasis sekolah tidak lepas dari dukungan seorang pemimpin, dimana pemimpin memiliki tugas melakukan pengawasan terhadap sekolah. Seorang pemimpin di sekolah adalah kepala sekolah. Dimana kepala sekolah berfungsi sebagai manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju pintu gerbang keberhasilan pendidikan dan segala bidang kehidupan.

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah sebagai motivator dimana kepala sekolah telah memberi motivasi kepada warga sekolah supaya mereka bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Sebagai kepala sekolah, saya memotivasi warga sekolah dengan memberi contoh, keteladanan, disiplin dalam kehidupan sehari-hari, dan termotivasi untuk gemar membaca. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

Di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi ini terdapat jadwal kunjung perpustakaan untuk siswa yang mana mewajibkan guru untuk mendampingi siswa saat berkunjung di perpustakaan. Hal ini secara tidak langsung memaksa guru untuk membaca sehingga akan menambah pengetahuan. Kepala sekolah mempunyai pengetahuan agama yang bagus. Terkadang di saat waktu istirahat beliau memberikan siraman rohani kepada bapak ibu guru untuk menambah pengetahuan agama. Program kegiatan yang ada pun juga menjadi salah satu faktor pendukung untuk melaksanakan peran kepala sekolah sebagai motivator, seperti membaca surat-surat pendek di awal pembelajaran, sholat dhuha dan zuhur berjamaah, dan adanya ekstrakurikuler mentoring siswa.

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

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah sebagai leader atau pemimpin dimana kepala sekolah mampu menggerakkan warga sekolah sehingga mereka melaksanakan tugas dan kewajibannya

secara baik dalam rangka mencapai tujuan. Kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS untuk pelaksanaan diklat atau seminar.

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Nah, kenapa saya perlu menggerakkan warga sekolah? Hal ini saya lakukan untuk meningkatkan kinerja profesionalisme guru sehingga akan lebih mudah memerankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin. Juga untuk menggerakkan warga sekolah, kepala sekolah memberi teladan, manajemen waktu, efektivitas kerja, dan kedisiplinan dalam menjalankan poksinya. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

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

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah sebagai inovator dimana kepala sekolah telah melaksanakan pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi. Kepala sekolah memonitor guru dalam kegiatan belajar mengajar dan dievaluasi bersama.

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Apabila ada masalah dalam memonitor bapak ibu guru, maka sayua selaku kepala sekolah berupaya memecahkan masalah tersebut bersama-sama dengan bapak ibu guru. Pembaruan proses belajar mengajar dilakukan secara berkala sesuai dengan kemampuan setiap guru dan kebutuhan siswa, misalnya pembaruan KBM menggunakan media proyektor. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

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

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

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

### **B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Peran Komite Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

Berikut hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 3 Tebing Tinggi terkait peningkatan peran komite sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

Pada periode kepemimpinan saya, saya berusaha sebaik mungkin untuk membangun komunikasi yang kondusif antara sekolah dan orang tua. Hal ini dapat dilakukan secara online dengan media aplikasi di P, atau tatap muka melalui rapat komite sekolah.

(Wawancara 13 Maret 2022, pukul 10.40 WIB)

Faktor pendukung kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi terutama bersumber dari warga sekolah. Warga sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi meliputi kepala sekolah, guru, wali murid, komite sekolah, dan siswa. Faktor pendukung yang *pertama* yaitu kritik dan saran dari bapak ibu guru dan wali murid yang terbuka memberi masukan untuk SMA Negeri 3 Tebing Tinggi. *Kedua*, adanya kerjasama yang baik sehingga di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi terbentuk sebuah paguyuban wali murid kelas X hingga XII yang selalu berpartisipasi dan menyukseskan kegiatan sekolah.

Selain itu kerjasama yang baik ini ditunjang dengan adanya guru yang saling menghormati dan menyayangi sehingga tercipta suasana aman dan saling pengertian. Gaya kepemimpinan kepala sekolah juga sangat mempengaruhi situasi dan hasil kerja sekolah. Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian yang relevan, jurnal studi konseling dan pendidikan ISSN 2620-3103 yang ditulis oleh Dina Hidayati, Elfrianto, Indra Prasetya, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru” menyatakan bahwa ketika kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang baik yaitu kepemimpinan yang baik dan kepemimpinan sekolah guru berarti mampu menyesuaikan diri dengan segala situasi dan kondisi yang terjadi. Kebutuhan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi tersebut tentunya akan memudahkan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan guru. Kepala sekolah yang lebih akrab dengan semua guru akan menjalin hubungan kekeluargaan yang baik, dan menciptakan suasana yang selalu kondusif untuk bekerja, dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

*Ketiga*, Sumber Daya Manusia yang memadai. *Keempat*, adanya paguyuban wali murid. *Kelima*, program sekolah yang



memadai, seperti Jumat bersih, warung hidup, program bangunan sekolah, ekstrakurikuler, piket kelas, tadarus, dan sholat berjamaah.

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

a. Iklim yang kondusif

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

b. Otonomi sekolah

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

c. Kewajiban sekolah

Pelaksanaan MBS di sekolah perlu disertai seperangkat kewajiban, monitoring, dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif Tinggi untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban

melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

- d. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional

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

- e. Partisipasi aktif masyarakat dan orangtua

Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif masyarakat dan orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan.

Melalui dewan sekolah, orang tua, dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Masyarakat dapat lebih memahami, mengawasi, dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan pembelajaran.

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

## 2. Faktor penghambat

Adapun faktor penghambat kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi antara lain: *pertama*, kepala sekolah merangkap ketua kegiatan di UPT. Hal ini, kepala sekolah sibuk dengan kegiatan baik di dalam maupun di luar sekolah. *Kedua*, keterbatasan dana. Jumlah siswa di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi tergolong sedikit sehingga pemasukan pun juga sedikit. *Ketiga*, lahan sekolah terbatas sehingga untuk menambah atau

memperluas bangunan akan terhambat karena lahan sekolah sudah tidak bisa diperlebar lagi.

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Mengenai lahan, memang lahan sekolah terbatas. Sudah tidak bisa dilebarkan lagi. Jadi kita berusaha sebaik mungkin dengan menggunakan fasilitas yang sudah ada (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

*Keempat*, tempat pembuangan akhir sampah. Hal ini akan menyebabkan lingkungan sekolah yang kurang nyaman karena sampah tertumpuk disamping pintu gerbang dan harus menunggu mobil pengangkut sampah yang datangnya satu minggu sekali. *Kelima*, kedisiplinan anak yang kurang. Setiap anak memiliki latar belakang orangtua yang berbeda-beda sehingga karakter setiap anak pun berbeda.

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

- a. Sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif.
- b. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memerhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah.

- c. Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena.
- d. Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal kenyataannya implementasi

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

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

### 4.2.3 Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas

#### Pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi

Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi berdasarkan hasil wawancara memberikan pernyataan sebagai berikut:

Saya memberikan motivasi yang mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan nilai-nilai agama, bertukar pikiran, bekerja sama dengan baik, sehingga kecerdasan spiritual menjadi lebih baik dan juga mendorong guru untuk banyak membaca buku. Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan, pihak sekolah juga terus meningkatkan sarana dan prasarana sekolah berupa buku bacaan. (Wawancara 11 Maret 2022, pukul 11.40 WIB)

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah terkait peningkatan mutu di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yang *pertama*, kepala sekolah membuka ruang konsultasi sehingga bapak ibu guru saling tukar pikiran. *Kedua*, mencairkan suasana sehingga menjadi lebih *enjoy* dan ceria. *Ketiga*, kepala sekolah memberi teladan terlebih dahulu sehingga orang yang melihatnya akan tersentuh hatinya. *Keempat*, kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS terkait dengan memenuhi buku yang relevan, alat peraga, dan media pembelajaran. *Kelima*, menyarankan guru untuk menanamkan pendidikan karakter saat pembelajaran. *Keenam*, mengundang paguyuban wali murid dan komite untuk musyawarah dalam memajukan sekolah.

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

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

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

## **4.3 Pembahasan**

### **4.3.1 Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Menerapkan**

#### **Transparansi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3**

#### **Tebing Tinggi**

Kepala sekolah mewujudkan konsep manajemen seperti membuat keputusan, memberi perintah, menetapkan kebijakan,



mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan untuk mencapai tujuan. Administrasi substantif pokok meliputi: administrasi kurikulum, kemahasiswaan, kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum. Berdasarkan pengamatan, ada data tembok yang terpampang, foto-foto pembubaran panitia Semarak Hardiknas, dan laporan bendahara tentang kegiatan Semarak Hardiknas.

Selanjutnya peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah kepala sekolah bertindak sebagai supervisor dimana kepala sekolah berkewajiban memberikan pembinaan kepada warga sekolah. Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pemahaman warga sekolah tentang visi dan misi dengan mengungkapkan di awal pertemuan, yang dituangkan secara eksplisit dalam pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Terdapat papan visi dan misi yang terpampang di dinding yang mudah dibaca oleh siapa saja yang melewatinya sehingga menjadi salah satu cara untuk memahami warga sekolah mengenai visi dan misi sekolah.

Peran kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi merupakan salah satu kepala sekolah sebagai pengelola dimana kepala sekolah telah melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan koordinasi dengan baik dalam suatu program sekolah. Selain itu, sebagai pengelola, kepala sekolah dalam membuat program sekolah selalu melibatkan seluruh warga sekolah. Salah satu contoh kegiatan sekolah

yang telah dilaksanakan adalah kegiatan Semarak Hardiknas dimana kegiatan tersebut tertuang dalam Surat Kabar Kedaulatan Rakyat.

### **B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Peran Komite Sekolah di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS antara lain iklim yang kondusif, otonomi sekolah dan kewajiban sekolah. Pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman, dan tertib sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Dalam MBS, kebijakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya harus didesentralisasikan ke sekolah supaya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel.

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

### **4.3.3 Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas**

#### **Pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi**

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terkait peningkatan kualitas pertama SMA Negeri 3 Tebing Tinggi, kepala sekolah membuka ruang konsultasi agar para guru bertukar pikiran. Kedua, mencairkan suasana sehingga menjadi lebih menyenangkan dan ceria. Ketiga, kepala sekolah memberi contoh terlebih dahulu agar orang yang melihatnya tersentuh hatinya. Keempat, anggaran pokok dalam RKAS terkait pemenuhan buku, alat peraga, dan media pembelajaran terkait. Kelima, menyarankan guru untuk menanamkan pendidikan karakter selama pembelajaran. Keenam, mengundang paguyuban dan komite wali siswa untuk bermusyawarah dalam memajukan sekolah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Salah satu peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah SMA Negeri 3 Tebing Tinggi yaitu kepala sekolah berperan sebagai administrator dimana dalam melakukan administrasi pengelolaan sekolah secara transparan. Melalui rapat, hasil administrasi dipaparkan dan menerima masukan dari warga sekolah.
2. Dalam rekrutmen tenaga kependidikan disampaikan lewat musyawarah bersama warga sekolah dan masyarakat dalam hal ini komite sekolah. Manajemen kesiswaan, dalam penerimaan siswa baru telah memasang spanduk dan memberi pengumuman. Manajemen keuangan dan pembiayaan dibuat melalui RAPBS oleh pihak sekolah bersama komite sekolah.
3. Dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 3 Tebing Tinggi kepala sekolah menganggarkan dalam RKAS terkait dengan memenuhi buku yang relevan, alat peraga, dan media pembelajaran kemudian mengundang paguyuban wali murid dan komite untuk musyawarah dalam memajukan sekolah.

#### **B. Rekomendasi**

1. Pihak pengelola sekolah perlu melakukan transformasi akademik secara intens dengan masyarakat secara kelembagaan melalui organisasi komite sekolah

sehingga pemahaman masyarakat terhadap tanggung jawab keberhasilan sekolah dapat berjalan maksimal.

2. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru agar menjadi lebih profesional sesuai perkembangan tuntutan pendidikan maka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang lebih mengedepankan kemandirian pengelolaan sekolah maka pengembangan tugas dan tanggung jawab guru menjadi suatu kebutuhan mendesak dengan terus memberikan pendidikan dan latihan atau bentuk kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan profesionalisme guru.
3. Lebih memberikan peluang lebih nyata kepada wakil masyarakat dalam komite sekolah untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya baik secara teknis maupun secara konseptual sehingga pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mencerminkan demokratisasi di bidang pendidikan.
4. Hendaknya dalam meningkatkan efisiensi MBS, analisis serta pengkajian data dan informasi perlu dilakukan secara terus menerus dan mendalam agar setiap unit kerja di sekolah dapat melaksanakan MBS yang efisien.
5. Agar analisis pengimplementasian MBS menjadi lebih sempurna pada sekolah tingkat dasar, menengah dan lanjutan diharapkan kepada peneliti lain dapat melakukan pengkajian secara mendalam pada dimensi lain dalam MBS, sehingga pelaksanaan MBS tidak lagi menemui kendala di lapangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Irawan dkk, 2000, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajaemen Sekolah)*, Jakarta: ICW
- Ahmadi dkk, Iif Khoiru. 2011, *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnyaterhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri (Cet. I)*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher
- Arikunto, Suharsimi, 2017 *Manajemen Penelitian* Jakarta: Rineka Cipta
- Dekdikbud, 2009, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah diLingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.* Jakarta: Dirjen Dikdasmen
- Fadjar, A. Malik, 2012, *Kata Pengantar dalam Ibistam Abu-Duhou, School BasedManagement*, Logos
- Fahrudin, 2010, *Buku Pedoman Eksekutif*, Yoyakarta: Yayasan Kanisius
- Fattah, Nanang, 2003, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Hadjar, Ibnu, 2009, *Dasar-Dasar Metodologi penelitian Kwantitatif Dalam Pendidikan* Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, 2011, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* Yogyakarta: Adicita Nusa
- Moleong, Lexy J. 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Deddy, 2017, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari, 2009, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mas Agung
- Nurkholis, 2008, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo
- Rusman, 2009, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers
- Sagala, Syaiful, 2004 *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Nimas Multimas
- Satori, dkk, Djam'an. 2009, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta

- Sudjanto, Bedjo, 2004, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepamjangan*, Jakarta: ICW
- Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* Bandung: Alfabeta
- Syafaruddin, 2015, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press,
- Tim Penyusun, 2012, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka
- Usman, Husain dan Akbar, Purnomo Setiady, 2019, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara,
- Wahjosumidjo. 2002, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- SulasmieMilda, 2020, *ManajemendanKepemimpinan*, Depok: Raja grafindoPersada
- Amini, Desliana Pane, Akrim, 2021, *Analisis Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan Kinerja Guru di SMP Swasta Pemdara Rantauprapat*, Jurnal Pendidikan Tambusai
- Netti Kwinni Siti, Akrim, Amini, 2020 *Analisis Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberdaya Sumberdaya Manusia dalam meningkatkan Kompetensi Guru*, Genta Mulia
- Akrim, Tabroni, Samsul Hady, Latipun, 2019, *Menjadi Generasi Pemimpin*, Jogjakarta, Bildung
- Hidayati Dina, Elfrianto, Indra Prasetya, 2021 *Jurnal Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*, Medan : BiblioCouns

