

**PERANAN KEPEMIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
MELALUI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN
YOGYAKARTA**



Oleh :
SUMIYATI
NIM :14913081

TESIS

Diajukan Kepada
PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Dalam Pendidikan

YOGYAKARTA
2018

**PERANAN KEPEMIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
MELALUI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN
YOGYAKARTA**



Oleh :
SUMIYATI
NIM :14913081

Pembimbing:
Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd

TESIS

Diajukan Kepada
PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Dalam Pendidikan

YOGYAKARTA
2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sumiyati

NIM : 14913081

Konsentrasi : Pendidikan Islam

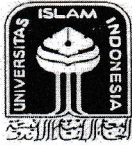
Judul : **PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
MELALUI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI SD NEGERI DEPOK I
SLEMAN YOGYAKARTA**

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapat sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 10 Agustus 2018

Yang menyatakan


Sumiyati



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 2038/PS-MSI/Peng./VIII/2018

TESIS berjudul : **PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN
YOGYAKARTA**

Ditulis oleh : Sumiyati


N. I. M. : 14913081

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Yogyakarta, 30 Agustus 2018

Ketua,


Dr. Junanah, MIS





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Sumiyati
Tempat/tgl lahir : Sleman, 12 April 1964
N. I. M. : 14913081
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**

Ketua : Dr. Hujair AH Sanaky, MSI (.....)
Sekretaris : Dr. YUSDANI, M.AG. (.....)
Pembimbing : Dr. Lantip Diat Prasoso, M.Pd. (.....)
Penguji : Dr. Drs. Ahmad Darmadji, M.Pd. (.....)
Penguji : Dr. Supriyanto Pasir, M.Ag.. (.....)

Diuji di Yogyakarta pada Selasa, 28 Agustus 2018
Pukul : 09.00 – 10.00 WIB.
Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII
Dr. Junanah, MIS



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1806/PS-MIAI/ND/VIII/2018

TESIS berjudul : **PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH.**

Ditulis oleh : Sumiyati

NIM : 14913081

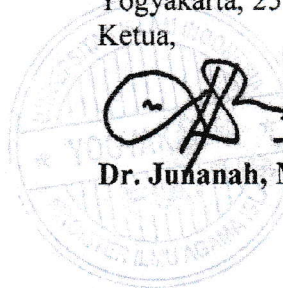
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 25 Agustus 2018

Ketua,

Dr. Jumanah, MIS .



PERSETUJUAN

Tesis berjudul : **PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH DI SD DEPOK I DEPOK SLEMAN
YOGYAKARTA**

Ditulis : Sumiyati

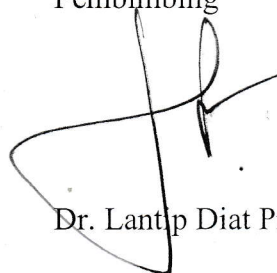
NIM : 14913081

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas
Ilmu Agama Islam Universitas Islam Yogyakarta

Yogyakarta, 10 Agustus 2018

Pembimbing



Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- 1. Suamiku : Kamidi, S.Pd**
- 2. Anakku : Rifka Nur Fahma, Anna Fatiha Royyani, Rahmansyah Fathoni, Rizqyansyah Fitramadhana yang telah memotivasi dalam penyelesaian tesis ini.**
- 3. Almamater tercinta Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.**

MOTTO

Saat ini, kunci dari kepemimpinan yang sukses adalah pengaruh, bukan wewenang

(Kenneth Blanchard)

Kepemimpinan sekolah membutuhkan kemampuan untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menempatkan sebuah visi, untuk pengembangan sekolah yang mengorganisir energi dari anggota staf yang sangat beragam menuju tujuan bersama

(Charlotte Danielson)

Kita sendirilah yang harus menjadi aktor dari perubahan yang ingin kita saksikan

(Mahatma Gandhi)

ABSTRACT

PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA

Sumiyati
14913081

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu masalah urgen dan dipandang perlu untuk mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius dari berbagai pihak yang terkait. Hal ini berhubungan erat dengan kepemimpinan dan manajemen sekolah. Selain itu, di dalam meningkatkan mutu pendidikan harus memperhatikan seluruh aspek di suatu sekolah baik input, proses, maupun outputnya.

Mutu pendidikan dipandang perlu untuk mengadakan pembenahan dan perubahan diberbagai sektor diantaranya kepemimpinan dan manajemen. Keberhasilan suatu sekolah hanya akan mampu dijalankan manajemen yang efektif, manajemen yang efektif hanya dapat dijalankan oleh kepemimpinan yang profesional. Hal-hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin sebagai manajer yaitu: merencanakan dan mengevaluasi, mengorganisasikan, pengarahan dan pengawasan, dan monitoring evaluasi yang berkesinambungan untuk aksi selanjutnya.

Penelitian ini mendiskripsikan tentang peranan kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman dengan rumusan masalah penelitiannya: Bagaimana peranan kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bagaimanakah Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah, Apa faktor-faktor yang mendukung dan kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis fenomenologic naturalistic . Data penelitian diperoleh dengan teknik pengamatan terlibat, wawancara mendalam dan dokumentasi. Key informan dalam penelitian ini, Kepala Sekolah dan guru

Kata Kunci : Peranan Kepemimpinan, Mutu Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah.

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERSHIP IN IMPROVING EDUCATION QUALITY THROUGH SCHOOL-BASED MANAGEMENT IN SD NEGERI DEPOK I DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA

Sumiyati
14913081

Improvement of education quality has been an important issue and considered to be given more attention and serious handling from related parties. This is closely associated with leadership and school management. In addition, improving the quality of education should take into account all the aspects in a school, including the input, process, and output.

Education quality is deemed necessary to improve and transform in all its sectors, including the leadership and management. The success of a school relies on effective management, and effective management depends on professional leadership. The responsibility of a leader as a manager includes planning and evaluation, organization, direction and supervision, as well as sustainable monitoring and evaluation for future actions.

This study described the role of leadership in improving education quality through the school-based management applied in SD Negeri Depok I (Public Elementary School) in Depok, Sleman. The problem formulation was the role of leadership in improving the quality of education and the headmaster management in improving the quality of education through school-based management.

This study used the qualitative approach with a phenomenological naturalistic type. Data was collected through observation, in-depth interview, and documentation. The key informant was the headmaster and teachers.

Keywords: Role of Leadership, Education Quality, School-Based Management

August 30, 2018

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255



PEDOMAN TRANSLITERASI

ARAB – LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri

Kebudayaan RI

No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987

Tertanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	-
ت	Ta	T	-
ث	Sa	S	S (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	-
ح	Ha'	Ha'	H (dengan tyitik di bawah)
خ	Kha'	Kh	-
د	Dal	D	-
ذ	Zal	Z	Z (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	-
ز	Za'	Z	-
س	Sin	S	-
ش	Syin	Sy	-
ص	Sad	S	s (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	d (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	T	t (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	Z (dengan titik di bawah)

ع	'Ain	‘	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	-
ف	Fa'	F	-
ق	Qaf	Q	-
ل	Lam	L	-
م	Mim	M	-
ن	Nun	N	-
و	Wawu	W	-
ه	Ha'	H	-
◌ِ	Hamzah	,	Apostrof
ي	Ya'	Y	-

II. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

م تعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. Ta' Marbutah di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis h

حكمة	Ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

b. Bila *ta' marbutah* diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h

الاوليا كرامة	Ditulis	<i>Karamah al-auliya'</i>
---------------	---------	---------------------------

c. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasra dan dammah ditulis t

ال فطر كاة	Ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

-----	<i>fathah</i>	Ditulis	A
-----	<i>kasrah</i>	Ditulis	-I
-----	<i>dammah</i>	Ditulis	U

V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i>	Ditulis	A
	جاهلية	Ditulis	<i>jahiliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya' mati</i>	Ditulis	A
	تذسى	ditulis	<i>Tansa</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4.	<i>Dammah + wawu mati</i>	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	<i>furud</i>

VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + ya' mati</i>	Ditulis	Ai
	بذنكم	Ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah + wawu mati</i>	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Āapostrof

أأذتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
شكرت مالدن	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata diikuti Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyas</i>

- b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syamss</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawi al-furud</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم، والصلوة والسلام

عليه، يا محمد خير الانام وعمل الله واصحابه، والتابعين لهم يا احسان الياوم الدين

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya pada penulis dengan terselesaikannya penyusunan tesis yang berjudul “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman Yogyakarta”.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak menerima saran dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih dengan sepuh hati kepada :

1. Fathul Wahid, ST, M. Sc, P. Hd, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
2. Dr. Tamyiz Muharram, MA, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Yogyakarta;
3. Dr. Junanah, MIS, selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam FIAI Universitas Islam IndonesiaI Yogyakarta;
4. Dr. Lantip Diat Prasojo, M. Pd, selaku pembimbing yang telah memberikan motivasi, arahan, saran, sehingga tesis ini dapat terselesaikan;
5. Sri Haryani Wahyu Lestari, S.Pd, M.Pd, selaku kepala sekolah SD Negeri Depok 1 Depok Sleman, bapak ibu guru yang telah memberikan ijin kepada

penulis untuk mengadakan penelitian dan juga informasi yang telah disampaikan dan layanan terhadap penulis selama proses penelitian, sehingga penulis merasakan kemudahan dan kelancaran hingga akhir penelitian;

6. Keluarga, yang telah memberikan motivasi dan doanya dalam penyelesaian tesis ini.
7. Semua staf Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan waktu dan bantuan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis berharap kepada semua pihak yang terlibat membantu dalam penulisan tesis ini, semoga Allah SWT membalas dengan balasan yang berlipat ganda. Untuk itu kritik dan saran yang membangun, akan menjadi titik nazar bagi perbaikan mutu penulisan di masa mendatang. Mudah-mudahan hasil penelitian dalam tesis ini menjadi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 10 Agustus 2018

Sumiyati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
NOTA DINAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERSETUJUAN.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI.....	10
A. Kajian Penelitian Terdahulu	10
B. Kerangka Teori	20
1. Teori Kepemimpinan (Kepala Sekolah).....	20
2. Peningkatan Mutu Pendidikan	50
3. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).....	62
BAB III METODE PENELITIAN	106
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan	106
B. Tempat atau Lokasi Penelitian.....	107
C. Informan Penelitian.....	108
D. Teknik Penentuan Informan.....	108
E. Teknik Pengumpulan Data.....	108
F. Keabsahan Data	110
G. Teknik Analisis Data	113

BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	116
A. Hasil Penelitian	116
B. Paparan Hasil Penelitian	124
C. Analisis Hasil Penelitian	153
D. Faktor Pendukung dan Penghambat	158
BAB V PENUTUP	162
A. Kesimpulan	162
B. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	164

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	121
Tabel 2. Data Peserta Didik	122
Tabel 3. Data Prestasi Peserta Didik	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Pola Pikir Penyusuna Strategi	83
Gambar 2.	Penyusunan Pelaksanaan Pengembangan Sekolah	99
Gambar 3.	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	114
Gambar 4.	Struktur Organisasi SD Negeri Depok 1	120
Gambar 5.	Siklus Perkembangan Evaluasi Perubahan	121
	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah mutu pendidikan merupakan isu sentral dalam pendidikan nasional terutama terkait dengan rendahnya mutu pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak. Di ASEAN bidang pendidikan di Indonesia masih tertinggal dengan negara tetangga. Dari 10 negara yang ada, Indonesia menduduki peringkat 5, dan masih kalah dengan negara terdekat seperti : Singapura, Brunai Darussalam, Malaysia atau Thailand. Tuntutan peningkatan mutu dalam dunia pendidikan merupakan bagian dari pertanggungjawaban publik. Hal ini terjadi karena dalam dunia yang semakin berkembang secara global menuntut pengelolaan bidang pembangunan dilakukan dengan transparan dan akuntabilitas kepada masyarakat. Kualitas pendidikan dipandang perlu untuk mengadakan pembenahan dan perubahan di berbagai sektor terutama manajemen sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan¹. Apabila dikaji lebih dalam menurunnya mutu pendidikan, maka bisa dilihat diantaranya bagaimana peranan kepemimpinan kepala sekolah dan sistem manajemen yang dipergunakan di sekolah, baik yang menyangkut kegiatan pembelajaran, manajemen sekolah, dan partisipasi masyarakat². Menurut Kusuma (2007) sebaiknya pendidikan dilakukan oleh orang-orang yang mampu

¹Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek*, (Bandung: Alfabeta Bandung, 2014), hlm. 7

²Supriono S, dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jatim:IKAPI, 2001), hlm. 2

bertanggungjawab secara rasional, sosial, dan moral. Secara rasional sistem pendidikan yang dijalankan demi mengejar ketertinggalan zaman atau tuntutan untuk memakai peradaban modern dapat diterima namun jangan sampai mengesampingkan aspek sosial, dan moral kemanusiaan. Keseimbangan ini karena akan sangat berpengaruh pada kualitas manusia Indonesia seutuhnya. Peranan kepemimpinan (kepala sekolah) dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan permasalahan yang sangat penting, karena keberhasilan pendidikan diantaranya sangat ditentukan oleh pengelola manajemen yang baik. Peranan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling dominan dan sangat penting dalam manajemen, sebab tanpa adanya manajemen yang baik, maka peningkatan mutu pendidikan tidak akan tercapai dengan baik dan maksimal. Kepemimpinan menempati urutan teratas sebagai indikator kemajuan suatu sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen penting yang sangat mendasar dalam hal kewenangan membuat kebijakan- kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang hasilnya merupakan indikator kemajuan suatu sekolah. Pemimpin merupakan roh, jiwa motor penggerak kemajuan suatu sekolah dalam hal pemberdayaan semua sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuannya. Pemimpin merupakan kunci utama dalam pengambilan keputusan bersama di kalangan *stakeholder*.

Keberhasilan suatu sekolah hanya akan mampu dijalankan oleh manajemen yang efektif untuk pengembangan dan merespon dengan cepat dan tepat segala tuntutan dan kebutuhan perubahan masyarakat. Kepala

sekolah harus mengupayakan sistem yang memberdayakan semua warga terhadap komunikasi kompensasi, evaluasi, disiplin, kebijakan, personal, seleksi, promosi, informasi, pelatihan, dan pengembangan karier. Pemberdayaan sumber daya manusia agar dapat dilaksanakan secara optimal, maka kepala sekolah harus memiliki kreatifitas untuk melakukan upaya - upaya pemberdayaan terhadap stafnya dalam hal misalnya: menyusun visi misi, tujuan, dan strategi yang jelas dan dapat diterima warganya. Pemimpin adalah inti dari manajemen, yang merupakan motor penggerak utama bergeraknya semua kegiatan di sekolah yang melalui kemampuan konseptual yang dimilikinya ia mengembangkan sekolah. Melalui kemampuan sosial, ia menggerakkan, mengayomi, dan memberi rasa aman dan nyaman pada orang-orang di bawah kepemimpinannya serta orang-orang di luar sekolah yang berkepentingan.

Melalui kemampuan teknis, ia akan mendeskresikan cara melakukan pekerjaan dengan mitra kerjanya. Mengkomunikasikan secara efektif tentang rencana, implementasi, dan hasil kerja. Mengupayakan terbentuknya kerja sama kelompok dan pemimpin harus memiliki komitmen yaitu niat yang kuat untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya.

Peningkatan kualitas sekolah merupakan hal yang perlu direncanakan dan dilaksanakan, sesuai dengan sasaran kerja dan target yang akan dicapai berdasarkan visi misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam jangka waktu yang ditentukan. Kondisi tersebut perlu adanya berbagai upaya perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan “berjuang melawan keadaan” jangan

sampai menjadi terbelenggu.³ Sesungguhnya sangat ingin merubah keadaan untuk menjadi lebih baik, namun tidak mau mengubah dirinya lebih baik. Melalui manajemen yang tepat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan, maka diperlukan pembenahan dalam manajemen dan kepemimpinannya. Mengapa harus menggunakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Alasannya dengan keberadaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan inspirasi bagi sekolah dan memungkinkan dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mewujudkan impiannya yang sudah tertuang dalam visi misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Untuk mencapai prestasi tersebut, melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dimungkinkan untuk berlomba mencapainya. Semua itu bergantung pada iklim kondusif sekolah untuk memunculkan berbagai kreatifitas tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik yang ada di sekolah, bukan menunggu kebijakan dari atas (*top down*) tetapi dikondisikan untuk muncul dengan melibatkan *stakeholder (bottom up)*. Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat penting, dan dalam manajemen sekolah harus aktif, kreatif, inovatif serta berani mengambil resiko dan mempertanggungjawabkannya. Secara kontinyu melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), analisis situasi, dan analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) dalam mengelola kondisi yang ada di sekolah tersebut. Penekanan kemampuan yang berbeda - beda pada masing - masing sekolah bergantung bagaimana manajemen sekolah dalam

³James Allen-Marc Allen, *As A Man Thinketh*, (Yogyakarta:Pustaka Baca, 2008), hlm. 13-14

mempengaruhi dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai standar yang ditetapkan.

Pemberdayaan artinya pemberian kepercayaan kepada seseorang untuk memikul suatu tanggungjawab berupa pekerjaan menantang kepada sumber daya manusia khususnya pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Menurut Slamet P H (2000), pemberdayaan adalah prinsip dasar kehidupan dan kesuksesan, yaitu kebanggaan dan perasaan sukses yang datang dari rasa memiliki pada suatu pekerjaan dan rasa tanggungjawab terhadap hasil kerja. Orang akan termotivasi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus karena mereka menikmati rasa kebanggaan yang mereka peroleh dari prestasinya. Pemberdayaan merupakan gabungan kepercayaan diri, kejujuran, kesadaran, dan kearifan yang ada dalam diri manusia.

Kreatifitas muncul sebagai akibat dari pemberdayaan terhadap individu. Dalam konteks sekolah, Kepala Sekolah perlu memberdayakan stafnya, baik pendidik maupun tenaga kependidikan serta peserta didiknya, karena pemberdayaan akan menghasilkan rasa percaya diri pada orang yang diberdayakan. Rasa percaya diri ini akan menumbuhkan berbagai kreatifitas yang tidak pernah diduga sebelumnya.

Adanya komitmen yaitu niat yang kuat dan penuh kesungguhan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya. Komitmen tersebut yang seharusnya dimiliki oleh setiap warga sekolah yang terlibat dalam suatu kegiatan di sekolah untuk menyukseskan kegiatan yang dipercayakan kepadanya.

Kinerja pendidik, staf, dan peserta didik dalam proses belajar mengajar akan berlangsung dengan baik jika didukung oleh manajemen dan kepemimpinan yang baik pula dan peran serta *stakeholder*, yang menggabungkan tiga konsep tersebut yaitu : pemberdayaan, kreatifitas, dan komitmen.

B. Rumusan Masalah

1. Fokus Penelitian

Dari berbagai permasalahan yang disebutkan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan yang menjadi fokus pembahasan dalam penyusunan tesis ini tentang: “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah”.

2. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam upaya mengelola manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan?
- b. Bagaimanakah strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penyusunan tesis ini adalah untuk mengetahui peranan

kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah :

- a. Untuk mengetahui peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan.
- c. Untuk mengetahui faktor - faktor yang mendukung peningkatan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah.
- d. Untuk mengetahui faktor -faktor penghambat dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pemimpin (kepala sekolah) dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana baru bagi kepala sekolah dan *stakeholder* untuk mengadakan pembenahan dan perubahan di satuan pendidikannya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

b. Manfaat praktis

- 1) Bagi Peneliti dan Kepala Sekolah, penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan sekolah, meningkatkan kompetensi manajemen sekolah, dan sebagai bahan masukan mengembangkan manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan mengimplementasikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah, untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama sesuai visi dan misinya. Bagi sekolah, sebagai masukan sehingga mampu meningkatkan peranan Kepala Sekolah baik menyangkut perannya sebagai kepemimpinan (leadership) dan manajerial dalam memperbaiki kinerjanya, agar lebih efektif, efisien, aktif, kreatif, dan inovatif dalam rangka meningkatkan mutu sekolah yang diembannya dan meningkatkan kepedulian *stakeholder*, partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan harapannya.
- 3) Bagi *stakeholder*, penelitian ini dapat meningkatkan kepedulian dan peran serta dalam meningkatkan mutu pendidikan dan terbiasa memotivasi diri dan berpartisipasi aktif.

C. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam memahaminya tesis ini, maka digunakan sistematika berikut ini:

Sebelum bab pertama, terdapat halaman judul, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, persembahan, motto, abstrak, pedoman transliterasi , kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran.

BAB I Pendahuluan meliputi : latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Penelitian meliputi : kajian penelitian terdahulu, kerangka teori yang terdiri dari, teori kepemimpinan, mutu, dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

BAB III Metode penelitian meliputi ; Jenis penelitian dan pendekatan, tempat/lokasi penelitian, informan penelitian, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data, teknik analisis data.

BAB IV Hasil dan analisis penelitian

BAB V Penutup meliputi : kesimpulan dan saran

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu (*prior research on topic*) dan hasil-hasil yang terkait dan relevan dengan persoalan penelitian yang sedang dilakukan, berupa hasil-hasil penelitian terdahulu: skripsi, tesis, disertasi, jurnal, dll. Untuk mendukung dalam penelitian ini, maka diperlukan *State Of The Art* atau penelitian sebelumnya yang relevan/ ulasan tentang kajian literasi yang relevan dengan judul tesis :

“Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dengan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri Depok I Depok Sleman Yogyakarta” adalah :

1. Mardi Utomo dalam tesisnya yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Kartini Purworejo, 2013 hlm v. Kesimpulan : a. Kepala SMK Kartini Purworejo telah melaksanakan perannya sebagai manajer, administrator, dan motivator dengan baik. Peran yang menonjol adalah sebagai leader. b. Untuk peran sebagai supervisor telah dilaksanakan dengan cukup baik, educator baik. c. Sebagai leader, Kepala Sekolah telah mampu mendorong dan membimbing para guru dan karyawannya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai tujuan sekolah. Upaya – upaya yang dilakukan Kepala Sekolah di SMK Kartini dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, yakni

dengan peningkatan kinerja Kepala Sekolah antara lain : melaksanakan studi banding, mengikuti seminar/workshop tentang *leadership*, peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan ke lembaga yang relevan, pembinaan secara periodik dan pembinaan guru mapel yang di UNkan, peningkatan kualitas siswa dengan penambahan jam dan TO, meningkatkan kualitas sarana dan prasarana.

2. Komari Ahmad, Tesis “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Di MAN Godean Yogyakarta, 2005 hlm 108. Penelitian ini berupaya melihat fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan siswa, guru, serta karyawan. Type kepemimpinannya adalah type transformasi yang terlihat dari unsur pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi misi sekolah serta selalu mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya
3. Maryadi, Tesis “Upaya Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Atas Kepemimpinan Kepala MA Darul Hikmah Pondok Pesantren Pekanbaru Riau) 2008, hlm.vii. Hasil Penelitian : Model Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah adalah model kepemimpinan demokratis, upaya peningkatan mutu dengan peninkatan kualitas guru, kualitas santri, dan peningkatan kualitas sarana prasarana.
4. Zulkifli Syah dalam tesisnya yang berjudul : “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme GPAI Di SMA Negeri I

Depok Sleman Yogyakarta”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pihak Kepala Sekolah dalam hal melaksanakan proses manajemen menggunakan berbagai tahap yakni perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan supervisi pada bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Profesionalisme guru memiliki makna kemampuan profesional yang harus dimiliki oleh seorang guru pada saat yang bersangkutan melaksanakan tugasnya, guna mendukung terwujudnya suasana kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

5. Imam Subkhi dalam tesisnya yang berjudul : ”Implementasi Manajemen Sumber Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA Negeri I Pangkah Tegal”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pelaksanaan SDM untuk masa kini maupun yang akan datang, rekrutmen dan seleksi guru dengan menentukan kualitas guru yang dibutuhkan serta pengorganisasian guru dilakukan dengan pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan para guru.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Benyamin tentang “Manajemen Peningkatan Guru Sekolah Dasar Oleh Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bantul Yogyakarta”. Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bantul telah melaksanakan peningkatan mutu guru Sekolah Dasar yang diaktualisasikan dalam beberapa program peningkatan mutu

guru yaitu : pembentukan gugus SD, supervisi pendidikan, sertifikasi guru, studi lanjut, dan program pengembangan profesi.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Ribkhan Nasrulloh, 2014 ; 132-133 tentang Manajemen Sebagai Jaminan Eksistensi Citra Lembaga Pendidikan Islam Yang Unggul (Studi Tentang Quality Control Pada Madrasah Aliya Negeri I Kabupaten Pekalongan). Quality control yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri I Kabupaten Pekalongan yaitu: Input pada proses ini seluruh pendaftaran diterima, seleksi dilakukan untuk penempatan siswa hal ini didasarkan setiap orang memiliki “fitrah” potensi yang dapat dikembangkan. Proses kendali mutu yang digunakan dengan pendekatan proses control. Output merupakan hasil seluruh proses yang telah dilakukan oleh madrasah, output yang dihasilkan kemudian dievaluasi kembali sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan di masa yang akan datang.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Hoer Appandi tentang ; “Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Muhammadiyah Surakarta Tahun 2012/2013. Peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam melalui Manajemen Berbasis Sekolah adalah Kepala Sekolah sebagai pemimpin/leader, motivator, inovator, educator, dan supervisor. Peran Guru Pendidikan Agama Islam dalam peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam melalui Manajemen Berbasis Sekolah adalah dalam penyampaian materi menggunakan

metode variasi, mengikuti peningkatan kompetensi guru, mendampingi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler keagamaan, memberikan bimbingan, teladan, dan motivasi bagi siswa.

9. Tety Yuliana tesis “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)”. (Studi kasus pada SMP Negeri 2 Brebes). Kemampuan Kepala Sekolah yang meliputi: Proses Belajar Mengajar, Perencanaan dan Evaluasi, Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Ketenagaan, Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan), Pengelolaan Keuangan, Pelayanan Siswa, Hubungan Sekolah dan Masyarakat, Pengelolaan Iklim Sekolah sudah berjalan dengan baik, namun perlu bertukar informasi dengan sekolah yang lebih maju, kerja sama dengan komite untuk program - program motivasi pemberdayaan sekolah.
10. Imam FSP, dalam penelitiannya yang berjudul; “Analisis Penerapan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan”. Keberhasilan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh pengelola manajemen yang baik, maka peranan manajemen merupakan salah satu faktor yang paling dominan, tanpa adanya peranan manajemen yang baik mustahil suatu kegiatan proses peningkatan mutu pendidikan dan prestasi siswa dapat tercapai dengan baik. Tugas Kepala Sekolah yaitu : membuat perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan - kegiatan yang terkait dengan pencapaian tujuan sekolah.

11. Kaharuddin, dalam tesisnya, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Muhammadiyah Tolobali Kota Bima". Hasil penelitiannya peranan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai: pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Sedangkan upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu terkait dengan upaya mengatasi berbagai hambatan yang ada di sekolah tersebut, sehingga mencapai tujuan yang dicita-citakan. Kendala yang ada di sekolah tersebut adalah dari segi kualifikasi SDM guru, siswa, kegiatan ekstrakurikuler pramuka dan lainnya. Sedangkan faktor yang mendukung meningkatkan mutu pendidikan di SMA Muhammadiyah Tolobali, yaitu faktor tujuan, sarpras pendidikan, pendidik, peserta didik, lingkungan, dan kegiatan ekstrakurikuler.
12. M. Nur Shalihin, dalam tesisnya, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPN 04 Kecamatan Pagaran Tapah Kabupaten Rokan Hulu Riau". Berdasarkan hasil penelitiannya Kepala Sekolah sebagai subyek penelitian dapat diketahui bahwa peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMPN 04 Kec. Pagaran Tapah Kabupaten Rokan Hulu, dapat dikatakan cukup baik sebab; pertama, masih perlu adanya peninjauan

ulang dalam pelayanan, sarpras, dan anggaran yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kedua, masih perlu adanya pengarahan, bimbingan kepada tenaga pendidik agar biasa mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan. Ketiga, masih perlu adanya pengawasan dalam PBM terhadap siswa di sekolah yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Kemudian dengan memahami kemampuan dan batasan standarisasi tenaga pendidik dalam PBM, mencerdaskan peserta didik, melengkapi sarpras yang belum memadai, dan PBM Kepala sekolah akan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

13. Purnamawati, journal, "Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan". Mengemukakan bahwa salah satu agenda reformasinya pemerintah adalah pendelegasian kewenangan pengelolaan pendidikan pada pemerintah daerah. Hanya saja, kewenangan pemerintah daerah terbatas pada aspek pembiayaan, SDM, dan sarpras. Sementara untuk aspek-aspek yang menyangkut kurikulum, pembelajaran, evaluasi dan pengukuran, sarana dan alat pembelajaran, metode dan waktu belajar, buku teks serta alokasi belanja dan penggunaan anggaran semuanya menjadi kewenangan sekolah. Dalam hal ini, maka Kepala Sekolah dan para guru dituntut bertanggungjawab terhadap kualitas proses dan hasil belajar guna meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. Kesimpulannya, untuk meningkatkan kualitas sekolah, Kepala Sekolah sebagai

manajer yang bertanggungjawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah otoritasnya. Pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan visi kepemimpinannya, mempersiapkan sekolah yang layak untuk penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, bersikap sebagai seorang leader di seluruh staf akademik dan nonakademik, mengoptimalkan layanan, melakukan analisis secara terus menerus, dan mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan sosial bermasyarakat serta berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat dalam kehidupan.

14. Catur Atika Handayani Mutiara dkk, journal, “Peranan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Di SDIT Baitul Jannah. Fokus penelitian peranan Kepala Sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Hasil penelitian, Kepala Sekolah sebagai pendidik yaitu seorang guru, sebagai manajer yaitu mengelola serta evaluasi, sebagai administrator yaitu bekerjasama dengan wakasek melakukan administrasi, sebagai supervisor yaitu membuat , mengawasi, supervisi, sebagai pemimpin yaitu mengimplementasikan visi misi dan karakteristik sekolah, sebagai pencipta iklim kerja yaitu mengupayakan iklim kerja yang kondusif, sebagai wirausahawan yaitu memberikan wawasan wirausaha.
15. Ritul Idha Djawati, tesis, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Studi Multisitus Di SMKN 4 Malang

dan SMKN 8 Malang”. Secara umum kepemimpinan Kepala Sekolah adalah salah satu penentu dalam meningkatkan mutu sekolah. Selain itu kepemimpinan Kepala Sekolah adalah hal yang sangat penting dalam meningkatkan kesuksesan pencapaian beragam prestasi baik akademik maupun non akademik. Fokus penelitian di sini adalah: gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMKN 4 dan SMKN 8 Malang, peran dan upaya meningkatkan mutu sekolah, strategi kepemimpinan Kepala Sekolah SMKN 4 dan SMKN 8 dalam meningkatkan mutu sekolah.

Sedangkan perbedaan pada subyek dan obyek fokus penelitian dalam penyusunan tesis dengan penelitian sebelumnya yang berjudul “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri Depok I Depok Sleman Yogyakarta”, yaitu :

- a. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai leadership di SD Negeri Depok I Depok Sleman Yogyakarta dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Strategi yang digunakan Kepala Sekolah SD Negeri Depok I Depok Sleman Yogyakarta dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah dengan rencana strategis yang meliputi :

1) *Planning* (perencanaan)

Proses menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan strategi yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan sekolah.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan sekolah yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi sekolah dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan sekolah.

3) *Directing /Aktuating* (pengarahan)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi sekolah serta proses memotivasi pihak - pihak yang terkait dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4) *Controlling* (pengawasan)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan dan berbagai perubahan terjadi sesuai dengan realita yang ada.

- c. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah.

B. Kerangka Teori

1. Teori Kepemimpinan (Kepala Sekolah)

Kepemimpinan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah perihal pemimpin, cara memimpin maksudnya orang yang memimpin ditunjuk dalam organisasi⁴. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan melibatkan orang lain pada suatu kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin serta adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya melaksanakan program – program, tetapi juga melibatkan seluruh lapisan dalam organisasi, anggota, masyarakat untuk berperan aktif sehingga mereka memberikan kontribusi positif dalam usaha mencapai tujuan. Faktor penting yang terdapat dalam kepemimpinan yang mempengaruhi kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya yang dapat menunjang keberhasilan kepemimpinannya adalah: pendayagunaan pengaruh, hubungan antar manusia, proses

⁴Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka), hlm. 769

komunikasi, dan pencapaian tujuan⁵. Selain hal tersebut, keberhasilan seorang pemimpin bergantung pula pada kompetensi yang dimilikinya (*hard skill dan soft skill*), yaitu: kemampuan mempengaruhi orang lain, agar orang lain mau melaksanakan pekerjaan yang direncanakan untuk mencapai tujuan dan kemampuan manajerial yang menitik beratkan pada hal – hal yang bersifat implementatif.

Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah lebih ditekankan kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan (kepala sekolah) memiliki dua peran besar dalam melaksanakan tugasnya yaitu pertama sebagai *leader* dan kedua sebagai *manajer*. Kedua peran ini melekat dan bersatu pada kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam manajemen. Di dalam manajemen juga memerlukan kepemimpinan yang profesional, agar apa yang menjadi visi misinya dan tujuan sekolah yang diembannya terwujud sesuai harapannya. Kepemimpinan lebih menekankan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja secara bersama atau kolektif dalam mencapai tujuan. Sementara manajemen adalah suatu kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

⁵Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia), 2015), hlm. 14

Pemimpin memiliki peranan yang sangat dominan dalam suatu organisasi, kegiatan di sekolah. Setidaknya, ada empat alasan mengapa seorang pemimpin diperlukan, a. karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin. Pemimpin adalah inti dari manajemen yang merupakan motor penggerak utama dalam suatu organisasi, b. dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, c. sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, d. sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan⁶. Pemimpin dan kepemimpinan memiliki kata dasar yang sama, tetapi mempunyai makna yang berbeda. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pemimpin adalah orang yang memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan. Pemimpin bertindak untuk membantu orang lain dalam suatu organisasi dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan atau leadership merupakan seni dan ketrampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan⁷. Mulyasa (2005) mengatakan, bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang – orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi⁸. Menurut Nur Aedi (2015) bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah suatu

⁶Andang, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz, 2014), hlm. 37

⁷H. U. Syaefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung :Pustaka Setia, 2012), hlm. 139

⁸Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung :Remaja Rosdakarya , 2005), hlm. 107

kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan⁹. Stephen P. ROBBINS (2006) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Danim dan Suparno (2009), memberikan pengertian bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin. Gibson sebagaimana dikutip Nawawi (2003) mengatakan kepemimpinan adalah seni menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Suprayoga (1999) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan – tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Sementara Bafadal (2003) menjelaskan kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan arahan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari berbagai pandangan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud

⁹Nur Aedi, *Dasar - Dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Gosyen Publishing , 2015), hlm. 106

kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara bersama dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yang melekat yaitu : kepemimpinan berarti kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, kepemimpinan berarti mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, kepemimpinan berarti mencapai tujuan yang dikehendaki. Kepemimpinan bermakna proses yang dipusatkan pada pengarahan dan mempengaruhi aktivitas – aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota dalam suatu organisasi. Makna dari kepemimpinan tersebut, terjadilah pergerakan oleh semua komponen yang ada dalam organisasi, baik pemimpin sebagai atasan maupun anggota sebagai mitra kerja. Setidaknya ada implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan, yaitu kepemimpinan itu melibatkan orang lain, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dengan anggota kelompok secara seimbang, dan kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda atau seni untuk mempengaruhi tingkah laku anggotanya dengan berbagai cara.

Sehingga dapat dikatakan bahwa hakikat kepemimpinan diantaranya adalah pertama, merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada anggotanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kedua ilmu/seni mempengaruhi dan

mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat untuk mencapai tujuan bersama, ketiga, kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, keempat, melibatkan pemimpin, pengikut, situasi tertentu, kelima, kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan¹⁰. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral yang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan mutu pendidikan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah¹¹. Melalui kemampuan konseptual yang dimilikinya, ia mengembangkan sekolah melalui kemampuan sosial, menggerakkan, mengayomi, dan memberi rasa nyaman pada orang-orang di bawah kepemimpinannya dan orang-orang di luar sekolah yang berkepentingan, melalui kemampuan teknis ia mendiskresikan cara melakukan pekerjaan dengan mitra kerjanya. Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan tersebut adalah; pendayagunaan pengaruh, hubungan antar manusia, proses komunikasi, dan pencapaian tujuan. Berdasarkan faktor tersebut kesuksesan seorang pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi juga oleh faktor-faktor yang dapat menunjang

¹⁰Andang, *Manajemen...*, hlm.39

¹¹Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 125

keberhasilannya. Ki Hajar Dewantara mendiskripsikan tiga karakter penting bagi seorang pemimpin yaitu :

- a. Ing Ngarsa Sung Tuladha, artinya pemimpin harus menjadi teladan pada saat berada di depan masyarakatnya.
- b. Ing Madya Mangu Karsa, artinya pemimpin harus memberikan bimbingan pada saat di tengah masyarakatnya.
- c. Tut Wuri Handayani, artinya pada saat berada di belakang harus member dorongan kepada masyarakat yang dipimpinnya¹².

Kepemimpinan atau leadership berarti *being a leader power of leading atau the qualities of leader* (Homby, 1990 : 481). Maksudnya kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan¹³. Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, yang merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua istilah yang berbeda, akan tetapi memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Kepemimpinan diarahkan pada penciptaan hasil yang efektif, sedangkan manajemen lebih diarahkan pada penciptaan proses yang

¹²Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta:Multi Pressindo, 2009), hlm. 73

¹³Agustnus Hermino, *Kepemimpinan....*, hlm. 126

prosedural. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang dikarenakan tugas yang diembannya berusaha untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya (*follower*) untuk mematuhi terhadap apa yang menjadi instruksi dari orang yang dipimpinya. Dalam hal ini Rivai dan Murni (2009 : 284) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah meletakkan dasar kepercayaan kepada anggotanya, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah juga perlu memposisikan diri sebagai seseorang yang mempunyai pengaruh kepada semua warga sekolah dan memberikan motivasi untuk dapat bekerja dengan baik sejalan dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah tersebut.

Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Seorang pemimpin yang berhasil di dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya tentu memerlukan kriteria - kriteria tertentu yang merupakan faktor pendukung keberhasilannya, yang meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang ada dalam dirinya, seperti sifat, kemampuan pribadi (keahlian dan kemampuan), maupun motivasi untuk berprestasi pada diri pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang ada di luar diri

pemimpin, seperti hubungannya dengan orang lain maupun dukungan orang - orang di sekelilingnya (sifat-sifat kepribadian pengikut).

Untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan pembelajaran yang berkualitas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus mampu memainkan perannya¹⁴.

Sebagai tolok ukur keberhasilan pemimpin pada hakekatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi dan pembinaan terhadap organisasi¹⁵.

a. Peranan dan Fungsi Kepemimpinan (Kepala Sekolah)

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen – komponen yang ada di sekolah agar dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.¹⁶

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling dominan berperan dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, baik peran dan fungsinya dalam kepemimpinan maupun manajemen sebagaimana dikemukakan dalam PP No. 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1, bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah,

¹⁴Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta:Bumi Aksara , 2015), hlm. 13-14.

¹⁵Nur Aedi, *Dasar-Dasar...*, hlm. 123

¹⁶Andang, *Manajemen...*, hlm. 54

pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pendayagunaan sumber daya, dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

Sedangkan fungsi kepemimpinan dalam organisasi memiliki dua aspek yaitu :

- 1) Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- 2) Fungsi sebagai top manajemen yaitu mengadakan *planning, organizing, directing, commanding, controlling*.¹⁷

Fungsi kepemimpinan secara garis besarnya ada tiga unsur pokok, yaitu :

- 1) Pemimpin pendidikan sebagai manajer yang mencakup fungsi sebagai administrator, dan supervisor.
- 2) Pemimpin pendidikan sebagai leader yang mencakup fungsi sebagai inovator dan motivator
- 3) Pemimpin pendidikan sebagai educator.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi agar dapat mengelola dan mengorganisasikan sekolah dengan baik dan maksimal. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan, yaitu mengembangkan potensi sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya, membentuk, dan menjadikan komponen sekolah menjadi lebih beradab.

¹⁷Hasan Basri, *Kepemimpinan... hlm. 34.*

Tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis dalam suatu organisasi¹⁸. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala sekolah, tidak hanya kecakapan teknis dan konseptual, tetapi yang lebih penting dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi – kompetensi yang distandarkan (*hard skill dan soft skill*). Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial (PP No.13 Tahun 2007)¹⁹.

Menurut Lunenberg dan Orstein (2000) dalam bukunya Tatang S (2015 : 212) menyatakan bahwa secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama, yaitu bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum - pengajaran²⁰.

a) Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah :

- 1) Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif sehingga para stafnya berbagi pengertian dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran.
- 2) Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal. Kelompok internal seperti : pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah,

¹⁸H.U.Syaefullah, *Manajemen...*, hlm.167

¹⁹*Lampiran Permendiknas No.13 Tahun 2007 dalam SNP No.19 Tahun 2005*, (Yogyakarta:Dwi Karya Mulia , 2009), hlm. 364 - 367

²⁰Tatang S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Pustaka setia : Bandung), 2015 : 212

teman sejawat, orangtua, masyarakat sekitar, guru, siswa. Kelompok eksternal seperti : profesor, konsultan, badan akreditasi, dan lainnya. Kepala sekolah yang efektif harus percaya pada kemampuan diri dan mampu menyinergikan persepsi, harapan, ataupun kemampuannya berbagai kelompok tersebut, sehingga akan memberikan dukungan terhadap kemajuan sekolah.

b) Peran manajerial kepala sekolah adalah :

- 1) Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz membagi ketrampilan manajemen dalam tiga area utama : pertama, teknis (*technical*), yang mencakup teknis proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian), kedua manusia (*human*), ketrampilan hubungan antarmanusia, memotivasi dan membangun moral, ketiga konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis berkaitan dengan jasa atau produk tentang organisasi. Sergiovanni menambahkan dua area lain manajemen untuk peran manajerial sekolah, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah memberikan teladan (model) kepada warga sekolah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai - nilai kepala sekolah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarazon menambahkan suatu dimensi

manajemen sekolah, yaitu kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.

- 2) Secara umum kepala sekolah harus “memimpin dari pusat” (*lead from the centre*) : demokratis, mendelegasikan tanggungjawab, memberkan kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orangtua. Dalam hal ini mengandung pengertian bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (partisipasif).
- 3) Lipham mengembangkan “teori empat faktor” (*theory*) *four - factor* tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah, yaitu : kepemimpinan struktural, kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipasif. Semua faktor kepemimpinan tersebut menekankan ketrampilan manajerial dan keberhasilan kepala sekolah yang dapat memodifikasi dan menyesuaikan empat faktor kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

c) Peran kurikulum - pengajaran kepala sekolah.

Bidang kurikulum - pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Dengan ketrampilan yang dimilikinya, yaitu: ketrampilan konseptual untuk memahami dan mengoperasikan organisasi,

keampilan manusiawi untuk bekerja sama dan memotivasi, ketrampilan teknik menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu, kepala sekolah akan menampilkan gaya kepemimpinan tersendiri yang memiliki fokus yang berbeda. Karena gaya kepemimpinan ditentukan oleh orang yang mempengaruhi dan mengarahkannya serta tujuan dilakukannya pengarahan terhadap kepala sekolah.

Tugas dan fungsi kepemimpinan menurut Tatang S (2015 : 221) mengatakan memiliki peran penting pemimpin sekolah yang sangat strategis²¹.

Dari berbagai uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa inti kepemimpinan adalah cara pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin yaitu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi serta penciptaan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan.

Fungsi kepemimpinan pada intinya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi. Kepemimpinan yang kaitannya dengan sekolah adalah memberdayakan sekolah yang terkait dengan rencana yang disusun secara bersama dengan warga sekolah, sehingga

²¹Tatang S, *Manajemen...*, hlm. 221

sekolah mampu berperan aktif dalam meningkatkan mutu dan kualitas hasil pendidikannya.

Dari berbagai aspek yang dapat diamati, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analisis yang baik, agar mampu mengantisipasi serta mengelola organisasi sekolah dengan efektif dan efisien dengan melakukan suatu pendekatan yang sesuai. Menurut Wahjosumidjo (2002 :42) menyebutkan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki dua fungsi, yaitu sebagai pemberi solusi dalam pemecahan masalah menjadi pembina dalam anggota kelompoknya²².

b. Wewenang dan Tanggungjawab

Seorang pemimpin dalam dunia pendidikan adalah kepala sekolah yang merupakan pimpinan tunggal yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab serta wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai.

Dalam PP No. 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pendayagunaan sumber daya lainnya, dan pemeliharaan sarana prasarana. Tugas dan fungsi kepala sekolah dengan demikian sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Namun dalam perkembangannya tugas dan

²²Nur Aedi, *Dasar – Dasar...*, hlm. 106

fungsi kepala sekolah bertambah sesuai dengan tuntutan perkembangan zamannya. Mulyasa (2009), menyebutkan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen pendidikan perkembangannya menjadi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM). Sementara itu, dalam paradigma baru ke depannya kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selain yang telah disebutkan di atas juga ditempatkan sebagai figur dan mediator, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah menjadi (EMASLIM – FM)²³.

Depdiknas menyebutkan fungsi kepala sekolah dan analisis kerjanya sebagai berikut: kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator²⁴.

Sedangkan Wahjosumidjo mengemukakan tugas –tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah profesional, antara lain :

Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Informasi – informasi yang berkembang yang positif berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan harus dapat diserap secara aktual oleh kepala sekolah sehingga dapat dijadikan sebagai acuan/instrumen dalam menentukan langkah pengembangan sekolah.

²³Andang, *Manajemen...*, hlm. 56 - 57

²⁴Andang, *Ibid.*

Kepala Sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan atau mitra kerjanya. Kepala sekolah melakukan supervisor terhadap aktivitas pengembangan sekolah terutama dalam proses pembelajaran, sehingga apa yang dilakukan guru, staf, siswa dapat dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah..

c. Kepemimpinan Sekolah Yang Efektif

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dikaitkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja merupakan salah satu faktor keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya peranan kepemimpinan dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah yang meliputi dengan pengembangan guru, staf, siswa, dan orangtua dan stakholder. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

Di samping hal tersebut di atas, dari banyak hasil studi di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Menurut Sutermeister (1985:44) mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain: iklim

kepemimpinan (*leadership elimate*, tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leaders*). Sedangkan Sagir (1985 : 12) mengemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu : pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Peranan gaya kepemimpinan kaitannya dengan meningkatkan kinerja pegawai, bahwa setiap pemimpin bertanggungjawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya dan pemimpin sendiri harus berbuat baik. Di samping itu pemimpin harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian serta tegas dalam mengambil keputusan. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara yaitu : ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberdaya).

Karakteristik tertentu yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinan kependidikan yaitu pemimpin transformasional di samping efektifitas kinerja. Pemimpin transformasional lebih berpijak pada unsur-unsur humanistik yang berupa pemberdayaan pada para pengikutnya serta memiliki keahlian dalam memajukan organisasi. Kepekaan kecerdasan emosional merupakan bagian dari

keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi. Landasan-landasan moral juga merupakan dasar yang membangun interaksi yang baik antar personil yang berada dalam organisasi. Karakteristik yang harus dimiliki pemimpin yang bercorak transformasional tersebut adalah: rasa yang kuat terhadap tujuan moral, mengerti terhadap dinamika perubahan, kecerdasan emosional yang membangun hubungan mereka, komitmen terhadap pengembangan dan sharing ilmu pengetahuan, dan kemampuan untuk mengadakan pembinaan hubungan.²⁵

Sebagai pemimpin dalam rangka melaksanakan MBS, kepala sekolah harus memiliki berbagai kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan umumnya dapat direalisasikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja agar dapat memberikan hasil yang memuaskan. Menurut Arief Rachman, bahwa kriteria pemimpin sekolah yang baik memiliki tiga kriteria yang disingkat 3A, yaitu : *Accountable* (dapat diandalkan) adalah pemimpin andalan yang mampu bertanggungjawab dan dipercaya atas segala urusan yang menjadi tanggungjawabnya.

²⁵Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto:STAIN Press, 2010), hlm. 82

Acceptable (dapat diterima) adalah pemimpin yang kompeten di bidang yang menjadi tanggungjawabnya. *Available* (dapat hadir saat diperlukan) adalah pemimpin yang mudah ditemui oleh setiap unsur yang terkait dengan sekolah yang dipimpinnya²⁶. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut :

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

²⁶Arief Rachman, *Guru*, (Jakarta: Esensi, 2015), hlm. 146 - 147

Sedangkan menurut Reinhartz dan Beach (2004) mengatakan ciri – ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke – 21 :

- 1) Kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai – nilai utama.
- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, guru, orangtua, dan anggota komite sekolah.
- 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama.
- 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya.
- 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap sendiri dahulu.
- 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi.
- 7) Kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan – hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Untuk menyukseskan kepemimpinannya kepala sekolah harus memiliki tiga macam ketrampilan (Pidarta : 1998) yaitu: ketrampilan konseptual adalah ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, ketrampilan manusiawi adalah ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta ketrampilan teknik, adalah

ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas.

Prinsip kepemimpinan yang efektif, yaitu pemimpin yang memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, artinya tegas, lugas, tuntas, dan berkualitas. Pemimpin wajib mengembangkan hubungan baik dengan semua bawahannya, cerdas merealisasikan human relationship. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan, tetapi mengingatkan dan menyarankan, dan bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, tetapi meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal sebagai tolok ukur kelayakan menjadi kepala sekolah yang efektif, yaitu :

- 1) Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan
- 2) Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan
- 3) Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Mulyasa mengutip pendapat (Greenfield, 1987), bahwa secara umum indikator kepala sekolah efektif dapat diamati dari tiga hal pokok diantaranya :

- 1) Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- 2) Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah.
- 3) Senantiasa menfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Sejalan dengan uraian tersebut di atas, Martin and Millower (2001), Willower and Kmetz (2007) berdasarkan hasil kajiannya mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif sebagai berikut :

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- 2) Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisir stres dan konflik negatif.

- 5) Medayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- 6) Memantau kemajuan peserta didik baik secara individu maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Sedangkan pemimpin yang ideal menurut H.U. Syaefullah (2012 : 165) adalah pemimpin yang memiliki sifat – sifat :

- 1) Adil, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- 2) Amanah, artinya bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya dan tidak melakukan pengkhianatan.
- 3) Fathanah, artinya memiliki kecerdasan.
- 4) Tablig, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup – tutupi, terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya.
- 5) Shidiq, artinya benar sebagai ciri perilaku pemimpin yang adil.
- 6) Qana”ah, artinya menerima apa adanya, tidak serakah, pandai bersyukur nikmat Allah SWT.
- 7) Siasah, artinya pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.

8) Sabar, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

Berdasarkan kualifikasi baik secara umum maupun secara khusus yang harus dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Hal tersebut dikarenakan salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional harus memiliki sejumlah kompetensi. Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Adapun kompetensi – kompetensi tersebut adalah : kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial. Kompetensi tersebut merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Burhanuddin (2004), sejalan dengan hal tersebut mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah mengklasifikasikan empat kategori pokok yang berhubungan dengan interdependen sekaligus merupakan aspek kemampuan yang perlu dikembangkan kepala sekolah untuk mendukung efektifitas kepemimpinannya, antara lain :

- 1) Kepribadian (*personality*). Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dituntut memiliki kemampuan kepribadian atau karakteristik yang positif untuk mendukung keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya, antara lain: ramah, periang, bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri, memiliki mentalitas kuat, dan kepekaan sosial yang tinggi.
- 2) Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan–tujuan pendidikan (*purposes*). Kepala sekolah harus memiliki pemahaman dan wawasan yang luas dalam mengembangkan sekolah, merumuskan program – program sekolah dengan melibatkan semua stakeholder untuk secara bersama mewujudkan tujuan sekolah.
- 3) Pengetahuan (*knowledge*). Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan maupun penguasaan teknologi dan seni terutama yang berkaitan dengan pembelajaran.
- 4) Ketrampilan profesional. Kepala sekolah harus meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan – ketrampilan profesional yang

berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Bidang ketrampilan profesional yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu : ketrampilan teknis (*technical skill*), terkait dengan kemampuan menggunakan metode atau teknik tertentu dalam suatu tugas secara spesifik, ketrampilan manusiawi (*human skill*) yaitu kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan dan melalui orang lain secara efektif dan berusaha membangun kerja sama yang baik di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, ketrampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam aktivitas berpikir dalam menganalisis persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah, serta menciptakan gagasan – gagasan penting untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Faktor -faktor yang mempengaruhi efektifitas dalam manajemen pendidikan. Terlepas teori mana yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan dipengaruhi oleh beberapa macam faktor. Menurut H. Jodeph Reitz (1981) yang dikutip Nanang Fattah, faktor - faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai - nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- 6) Harapan dan perilaku rekan²⁷.

Faktor - faktor tersebut akan memiliki keterkaitan antara yang satu dengan lainnya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kemampuan personal dalam menyeimbangkan antara harapan bawahan dan atasan jika pemimpin tersebut sebagai *middle manajer*.

Untuk mengukur keberhasilan pemimpin pada prinsipnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat dalam suatu organisasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang meliputi : produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program – program inovatif dan lainnya dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), yang berhubungan variable kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja. Dengan adanya tingkat perubahan *organizational achievement* dan tingkat *organizational maintenance* merupakan

²⁷Nur Aedi, *Dasar-Dasar...*, hlm. 122

indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Menurut Wahjosumidjo (2002) yang mengutip pendapat Ulrich dan Wieland dalam bukunya *Organizational Theory and Design*, mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu menghindarkan diri dari perilaku pemimpin yang *opportunism* artinya seorang pemimpin yang semata – mata hendak mencari keuntungan untuk diri sendiri dan kesempatan yang ada.

Kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah sebenarnya tidak lain adalah merupakan penerapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah secara utuh. Kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah tersebut cukup penting untuk dikembangkan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih baik memerlukan usaha yang tidak hanya mengandalkan kemampuan personal saja, tetapi harus melibatkan orang lain atau stakeholder.

Berdasarkan hasil kajian pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program – programnya, Martin ang Wilower dan Wilower and Kmertz (dalam Mulyasa, 2012) mengemukakan indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sebagai berikut.

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.

- 2) Memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efektif dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
- 5) Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- 6) Memantau kemajuan peserta didik secara individual maupun kelompok serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Membangun sekolah efektif artinya merumuskan apa yang harus dicapai dan apa yang harus dikerjakan. Maksudnya sasaran pengembangan sekolah dirancang dan dilaksanakan dengan mengedepankan ekspektasi yang tinggi, sehingga cita - cita sekolah yang telah dirumuskan melalui visi misi dapat dicapai secara efektif.

Sekolah dikatakan efektif apabila terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil yang telah dicapai. Pencapaian sekolah efektif dapat dilakukan dengan

memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada dan melakukan pengelolaan dengan menggunakan standar yang baik, transparan, resposibel, dan akuntabel yang diarahkan untuk tercapainya visi dan misi sekolah.

Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) disebutkan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki kualitas atau mutu yang dapat dilihat dari input, proses, dan output. Namun kadang konsep dasar yang terbangun tentang sekolah efektif cenderung terkonsentrasi pada indikator - indikator kuantitatif yang menekankan pada output, khususnya yang berkaitan dengan hasil ujian atau yang berhubungan dengan prestasi belajar siswa.

Input berkaitan dengan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses yang meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sedangkan proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dan output adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, produktifitas, efesiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja.

2. Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Teori Mutu Pendidikan

Makna mutu pendidikan, kata “mutu” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti kualitas yaitu kepuasan penerima

jasa pendidikan terhadap layanan pendidikan²⁸. Sallis (2005) dalam buku *Pengembangan Manajemen Sekolah* yang dikutip Cipi Triatna (2015:51) mendefinisikan mutu pendidikan dalam dua perspektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti ketetapan lembaga yang tidak bisa ditawar-tawar lagi atau bersifat mutlak yang ditentukan secara sepihak oleh produsen atau layanan jasa. Sedangkan mutu relatif diartikan sebagai mutu yang ditetapkan selera konsumen. Dari dua pandangan mengenai mutu tersebut mengimplikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara kebermutuan dalam perspektif absolut dan relatif. Artinya setiap barang atau jasa yang diproduksi harus memuaskan pelanggan dan memenuhi spesifikasi yang dimiliki produsen. Pada hakikatnya mutu absolut merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk memenuhi kepuasan pelanggan, sehingga organisasi memiliki arah dan gambaran mengenai apa yang harus dilakukan ketika memproduksi barang atau jasa.

Mutu pendidikan merupakan salah satu indikator untuk melihat produktifitas hasil (*output*). Hal ini sangat erat hubungannya dengan manajemen. Sekolah sebagai suatu

²⁸Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus...*, hlm. 677

organisasi, dalam memperbaiki kualitas tidak dapat hanya memperhatikan salah satu aspek saja tetapi menyangkut seluruh aspek di sekolah tersebut. Dikarenakan produk yang baik akan dipengaruhi oleh suatu proses yang baik, proses yang baik dipengaruhi oleh organisasi atau manajemen yang baik, manajemen yang baik dipengaruhi oleh pemimpin yang profesional serta didukung dengan komitmen bersama dalam suatu team.

Latar belakang perlunya peningkatan mutu sekolah, merupakan persoalan penyelenggaraan sekolah saat ini menjadi sorotan banyak pihak, tidak saja orangtua peserta didik, tetapi juga pemerintah, dunia usaha dan industri, organisasi kemasyarakatan, pemerhati pendidikan, dan masyarakat secara luas. Yang menjadi sorotan publik terhadap penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah rendahnya manajemen sekolah dalam memfasilitasi layanan pembelajaran yang bermutu, hasil pendidikan yang jauh dari harapan, dan dampak pendidikan yang dirasakan tidak memuaskan oleh para pemangku kepentingan sekolah (*stakeholders*). Kompleksitas dan keunikan dalam dunia pendidikan menuntut adanya peran pemimpin pendidikan yang sangat fundamental dalam mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan.

Seorang pemimpin atau pengelola pendidikan harus dapat mencetuskan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mengadakan perubahan yang inovatif dari pemikirannya sendiri yang menginginkan adanya perubahan dan kemajuan dalam prestasi sekolah yang berupa kualitas, jangan hanya tergantung pada atasan saja. Hal yang sangat penting dalam pengelolaan yang menginginkan adanya perubahan adalah lahirnya ide-ide baru dari para pengelola yang dapat mendorong pengembangan kualitas SDM dan peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Salah satu upaya untuk mengatasi permasalahan adalah dengan mempelajari kecerdasan emosional yang diterapkan kepala sekolah sebagai pengelola²⁹.

Untuk mengidentifikasi permasalahan rendahnya mutu pendidikan ini dari sudut pandang sistem, yaitu masalah yang ada pada komponen masukan (*input*), proses, hasil pendidikan (*output*), dan dampak (*outcome*) pendidikan³⁰.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2001). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia yang meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya karena

²⁹Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Bandung:Refika Aditama, 2008), hlm. 19

³⁰Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 1

dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input, dan semakin tinggi kesiapan input, makin tinggi juga kesiapan input.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sedangkan sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses itu adalah input, dan sesuatu yang dihasilkan proses adalah output. Proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan proses yang lainnya seperti proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input dilakukan dengan harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), sehingga mampu memotivasi minat belajar dan mampu memberdayakan peserta didik.

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produksivitasnya, efisiennya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi apabila prestasi sekolah ,

khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam : prestasi akademik, prestasi non akademik, dan berkepribadian yang baik. Mutu sekolah dipengaruhi oleh tahapan kegiatan yang saling terkait misalnya dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Masalah mutu pendidikan apabila dilihat dari sudut pandang sistem memiliki kaitan yang kuat antar masalah pada masukan, proses, hasil, dan dampak pendidikan. Dampak pendidikan yang tidak sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan dipengaruhi oleh hasil pendidikan yang kurang bermutu. Hasil pendidikan yang kurang bermutu dipengaruhi oleh proses yang kurang bermutu. Proses pendidikan yang kurang bermutu dipengaruhi oleh masukan pendidikan yang tidak memenuhi standar. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, permasalahan yang harus dipecahkan adalah bagaimana setiap masukan pendidikan dapat dipenuhi sesuai standar supaya proses pendidikan dapat dilaksanakan secara bermutu dan menghasilkan lulusan pendidikan yang memenuhi kualifikasi yang distandarkan. Sehingga hasil pendidikan memiliki dampak yang sangat besar untuk mensejahterakan bangsa dan negara. Permasalahan rendahnya mutu pendidikan yang paling dominan adalah disebabkan oleh rendahnya profesionalitas SDM pendidikan, di samping sumber daya lainnya yang belum memiliki kapasitas

memadai untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas bagi peserta didik. Untuk itu kita perlu memetakan apa yang menjadi akar permasalahan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Secara umum ada potensi yang cukup besar untuk menyelenggarakan otonomi sekolah dalam bentuk Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan. Potensi tersebut terdapat pada empat aspek kapasitas sekolah yaitu: anggaran pendidikan, SDM sekolah, tersedianya sarana prasarana, manajemen sekolah dan tingkat partisipasi orang tua siswa. Meskipun demikian, pada masing – masing aspek itu masih ada hal –hal yang perlu ditingkatkan.(hasil penelitian Wayan Koster, 2011, dalam PMS, Cipi :13)

Mutu layanan pendidikan dapat dikategorikan berdasarkan pandangan sistem, yaitu kategori output, proses, dan input. Berdasarkan pandangan ini kebermutuan sekolah kategorinya secara sederhana meliputi mutu hasil, proses, dan mutu aspek pendukung proses. Mutu hasil adalah kebermutuan hasil pendidikan yang dirasakan utamanya oleh siswa sebagai wujud nyata dari proses pembelajaran. Mutu proses adalah kebermutuan yang dilihat dari sejauh mana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Mutu

input adalah mutu yang nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran, yang meliputi: mutu guru, mutu kurikulum, mutu fasilitas, mutu siswa, dan hal lainnya yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran.

Pandangan lain mengenai mutu pendidikan, mutu input (masukan) menjadi: 1) mutu *raw* input, yaitu mutu peserta didik, 2) mutu *instrumental* input, yaitu mutu perlengkapan sarana dan prasarana, bahan ajar, dan media pendidikan, 3) mutu *environmental* input, yaitu mutu masukan tersebut sangat menentukan keberhasilan proses dan hasil pendidikan. Mutu proses pembelajaran merupakan hasil dari mutu guru dalam memberikan layanan pembelajaran dan mutu pembelajaran siswa dalam menciptakan gairah belajar. Mutu hasil dapat diartikan sebagai hasil belajar yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan ketrampilan.

b. Substansi Mutu Pendidikan

Berbicara masalah mutu pendidikan, setidaknya ada empat pandangan yang berkembang untuk memaknainya, yaitu :

- 1) Mutu pendidikan dipandang keluarannya berdasarkan kemampuan peserta didik setelah mempelajari suatu materi pelajaran, dalam hal ini yang dibuktikan dengan nilai raport atau NEM.

- 2) Mutu pendidikan dipandang dari produktivitas keluarannya, yaitu pekerjaan yang diperoleh, gaji, dan status.
- 3) Mutu pendidikan dipandang berdasarkan kriteria sosial yang lebih luas, misalnya pandai berkomunikasi, terampil memimpin organisasi, pandai berdiplomasi.
- 4) Mutu pendidikan ditinjau dari komponen pendidikan yang bermutu seperti keadaan guru, sarana dan prasarana pembelajaran, dan manajemen pendidikan.³¹

Secara substantif, mutu pendidikan diartikan sebagai suatu kondisi yang dinamis yang berkaitan dengan produk atau output, jasa atau pelayanan, manusia, proses dan lingkungan yang dapat memenuhi harapan. Kriteria untuk menentukan mutu pendidikan dapat dilihat dari 5 aspek, yaitu output, pelayanan, sumber daya manusia (guru), proses, dan lingkungan sesuai dengan harapan masyarakat.

Mengapa mutu pendidikan perlu ditingkatkan? Tanggung jawab utama penyelenggara dan pelaksana pendidikan adalah mengupayakan agar mutu pendidikan terus meningkat secara berkesinambungan, adapun tujuannya adalah :

- 1) Untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan, maksudnya segala kegiatan atau proses pendidikan harus dikoordinasikan untuk memberi kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Mutu yang dihasilkan suatu

³¹Umbu Tagela Ibi Leba dkk, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Penerbit Ombak, 2014), hlm.

sekolah sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dengan tetap mengutamakan tuntutan humanisasi dan kebutuhan zaman. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

- 2) Agar tiap orang dalam organisasi sekolah mendapat respek dan dianggap sebagai aset organisasi sekolah yang sangat bernilai. Guru dan karyawan merupakan sumber daya organisasi sekolah yang paling bernilai, oleh karena itu setiap individu dalam organisasi sekolah harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) Untuk lebih meningkatkan manajemen yang berdasarkan fakta, sekolah yang berkualitas tentunya berorientasi pada fakta. Maksudnya setiap keputusan yang diambil didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Dalam hal ini dengan menggunakan skala prioritas (*proritization*) dengan mengingat sumber daya yang ada dan bisa menggunakan konsep variasi (*variation*) dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 4) Untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Agar sukses dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan, maka konsep yang berlaku adalah siklus

yang terdiri tahapan–tahapan perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil atau evaluasi hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

1) Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, ada beberapa faktor yang berpengaruh, yaitu :

- a) Faktor kepemimpinan. Inisiatif untuk melakukan upaya perbaikan mutu secara berkesinambungan harus dimulai dari pihak pimpinan, di mana pimpinan harus terlibat langsung dalam pelaksanaannya karena lebih memahami kondisi obyektif yang ada di lapangan.
- b) Faktor tim. Sekolah perlu membentuk tim yang melibatkan semua guru, untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim. Setidaknya ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu sebaiknya supervisor maupun guru harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing – masing. Artinya supervisor perlu mempelajari bagaimana menjadi penyelia yang baik dan efektif, dan guru atau karyawan perlu mempelajari cara menjadi pengajar yang baik pula. Keduanya dalam organisasi sekolah harus melakukan perubahan budaya kerja, agar kerja sama tim dapat berhasil.
- c) Faktor *deployment*. Sekolah dalam mengembangkan kualitas rencana dalam organisasai sekolah perlu mengadakan promosi,

dalam hal inisiatif tersebut juga harus melibatkan seluruh warga sekolah dan melibatkan masyarakat.

- d) Faktor harapan yang tidak realistis. Untuk mengimplementasikan dan mewujudkannya perubahan proses baru memerlukan waktu yang lama untuk dapat dirasakan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu. Kita butuh waktu untuk mendidik, mengilhami, dan membuat guru atau karyawan sadar akan pentingnya kualitas.
- e) Faktor *empowerment*. Sekolah harus memahami makna konsep *empowerment* bagi guru atau karyawan, sehingga guru atau karyawan tersebut tahu apa yang harus dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Oleh karena itu mereka sebenarnya membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas, sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Di samping itu, ada hal-hal penting yang berkaitan erat dan berpengaruh dan saling menguatkan terhadap keberhasilan peningkatan mutu pendidikan yaitu: produk yang merupakan tujuan serta pencapaian organisasi. Mutu produk tidak mungkin ada tanpa mutu dalam proses. Mutu dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak mungkin ada tanpa adanya pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pendukungnya.

3. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

a. Teori Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang artinya mengatur, mengurus, atau mengelola.³² Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Saefullah (2012 :1) mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni karena untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan ketrampilan khusus. Sedangkan Lawrence A.Appley dan Oey Liang Lee menjelaskan manajemen adalah sebagai seni dan ilmu pengetahuan, karena dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan . Dalam manajemen terdapat teknik – teknik yang kaya akan nilai-nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk mencapai tujuan.

Manajemen pendidikan sangat penting dikarenakan atas dasar beberapa asumsi bahwa: pertama, kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai kunci kemampuan bersaing bangsa, kedua, pendidikan merupakan upaya peningkatan kualitas SDM yang paling efektif,

³²John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta :PT Gramedia, 1997), hlm. 372

ketiga, hanya pendidikan yang berkualitas yang dapat menghasilkan SDM yang berkualitas, keempat, pendidikan yang berkualitas harus diselenggarakan dengan manajemen pendidikan yang berkualitas³³. Di dalam manajemen terdapat lima unsur untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan orang lain, yaitu: pimpinan, pelaksana yaitu orang-orang yang dipimpin, tujuan yang akan dicapai, kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut, dan sarana atau peralatan manajemen yang terdiri dari: manusia (*man*), uang (*money*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), pasar (*market*). Manajemen Pendidikan adalah proses penggunaan sumber daya seperti: manusia, uang, sarana prasarana, bahan-bahan, dan informasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (*planning*) adalah proses menyusun rancangan kerja, waktu pelaksanaan, kiat-kiat, dan strategi pengembangan model-model kinerja, menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki, dan pemecahan masalah yang dipandang sangat memungkinkan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses yang menghubungkan pekerja dan pekerjaannya untuk mencapai tujuan

³³Agustinus Hermino, *Kepemimpinan...*, hlm. 33

organisasi. Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas secara proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional. Pengarahan adalah sebagai tindakan untuk mengusahakan agar anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan (directing) yaitu usaha memberikan bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik tepat sasaran yang telah ditetapkan dan berfungsi menilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pekerja serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Directing atau commanding berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam menggerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.

Pengawasan atau pengendalian (*controlling*) yaitu mengadakan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Tujuan pengawasan yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dan sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pengawasan adalah proses untuk menjaga agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah (Sagala, 2006: 133). Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*” yang pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat³⁴. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi lebih luas pada tingkat sekolah. Larry Kuehn dan Eric (dalam Danim, 2006: 33-34). Clearing house on educational management menulis banyak nama lain untuk MBS atau SBM, di antaranya: Devolusi (*devolution*) berupa perubahan pengelolaan sekolah dari banyak bergantung dari pada instansi di atasnya/pemerintah menjadi dikelola dengan kemudi tertentu, pengelolaan sekolah secara mandiri (*self managing schools*) manajemen sekolah yang bersifat partisipatoris (*school participatory management*),³⁵ Memaknai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan suatu bentuk manajemen atau pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada pihak sekolah untuk mencapai penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.³⁶

³⁴Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 24

³⁵Kompri, *Manajemen...*, hlm. 37

³⁶Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Jakarta : Esensi Erlangga, 2013), hlm. 2

Sekolah memiliki kewenangan untuk mengatur kehidupannya sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Sekolah merupakan institusi yang memiliki “*Full Authority and Responsibility*” secara mandiri untuk menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah dalam Mulyasa:MKKS, 177. Urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah tersebut dalam rangka MBS meliputi: perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum dan proses belajar mengajar, pelayanan kesiswaan, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah.

1) Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan dan evaluasi sesuai dengan kebutuhannya (*school based plan*). Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan analisis kebutuhan mutu sekolah kemudian membuat rencana peningkatan mutu dan juga diberi wewenang melakukan evaluasi khususnya evaluasi secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil dari program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini disebut Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang harus dilakukan dengan jujur, dan transparan agar dapat mengungkap

informasi yang sebenarnya untuk keperluan perbaikan dan aksi lebih lanjut.

2) Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum yang berlaku secara nasional. Dengan adanya kondisi sekolah yang beragam, maka dalam implementasinya sekolah dapat mengembangkan, memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi tanpa mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional, yaitu dengan melakukan diversifikasi kurikulum, mengembangkan indikatornya, dan sampai dengan menyusun kurikulum satuan pendidikannya. Sekolah berhak mengembangkan kurikulum dalam silabus, pemetaan, pengembangan sistem penilaian, dan RPP. Memperdalam kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Memperkaya apa yang diajarkan, artinya yang diajarkan boleh diperluas dari yang harus, seharusnya, dan yang dapat diajarkan.. Memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

3) Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah yang diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode,

teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru, dan kondisi nyata SDM yang ada. Secara umum strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran tersebut harus berpusat pada siswa (*student center*) untuk lebih mampu memberdayakannya yang menekankan pada keaktifan siswa, bukan guru.

4) Peserta Didik

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, sampai pengurusan alumni, akan tetapi yang sangat diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

5) Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan Ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward dan panishment*), hubungan kerja, dan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sekolah tersebut, kecuali yang menyangkut imbal jasa dan rekrutmen guru/tenaga PNS.

6) Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Pengelolaan fasilitas sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan sampai pengembangan. Sekolah pada kenyataannya yang paling mengetahui kebutuhan fasilitasnya, baik kecukupan, kesesuaian, maupun

kemutakhirannya terutama terkait dengan fasilitas yang secara langsung berhubungan dengan PBM.

7) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pada pengalokasian atau penggunaan uang, hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang memahami kebutuhannya. Sekolah seharusnya diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pendapatan (*income generating activities*), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada bantuan pemerintah.

8) Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat (partisipasi) terutama dukungan moral dan finansial, yang sangat dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah dan masyarakat.

9) Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya PBM yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan atau ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat

menumbuhkan semangat belajar siswa, sehingga diperlukan upaya yang lebih intensif dan ekstensif. Manajemen Berbasis Sekolah adalah keseluruhan proses perencanaan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung/pengguna (*stakeholder*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya. (Mukhtar dan Suprpto, 2003 :16). MBS dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi lebih luas, memberikan fleksibilitas kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat yang ada berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gabungan dari tiga konsep berikut :

- 1) Pemberdayaan yang artinya pemberian kepercayaan kepada seseorang (SDM) untuk memikul suatu tanggungjawab berupa pekerjaan yang menantang.

- 2) Kreativitas muncul sebagai akibat dari pemberdayaan terhadap individu, karena dengan pemberdayaan akan menghasilkan rasa percaya diri pada orang yang diberdayakan.
- 3) Komitmen adalah niat yang kuat dan penuh kesungguhan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya serta dipercayakan kepadanya³⁷.

Jadi esensi MBS yaitu mencakup: otonomi sekolah, fleksibilitas, dan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Otonomi yang diartikan kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dirinya sendiri dan tidak selalu menggantungkan pihak lain. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Kemandirian tersebut yang berlangsung secara berkesinambungan akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (*sustainabilitas*) sesuai dengan perundang-undangan nasional yang berlaku. Kemandirian tersebut harus didukung oleh sejumlah kemampuan berdemokrasi, memobilisasi sumberdaya, memilih strategi yang tepat, mengkomunikasikan sesuatu dengan cara yang efektif, mencari solusi yang terbaik, adaptatif, antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, serta memenuhi kebutuhannya sendiri.

Fleksibilitas artinya keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan

³⁷Ikbal Barlian, *Manajemen...*, hlm. 11

sumberdaya yang ada seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan yang diberikan kepada sekolah, membuat sekolah tidak harus menunggu arahan dari atasan (*top down*) untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdayanya. Sekolah lebih responsif dan lebih cepat tanggap dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi serta antisipatif. Namun keluwesan-keluwesan tersebut harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Peningkatan partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang demokratis dan terbuka, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan dan *stakeholder* lainnya) didorong terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan baik dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal itu dilandasi dengan keyakinan, jika seseorang dilibatkan berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang bersangkutan akan mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah sehingga akan bertanggungjawab sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula tanggungjawabnya begitu juga dedikasinya. Pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah dengan tetap mempertimbangkan

keahlian batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi

Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedangkan demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, dan kewajibannya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dari uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sekolah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola sekolahnya yang meliputi: menetapkan sasaran, menyusun rencana, melaksanakan rencana, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu, memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah, dan memiliki tingkat partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Sehingga sekolah akan menjadi unit utama dalam pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit di atasnya adalah Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional akan menjadi pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri (berdaya) memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Tingkat kemandirian tinggi, tingkat ketergantungan rendah.
- 2) Bersifat adaptif dan responsif (proaktif).
- 3) Memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan lainnyaa)
- 4) Bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah.
- 5) Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya.
- 6) Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja.
- 7) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap dirinya, dan
- 8) Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Sumberdaya sekolah yang berdaya secara umum memiliki ciri-ciri: merasa bahwa pekerjaan adalah miliknya, bertanggungjawab, memiliki kontribusi dalam pekerjaannya, tahu memposisikan diri, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, serta merasa bahwa pekerjaannya merupakan bagian dari hidupnya.

Hal-hal yang dapat memandirikan (memberdayakan) warga sekolah adalah pemberian kewenangan dan tanggungjawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah secara teamwork, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, di *dengar*, mendapat pujian, menghargai ide-ide, mengetahui dirinya merupakan bagian penting di sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik yang bagus, adanya sumberdaya yang dibutuhkan, dan

warga sekolah diperlakukan sebagai manusia ciptaannya yang memiliki martabat tertinggi.

c. Tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Salah satu kebijakan strategis pendidikan nasional sesuai amanat Undang –undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1, bahwa :” Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS tersebut merupakan pendekatan manajemen yang harus diterapkan oleh sekolah dasar sebagai bagian dari satuan pendidikan dasar berdasarkan standar pelayanan minimal. Standar Pelayanan Minimal (SPM) tingkat satuan pendidikan ini terdapat pada Indikator Pelayanan (IP :27 Pasal 2, Ayat 2.b.13) yang menyatakan bahwa setiap satuan pendidikan menerapkan prinsip – prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)³⁸,

Secara yuridis, penerapan MBS dijamin oleh peraturan perundang – undangan berikut ini :

- 1) Undang – Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 Ayat (1) “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan

³⁸Workshop SPM DIKDAS Kabupaten Sleman, 9 Agustus 2017

berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.”

- 2) Undang–Undang No. 25 Tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004 pada Bab IV tentang bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3) yaitu terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat.
- 3) Keputusan Pendidikan Nasional No. 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
- 4) Kepmendiknas No. 087 Tahun 2004, tentang Standar Akreditasi sekolah, khususnya tentang Manajemen Berbasis Sekolah.
- 5) Peraturan -Peraturan No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Standar Penguasaan Sekolah, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (Rohiat, 2005 :51).

Tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Secara terperinci tujuan MBS adalah:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas,

sustainability, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggungjawab kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan, dan
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai³⁹.

Keuntungan dan manfaat Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain :

- 1) Sekolah memiliki kemampuan untuk menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut.
- 2) Mengetahui sumber daya yang dimiliki dan input pendidikan yang akan dikembangkan.
- 3) Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.
- 4) Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.
- 5) Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Adapun manfaat MBS bagi sekolah adalah sebagai berikut :

³⁹Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung:Pustaka Setia, 2015), hlm. 252

- 1) Menciptakan rasa tanggungjawab melalui administrasi sekolah yang lebih terbuka. Kepala sekolah, guru, dan anggota masyarakat bekerja sama dengan baik untuk membuat Rencana Pengembangan Sekolah. Sekolah memajukan anggaran sekolah dan perhitungan dana secara terbuka pada papan sekolah.
- 2) Keterbukaan ini akan meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta dukungan orangtua, dan masyarakat terhadap sekolah.
- 3) Pelaksanaan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) atau Pembelajaran kontekstual dalam MBS dapat meningkatkan motivasi belajar dan hasil belajar⁴⁰.

d. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Untuk mencapai tujuan dari konsep MBS sendiri, penyelenggara pendidikan di sekolah harus berpedoman pada prinsip-prinsip utama yang mendasari pelaksanaan MBS, yaitu :

- 1) Fokus pada mutu
- 2) *Bottom – up planning and decision making*
- 3) Manajemen yang transparan
- 4) Pembelajaran Masyarakat
- 5) Peningkatan mutu secara berkesinambungan (Nur Aedi, 170)

Sedangkan menurut Andang (2014:126-127), menjelaskan bahwa prinsip yang harus dipegang dalam melaksanakan MBS adalah:

- 1) Keterbukaan, artinya MBS dilakukan secara terbuka dengan semua sumberdaya yang ada.

⁴⁰Yaya Suryana, *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Pustaka Setia , 2015), hlm. 95

- 2) Kebersamaan, artinya MBS dilakukan secara bersama oleh sekolah dengan masyarakat.
- 3) Berkelanjutan, artinya MBS dilakukan secara berkelanjutan tanpa dipengaruhi oleh pergantian pimpinan sekolah dan lainnya.
- 4) Menyeluruh, artinya MBS yang disusun hendaknya mencakup semua komponen yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan.
- 5) Pertanggungjawaban, artinya pelaksanaan MBS dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).
- 6) Demokratis, artinya keputusan yang diambil dalam MBS dilaksanakan atas dasar musyawarah dan mufakat antara komponen sekolah dan masyarakat.
- 7) Kemandirian sekolah, artinya sekolah memiliki prakarsa, inisiatif, dan inovatif dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.
- 8) Berorientasi pada mutu, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu didasarkan pada peningkatan mutu.
- 9) Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) , layanan pendidikan minimal harus bisa dilaksanakan sesuai dengan standar minimal secara total, bertahap, dan berkelanjutan.
- 10) Pendidikan untuk semua, artinya semua anak memperoleh pendidikan yang sama.

Kepala sekolah di dalam mengelola sekolah, hendaknya mengacu pada prinsip-prinsip tersebut. Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, warga sekolah akan meningkatkan rasa memiliki yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggungjawab dan dedikasi yang tinggi dari warga masyarakat.

Dengan mengimplementasikan MBS, sekolah dapat mewujudkan tata kerja yang lebih baik terutama dalam hal: meningkatkan efisiensi dalam menggunakan sumberdaya dan pengawasan staf, meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah, munculnya gagasan-gagasan baru guna mencapai peningkatan mutu pendidikan, meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder kepada sekolah, kewenangan pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan masyarakat yang dapat mendorong sekolah melaksanakan keputusan-keputusan dengan penuh tanggungjawab. Dalam implementasinya yang berpedoman pada prinsip tersebut dapat berjalan lancar apabila pihak-pihak yang terkait memahami empat prinsip dasar, yaitu: kekuasaan, pengetahuan, sistem informasi, dan sistem penghargaan.

Sebagai salah satu muatan MBS diamanatkan dalam Pasal 38 Ayat 2 bahwa : "Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah di bawah koordinasi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Kantor Kementerian Agama. Pasal 50 ayat

5:”Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”, Pentingnya partisipasi masyarakat diamanatkan dalam Pasal 9 bahwa :”Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”, dan Pasal 54 Ayat 1 dan 2 “Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”, serta masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber pelaksana dan pengguna hasil pendidikan.⁴¹ Penerapan MBS di sekolah mendorong sekolah harus secara aktif, mandiri, terbuka, dan akuntabel melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri dengan disertai pembuatan keputusan secara partisipatif.

Evaluasi masalah keberhasilan sekolah harus dilakukan di awal program dan di akhir pelaksanaan program dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dengan melakukan analisis. Sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit di atasnya merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah dalam hal pengelolaan peningkatan mutu.

Evaluasi keberhasilan sekolah adalah proses untuk membandingkan antara kondisi yang telah dicapai dengan target yang

⁴¹Kemendikbud Dirjen Pendas Direktorat Pembinaan Sekolah, *Dasar Panduan Pembinaan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta, 2013), hlm. 4

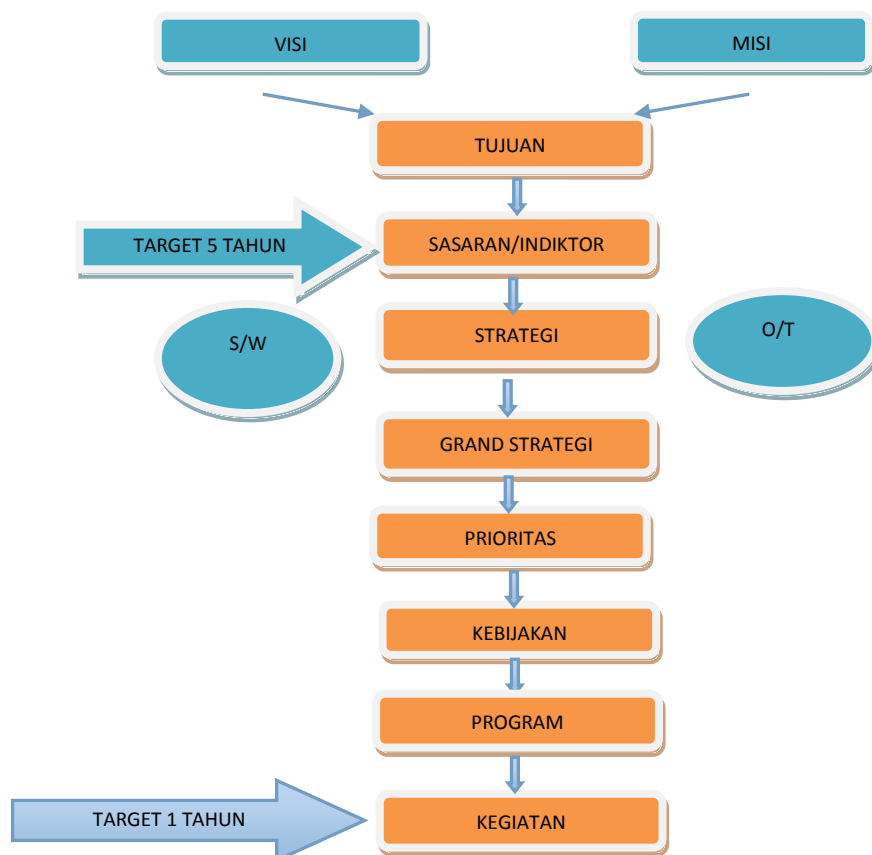
ingin dicapai pada rencana kerja tahunan. Proses evaluasi keberhasilan tersebut didahului dengan pemantauan terhadap proses dan hasil yang telah dicapai. Kemudian hasil pemantauan diolah dan dibandingkan dengan target program kerja. Evaluasi keberhasilan sekolah merupakan bahan penting sebagai masukan untuk ditindaklanjuti dan perbaikan secara berkelanjutan yang menjadi prinsip pokok dalam sistem penjaminan mutu pendidikan.

Proses evaluasi keberhasilan sekolah dapat dilakukan dengan melalui curah gagasan dan lainnya kepada warga sekolah dan stakeholder di setiap akhir tahun pelajaran terhadap situasi dan kondisi sekolah, dokumen capaian prestasi akademik maupun non akademik untuk perencanaan program selanjutnya. Dalam proses membuat perencanaan sekolah yang perlu diperhatikan dan dilakukan secara berkesinambungan yaitu diantaranya : di mana kita sekarang?, mau ke mana kita akan pergi?, bagaimana caranya mencapai ke sana?, dan apa yang telah kita capai.

Dalam pelaksanaan MBS harus fokus pada monitoring dan evaluasi yang bertujuan agar pelaksanaan MBS lebih efektif dan kesesuaian hasil dengan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam memonitor dan mengevaluasi MBS yang merupakan sistem, memiliki komponen yang saling terkait satu sama lain, yaitu konteks input, proses, output, dan outcome konteks adalah eksternalis sekolah berupa permintaan (kebutuhan) dan dukungan yang berpengaruh pada input

sekolah. Dengan demikian evaluasi konteks berarti evaluasi tentang kebutuhan alat yang tepat untuk melakukan evaluasi adalah penilaian kebutuhan input adalah segala sesuatu yang harus tersedia dan siap karena dibutuhkan untuk kelangsungan proses analisis SWOT MBS.

Permasalahan yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana strategis sekolah, yaitu Keputusan Kepala LAN Nomor : 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Inmendiknas Nomor : 1/U/2002 tentang Pelaksanaan Akuntabilitas di Lingkungan Depdiknas diperlukan konsep pola pikir sebagai pedoman tahapan dalam melakukan analisis. Pedoman Penyusunan Pola pikir penyusunan strategi,



Gambar 1. Pola pikir penyusunan rencana strategi.

Masalah mutu sekolah apabila dikaji dari perspektif sistem, di mana mutu melekat dengan setiap komponen. Kapasitas Manajemen sekolah yang rendah akan mengakibatkan mutu pendidikan menjadi rendah. Analisis masalah secara komprehensif tidak hanya berdasarkan satu komponen saja, tetapi harus mencakup semua komponen yang terlibat dalam masalah yang dihadapi.

MBS dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah. Unsur – unsur yang terkandung dalam MBS meliputi :

- 1) Pengelolaan dari dua sudut pandang yakni proses dan komponen bidang manajemen sekolah. Sebagai proses, manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Ditinjau dari komponen manajemen sekolah meliputi :a) kurikulum dan pembelajaran, b) peserta didik, c) pendidik dan tenaga kependidikan,d) pembiayaan, e) sarana dan prasarana, f) hubungan sekolah dan masyarakat, dan g) budaya serta lingkungan sekolah. Dengan kebijakan tersebut, sekolah agar lebih peka terhadap kebutuhannya yang harus ditunjang dengan :
 - a) Ketrampilan mengelola
 - b) Ketrampilan memperoleh dan memberikan informasi
 - c) Melakukan kerjasama dengan masyarakat.

Undang–Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 48 Ayat 1 menyatakan bahwa, “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Sejalan dengan amanat tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 49 Ayat 1 menyatakan, :Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan partisipasi, efisiensi, dan akuntabilitas”. Ketujuh prinsip tersebut disingkat K4 PEA

1) Kemandirian

Kemandirian berarti kewenangan sekolah untuk mengelola sumberdaya dan mengatur kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi seluruh warga sekolah sesuai peraturan perundangan. Kemandirian sekolah seharusnya didukung oleh kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan yang terbaik, demokratis, mobilisasi sumberdaya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, antisipatif dan adaptif terhadap inovasi pendidikan, sehingga dapat bersinergi, berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan sekolah sendiri.

2) Keadilan

Keadilan berarti tidak memihak terhadap salah satu sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya sekolah, dan dalam pembagian sumber daya untuk kepentingan mutu sekolah. Semua diberi kesempatan yang sama untuk ikut serta memberikan dukungan guna peningkatan mutu sekolah sesuai dengan kapasitas mereka secara bijaksana untuk mempercepat dan secara berkelanjutan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

3) Keterbukaan

Manajemen dalam konteks MBS dilakukan secara terbuka atau transparan, sehingga seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumber daya sekolah dengan melalui penyebaran informasi di sekolah maupun kepada masyarakat. Sehingga sekolah memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan yang merupakan langkah awal dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap sekolah.

4) Kemitraan

Kemitraan yaitu jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, baik individu, kelompok/organisasi, maupun dunia usaha dunia industri (DUDI). Dalam prinsip kemitraan antara sekolah dengan masyarakat adalah melaksanakan kerjasama saling menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

5) Partisipatif

Partisipatif diharapkan sebagai keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam mengelola sekolah dan pembuatan keputusan. Keikutsertaan mereka dapat dilakukan melalui prosedur formal yaitu komite sekolah atau ketrlibatan pada kegiatan sekolah secara insidental. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis dalam rangka pengembangan sekolah.

6) Efisiensi

Efisiensi artinya sebagai penggunaan sumberdaya (dana, sarana prasarana, dan tenaga) dengan jumlah tertentu untuk memperoleh hasil seoptimal mungkin. Efisiensi dapat diartikan hemat terhadap pemakaian sumberdaya namun tetap dapat mencapai sasaran peningkatan mutu sekolah.

7) Akuntabilitas

Akuntabilitas menekankan pada pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan di sekolah utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu sekolah. Sekolah dalam mengelola sumberdaya berdasarkan pada peraturan perundangan dan dapat mempertanggungjawabkan kepada pemerintah, seluruh warga sekolah dan stakeholder.

e. **Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah dalam menerapkannya, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS. Karakteristik MBS tersebut berkaitan erat dengan karakteristik sekolah efektif, maksudnya jika MBS merupakan wadah sedangkan sekolah efektif merupakan isinya yang meliputi: input, proses, dan output. Dalam uraiannya akan dimulai dari output karena output memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah dari output⁴².

1) Output yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output diklasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output yang berupa prestasi non akademik (*nonacademic achievement*). Output prestasi akademik misalnya: NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba matematika, dan lainnya. Output prestasi nonakademik, misalnya: akhlak/budi pekerti, perilaku sosial yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang

⁴²Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, Pustaka Setia Bandung, 2015 :253

tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan. Output prestasi nonakademik ternyata memiliki pengaruh yang besar terhadap prestasi akademik.

2) Proses

Sekolah yang efektif umumnya memiliki karakteristik sebagai berikut :

a) Proses belajar mengajar dengan efektivitasnya yang tinggi ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall*, yang menekankan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan internalitas tentang materi yang diajarkan tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan ethos serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari – hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar diri sendiri(*learning to be*).

b) Kepemimpinan sekolah yang kuat

Sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelesaikan semua sumber daya

pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor pendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan rencana sekolahnya melalui program – program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah yang tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

c) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman agar proses belajar mengajar belajar dengan nyaman (*enjoyable learning*). Sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan tertib melalui upaya-upaya yang dapat menumbuhkan iklim tersebut.

d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Pengelolaan tenaga kependidikan terutama guru merupakan jiwa sekolah dan sekolah merupakan wadahnya. Pengelolaan tenaga kependidikan, mulai analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus mengingankan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat. Tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, mampu dan

sanggup menjalankan tugasnya dengan baik merupakan salah satu faktor suksesnya MBS.

e) Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu harus tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen berikut : informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan bukan untuk mengadili orang, kewenangan harus sebatas tanggungjawab, hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*), kolaborasi dan sinergi harus menjadi basis untuk kerjasama, bukan kompetisi, warga sekolah merasa aman dengan pekerjaannya, atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan warga sekolah merasa memiliki sekolah.

f) Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis

Budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus menjadi kebiasaan hidup sehari – hari warga sekolah, karena kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS. Oleh karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan individual.

g) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik untuk sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja secara mandiri dalam menjalankan tugasnya tidak selalu bergantung pada atasan, maka sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupan MBS. Semakin tinggi tingkat partisipasi semakin besar rasa memiliki, semakin besar pula rasa tanggungjawabnya semakin besar pula dedikasinya.

i) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan dalam pengelolaan sekolah ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan lainnya melibatkan pihak-pihak yang terkait sebagai alat kontrol.

j) Sekolah memiliki kemampuan untuk berubah (psikologi dan fisik)

Perubahan yang dimaksud adalah peningkatan, baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Maksudnya setiap dilakukan perubahan hasil yang

diharapkan lebih baik dari sebelumnya ada peningkatan terutama mutu peserta didik

- k) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, karena fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus untuk menerapkan manajemen mutu. Tiada hari tanpa perbaikan yang harus menjadi kebiasaan warga sekolah.

- l) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah harus mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, dan mampu mengantisipasi hal – hal yang mungkin bakal terjadi dengan cepat dan tepat.

- m) Memiliki komunikasi yang baik

Komunikasi ini dilakukan antarwarga sekolah, antarsekolah, dan masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan warga sekolah dapat diketahui. Komunikasi yang baik akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan di sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

- n) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat untuk mengevaluasi tujuan yang dikehendaki tercapai apa tidak dan untuk perbaikan selanjutnya.

o) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sustainabilitas program dapat dilihat dari berkelanjutan program-program yang telah dirintis dan berkembang menjadi program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali sumber dana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah khususnya sekolah negeri.

3) Input Pendidikan dan Input Manajemen

a) Input Pendidikan Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Sekolah mensosialisasikan kepada semua warga sekolah tentang kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

- Sumber daya tersedia dan siap

Sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung dengan memadai sehingga tidak berhasil mencapai sasaran sekolah.

- Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya, yang implikasinya jelas bagi sekolah yang ingin efektifitasnya tinggi hal ini menjadi suatu keharusan.

- Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi, di samping kepala sekolah, guru dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah, peserta didik juga harus memiliki motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan yang tinggi dari ketiga unsur tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis, menjadi lebih baik dari sebelumnya.

- Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Siswa merupakan pelanggan yang menjadi fokus kegiatan sekolah, semua input dan proses dikerahkan di

sekolah ditujukan untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik untuk memenuhi harapannya.

b) Input manajemen

Input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolah dengan efektif. Input manajemen meliputi tugas yang jelas, rencana yang terperinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana, ketentuan – ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan sasaran yang telah disepakati dapat dicapai⁴³.

f. Efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), akan lebih efektif apabila sekolah penyelenggara melengkapi persyaratan-persyaratan berikut walaupun bukan harga mati, tetapi lebih merupakan petunjuk yang masih terbuka untuk dimodifikasi, dikurangi atau ditambah sesuai dengan karakteristik sekolah dan masyarakat sekitarnya.

Adapun prakondisi yang diperlukan: pertama, kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkan MBS, seperti manajemen sekolah yang memadai, kesiapan sumberdayanya. Kedua, budaya yang kondusif (budaya mutu) untuk penyelenggaraan MBS.

⁴³Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung:Refika Aditama , 2012), hlm. 58 - 64

Ketiga, sekolah memiliki kemampuan membuat kebijakan, rencana, dan program sekolah untuk menyelenggarakan MBS. Keempat, sekolah mempunyai sistem untuk mempromosikan akuntabilitas sekolah terhadap publik. Sehingga sekolah akan menjadi bagian dari masyarakat, bukannya sekolah yang berada di tengah masyarakat. Kelima, dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan melalui arahan, bimbingan, pengaturan, serta monitoring dan evaluasi yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan MBS secara berkesinambungan sebagai suatu sistem penjaminan mutu.

Proses Pelaksanaan Manajemen Berbasis sekolah (MBS) adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan, kegiatan, sumber daya, waktu, tempat, dan prosedur penyelenggaraan komponen/bidang manajemen berbasis sekolah. Syarat-syarat perencanaan dalam manajemen sekolah meliputi : a) tujuan yang jelas, b) sederhana, c) realistis, d) praktis, e) terinci, f) fleksibel, g) menyeluruh, h) efektif dan efisien, i) terukur, dan j) terikat batas waktu.

Dalam perencanaan perlu menjawab 5W dan 1H (*why, what, who, when, where, dan how*). Produk perencanaan adalah rencana kegiatan.⁴⁴

⁴⁴Kemendikbud, *Panduan...*, hlm. 26

Proses kegiatan MBS meliputi: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pelaksanaan, dan 4) pengawasan. MBS terdiri atas komponen : a) manajemen kurikulum dan pembelajaran, b) manajemen peserta didik, c) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, d) manajemen pembiayaan, e) manajemen sarana dan prasarana, f) manajemen kerjasama sekolah dan masyarakat, g) manajemen budaya dan lingkungan se

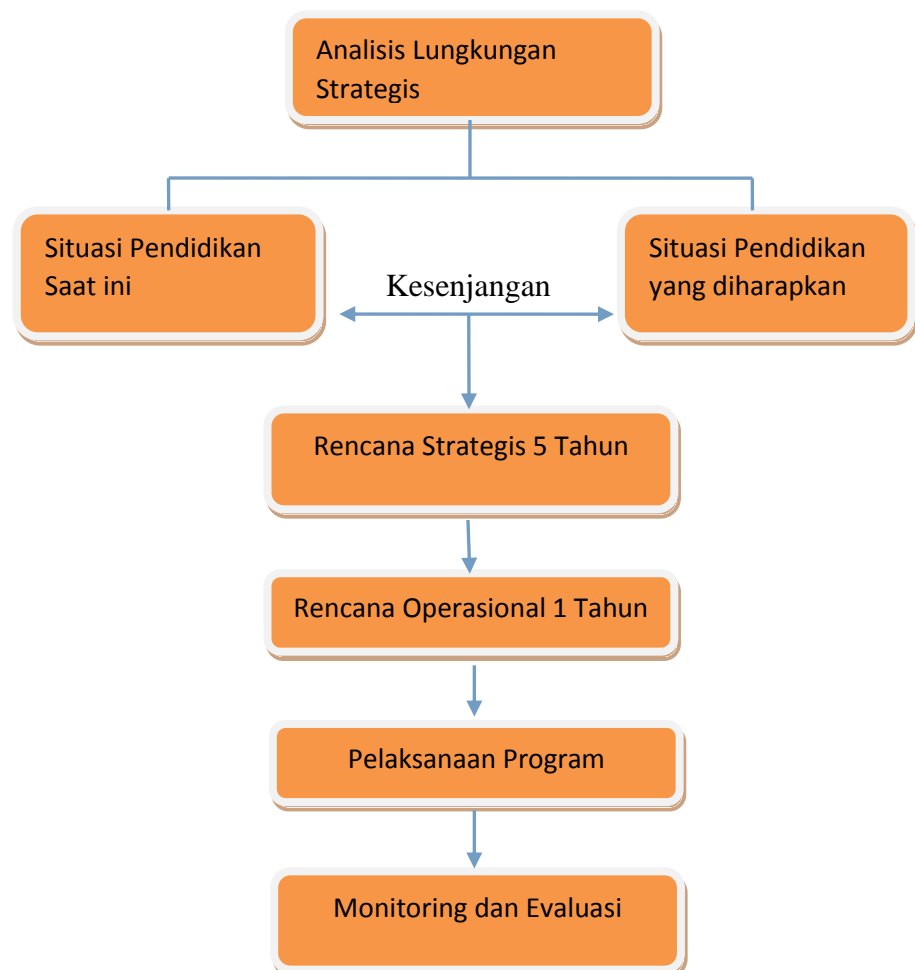
Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa perencanaan program meliputi :

a) perumusan visi, b) perumusan misi, c) perumusan tujuan, d) perumusan rencana kerja sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa perencanaan program meliputi : a) perumusan visi, b) perumusan misi, c) perumusan tujuan, d) perumusan rencana kerja sekolah.

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Misi merupakan rumusan umum mengenai tindakan atau upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Tujuan yaitu rumusan mengenai apa yang diinginkan pada kur waktu tertentu. Sasaran atau tujuan situasional adalah rumusan spesifik mengenai apa

yang diinginkan pada kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi setelah terlebih dahulu melakukan EDS atau PMP dan analisis SWOT.



Gambar 2. Penyusunan Pelaksanaan Perencanaan Pengembangan sekolah.

2) Pengorganisasian dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah

Pengorganisasian adalah proses kegiatan memilih, membentuk hubungan kerja, menyusun deskripsi tugas dan wewenang orang – orang yang terlibat dalam kegiatan bidang

manajemen sekolah sehingga terbentuk kesatuan tugas dan struktur organisasi yang jelas dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah dengan mempertimbangkan karakteristik dan latar belakang yang bersangkutan.

Prinsip – prinsip pengorganisasian, yaitu: a. Adanya kejelasan tugas dan wewenang, b. Adanya kesatuan perintah, c. Fleksibel, d. Semua orang atau unit kerja memahami tujuan yang akan dicapai, e. Teknik dalam penggunaan sumber daya, f. Memahami strategi dan teknik yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya.

3) Pelaksanaan

Implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun dalam pelaksanaannya perlu diberikan motivasi, supervisi, dan pemantauan. Pemberian motivasi merupakan upaya untuk mendorong pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah agar selalu meningkatkan mutu kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Supervisi yaitu pemberian bantuan perbaikan dan pengembangan kegiatan implementasi bidang manajemen sekolah agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah. Supervisi meliputi supervisi manajerial dan akademik, yang dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh kepala sekolah, atasan dan pemangku kepentingan lainnya. Pemantauan dilakukan oleh kepala sekolah,

atasan, dan pemangku kepentingan lainnya secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai, efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan komponen/bidang manajemen sekolah.

Menurut Permendiknas Nomor 19 Tahun 2001 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa kegiatan sekolah dilaksanakan secara bertahap berdasarkan rencana kerja tahunan, yang mengacu pada rencana program jangka panjang, jangka menengah dan dilaksanakan oleh penanggungjawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumberdaya yang ada. Kepala sekolah bertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan program dalam bentuk laporan untuk dijadikan evaluasi serta berguna untuk penyusunan program selanjutnya.

Dalam melaksanakan program, sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.

Perumusan pedoman sekolah:

- a) Mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- b) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat. Pedoman tersebut berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional sekolah.

4) Pengawasan

Pengawasan, diartikan sebagai proses kegiatan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaan kegiatan. Pengawasan berguna untuk mengukur keberhasilan dan penyimpangan, memberikan laporan dan menerapkan sistem umpan balik bagi keseluruhan kegiatan komponen manajemen sekolah. Pengawasan pengelolaan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Kegiatan pengawasan juga didasarkan atas kegiatan pemberian motivasi, pengarahan, supervisi, dan pemantauan dan dilakukan secara teratur dan berkelanjutan.

Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dari awal ditetapkan supaya dapat diketahui dampaknya sejak dini terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan, khususnya dalam merealisasikan program sekolah. Dengan mengetahui dampaknya dari awal, sehingga dapat diperbaiki kelemahannya serta tantangannya, sementara kelebihan dan kekuatannya dapat dipertahankan.

Dalam memaknai efektifitas, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990 : 219) dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya, akibatnya, pengaruhnya, kesannya, manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Jadi efektivitas berkaitan dengan terlaksananya tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari

anggotanya. Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Masalah efektivitas berkaitan erat dengan perbandingan tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah dirancang sebelumnya, atau perbandingan nyata dengan hasil yang direncanakan, yang mencerminkan keseluruhan siklus input, proses, output, dan outcome serta efektivitas manajemen berbasis sekolah dapat diamati dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Efektivitas ini dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan, dan yang menjadi indikator efektivitas ini adalah apa yang terjadi atau proses yang ada pada input, proses, output, dan outcome⁴⁵.

Indikator – indikator tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Input, indikator ini meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen.
- 2) Proses, indikator proses meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik.
- 3) Output, indikator ini berupa hasil – hasil dalam bentuk perolehan peserta didik dan dinamikanya sistem sekolah, hasil – hasil yang

⁴⁵Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 84 - 85

berhubungan dengan prestasi belajar, hasil – hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, keadilan, dan kesamaan..

- 4) Outcome, indikator ini meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi sekolah yang lebih tinggi, pekerjaan ,dan pendapatan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan manajemen sekolah. Banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan dan kesuksesan program pengembangan kapasitas dalam mengimplementasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di antaranya yaitu :

- 1) Faktor kepemimpinan. Hal ini merupakan salah satu faktor yang paling mendasar dan berpengaruh pada kesuksesan program pengembangan kapasitas personel dalam kelembagaan. Seorang pemimpin secara terus menerus harus didorong agar lebih dinamis dan kondusif untuk menghadapi tantangan ke depan yang lebih berat menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.
- 2) Komitmen bersama. Seluruh aktor yang terlibat dalam suatu organisasi akan sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan dan disukseskan. Komitmen merupakan modal dasar harus secara terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara dengan baik agar program pengembangan kapasitas berlangsung dan berhasil dengan baik.

- 3) Reformasi peraturan. Reformasi atau penyelenggaraan peraturan oleh pemerintah harus kondusif, karena hal ini merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.
- 4) Reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan. Reformasi kelembagaan ini merujuk pada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju realisasi tujuan yang ingin dicapai yang menyangkut aspek struktural maupun kultural.

Selain faktor-faktor tersebut di atas, ada juga faktor-faktor lain yang menghambat dan perlu diperhitungkan antara lain :

- 1) Pemerintah. MBS perlu ditunjang oleh dana operasional sekolah yang memadai, agar rencana yang dibuat oleh sekolah dan masyarakat dapat direalisasikan dengan baik. Saat ini dana yang diterima sekolah masih minim, maka perlu ada evaluasi dan peningkatan .
- 2) Manajemen sekolah. Manajemen sekolah masih pasif dan belum banyak melibatkan semua pihak yang terkait dan stakeholder.
- 3) Peran serta masyarakat. Peran serta masyarakat belum maksimal, terutama dalam hal peran serta ikut berpartisipasi secara aktif dalam rangka pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan termasuk dalam pendanaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Dalam dunia pendidikan pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam penulisan tesis ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif jenis fenomenologi, di mana dalam penelitian ini lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas, serta data yang dihasilkan berupa deskriptif bukan angka-angka. Analisis yang cocok untuk digunakan oleh peneliti adalah analisis kualitatif (non statistik) sesuai tujuan dan maksud penelitian di bidang pendidikan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan keefektifan produk yang digunakan di sekolah tentang sistem manajemen yang diharapkan untuk peningkatan mutu pendidikan Bogdan dan Taylor (Moleong, 2002 : 3) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati dan berupaya menggali makna dari suatu fenomena. Menurut Sugiono (2010 :1) penelitian kualitatif adalah penelitian yang obyeknya bersifat alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data secara induktif, dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna⁴⁶.

Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang organisasi yaitu peranan kepemimpinan dalam

⁴⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm. 1

peningkatan mutu sekolah berdasarkan implementasi MBS membuat instrumen sendiri untuk mendapatkan data primer dan menggunakan data sekunder dengan cara memanfaatkan data yang telah ada seperti dokumentasi, data statistik, foto –foto, dan lainnya.

Sedang jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata kerja yang berlaku. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa saja yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upayan mendeskripsikan, mencatat, mengalasis, dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi tentang kondisi yang ada.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian

Tempat penelitian yang berkaitan dengan sasaran permasalahan penelitian juga merupakan salah satu sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti.⁴⁷ Tempat dilaksanakannya dan subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SD Negeri Depok I Maguwoharjo Depok Sleman Yogyakarta. Obyek penelitiannya adalah “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)”. Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengelola manajejemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan rencana strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah.

⁴⁷Mardalis, *Metode Penelitian Suatu pendekatan Proposal*, (Jakarta:Bumi Aksara, 1999), hlm. 26

C. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini narasumber sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi yang terkait dengan penelitian. Narasumber tidak hanya sekedar memberikan tanggapan yang dibutuhkan peneliti tetapi ia dapat lebih memilih arah dan selera peneliti sendiri dalam menyajikan informasi yang dimiliki, sehingga antara peneliti dan narasumber di sini memiliki posisi yang sama. Informan dalam penelitian ini adalah pelaku yang terlibat langsung dan benar-benar tahu dan menguasai masalah. Pelaku adalah Kepala Sekolah dan Guru SD Negeri Depok I, yang terletak di Maguwoharjo Depok Sleman Yogyakarta.

D. Teknik Penentuan Informan

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Jumlah informan tidak dipersoalkan, tetapi tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, dan kompleksitas dari keragaman fenomena sosial yang diteliti. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi harus memenuhi syarat yang akan menjadi informan narasumber (*key informan*).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu bagian terpenting dalam penelitian. Dalam tesis ini menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. Observasi

Metode observasi adalah “pengamatan atau pencatatan secara fenomena terhadap hal yang diselidiki”.⁴⁸ Metode ini digunakan peneliti menggunakan teknik observasi agar dapat mengamati secara realistik tentang peranan kepemimpinan (Kepala Sekolah) dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan konsep MBS di SD Negeri Depok I Maguwoharjo Depok Sleman. Menurut J.P Spradley terdapat tiga komponen yang dapat diamati yakni ruang, pelaku, dan kegiatan (aktivitas).

2. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai sesuatu hal atau variable berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda dan sebagainya.⁴⁹ Pengumpulan data melalui metode ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara. Dokumentasi diperlukan agar peneliti dapat memperoleh data lainnya yang tersimpan dalam bentuk dokumen seperti catatan harian, foto, dan lain sebagainya.

3. Metode Wawancara

⁴⁸Sugiono, *Metode...*, hlm. 218

⁴⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002) cet. Ke-12, hlm. 231.

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab lisan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.⁵⁰ Metode wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara bebas, di mana pewawancara dapat menanyakan informasi data yang dibutuhkan dan dikumpulkan sesuai dengan fokus penelitian yang akan dilakukan.

F. Keabsahan Data

Kualitatif sebagai salah satu metode penelitian memiliki standarisasi tersendiri dalam menentukan tingkat kepercayaan sebuah data yang ditemukan di lapangan. Pandangan umum mengenai data penelitian kualitatif yang cenderung individualistik dan dipengaruhi oleh subyektivitas peneliti menjadikan data penelitian ini dipertanyakan obyektivitasnya.

Di dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan validitas internal (*credibility*) pada aspek nilai kebenaran, pada penerapannya ditinjau dari validitas eksternal (*transferability*), dan reabilitas (*dependability*) pada aspek konsistensi, serta obyektivitas (*confirmability*) pada aspek naturalis.⁵¹ Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Melihat hal tersebut, maka kepercayaan data hasil penelitian dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sebuah penelitian.

1. Uji Kredibilitas (Validitas Internal)

⁵⁰Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 132.

⁵¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Cetakan ke-20, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm.145

Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif dan *membercheck*.

a. Perpanjangan Pengamatan

Dalam penelitian ini pengamatan dan wawancara diperpanjang sampai dengan beberapa kali. Pengamatan dan wawancara tidak hanya dilakukan dengan subyek, tetapi juga dilakukan dengan informan lainnya yang mendalam.

b. Peningkatan Ketekunan

Pengujian kredibilitas berarti melakukan observasi dan wawancara secara lebih cermat dan berkesinambungan. Peneliti membasca seluruh catatan hasil dengan cermat, sehingga diketahui kesalahan dan kekurangannya. Hali ini dilakukan dengan memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang data dan informasi apa saja yang diperlukan.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan suatu sumber yang lain di luar data itu yang digunakan untuk pengecekan atau pembanding terhadap data yang diperoleh peneliti dari sudut pandang yang berbeda. Tujuannya untuk mengurangi kemungkinan banyak bias yang terjadi pada saat pengumpulan serta analisis data. serta

meningkatkan kepercayaan penelitian, menemukan cara-cara inovatif untuk memahami fenomena, mengungkap temuan yang unik, menantang, mengintegrasikan teori, serta membeikan pemahaman yang jelas terhadap suatu masalah. Hal ini dilakukan, pertama dengan menggunakan triangulasi metode, dengan cara membandingkan informasi atau data yang berbeda dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Kedua, triangulasi antar peneliti dengan cara menggunakan lebih dari satu peneliti dalam pengumpulan dan analisis data. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan. Ketiga triangulasi sumber data, yaitu dengan menggali kebenaran informasi melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Keempat, triangulasi teori untuk meningkatkan kedalaman pemahaman dengan menggunakan berbagai perspektif untuk menafsirkan suatu data.

d. Analisis Kasus Negatif

Jika dalam penelitian ini terdapat kasus negatif yang ditemukan, maka akan ditanyakan kembali kepada sumber data yang ada sehingga mendapat kesepakatan data yang sama. Namun jika dari beberapa nara sumber memberikan data yang sama, maka data telah kredibel.

e. Menggunakan membercheck

Membercheck adalah merupakan proses pengecekan suatu data yang diperoleh peneliti kepada informan, yang bertujuan untuk

mengetahui kesesuaian dalam data yang diperoleh dengan apa yang diberikan oleh pemberi data dan disepakati.

2. Uji Transferability (*Validitas Eksternal*)

Transferability menunjukkan derajat ketepatan untuk dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Nilai tranfer berkenaan dengan pertanyaan, hasil penelitian dapat digunakan dalam situasi lain. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian ini untuk selanjutnya dapat diterapkan, maka pembuatan laporan ini akan dibuat secara rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Apabila pembaca telah memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya tentang hasil penelitian ini dapat diberlakukan, maka laporan ini telah memenuhi standar *transferability*.

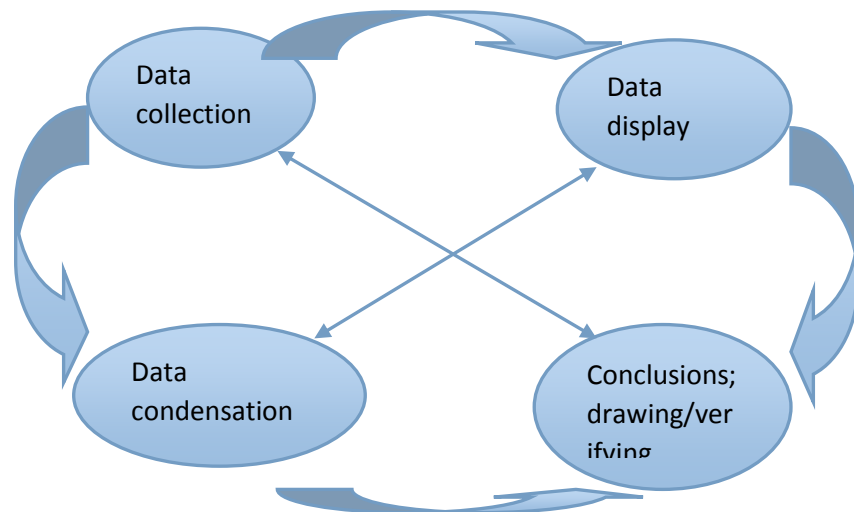
3. Uji Dependability (*Reliabilitas*)

Dependability adalah suatu penelitian yang reliable yaitu apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam hal ini, uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat “jejak aktivitas lapangan” atau “*field note*” yang akan dilampirkan pada halaman belakang, isinya meliputi bagaimana peneliti mulai menentukan fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai dengan membuat kesimpulan.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif di SD Negeri Depok I Maguwoharjo Depok Sleman dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, wawancara, pengumpulan dokumen selama pelaksanaan penelitian, dan setelah selesai penelitian di lapangan. Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara berkelanjutan sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu: *Data Condensation*, *Data Display*, dan *ConclusionDrawing/Verifications*.

Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut;



Gambar 3. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.⁵²

Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014:14)

⁵²Miles, Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis:A. Methods Sourcebook*, Edisi Ketiga, (America:Sage Publications, Inc), hlm. 14

Komponen-komponen analisis model interaktif dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (Data Condensation)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris lainnya.

2. Pengumpulan Data (Data Collection)

Pengumpulan data adalah proses mengumpulkan dan memastikan informasi pada subyek yang akan dilakukan uji coba (variable of interest), dengan cara yang sistematis yang memungkinkan seseorang dapat menjawab pertanyaan dari uji coba yang dilakukan, uji hipotesis, dan mengevaluasi hasil.

3. Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan, dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau aksi berdasarkan pemahaman.

4. Penarikan Kesimpulan (Conclusions Drawing)

Kegiatan analisis yang ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan

penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data terakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti.

Simpulan perlu diverifikasi agar benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Untuk itu perlu dilaksanakan verifikasi yang merupakan kegiatan pengulangan dengan tujuan pemantapan, penelusuran data dengan tepat. Verifikasi juga dapat dilakukan dengan mengembangkan ketelitian, misalnya dengan berdiskusi, karena pada dasarnya makna data harus diuji validitasnya agar simpulan penelitian menjadi lebih kuat dan dipercaya.⁵³

⁵³H.B. Sutopo, *Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*, (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006), hlm.60

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil SD Negeri Depok 1, Depok, Sleman, Yogyakarta.

a. Sejarah Berdirinya

SD Negeri Depok 1 berdiri dan beroperasi pada tanggal 1 Januari 1971. Gedung ini dibangun di atas lahan seluas 1200 m, yang terdiri dari tanah milik Sultan Ground seluas 1000 m dan tanah kas Desa Maguwoharjo seluas 200 m. Luas gedung 1000 m dan 200 m digunakan untuk fasilitas lainnya. Kepala sekolah yang pernah memimpin di SD Negeri Depok 1 telah mengalami empat kali pergantian, yaitu :

- 1) Supriyanto : 1971-1996
- 2) Juremi Purnama, BA : 1997-2006
- 3) Rumiasih, BA : 2006-2009
- 4) Sri Haryani Wahyu Lestari, S.Pd, M.Pd : 2009-sekarang

2. Letak Geografis

SD Negeri Depok 1 memiliki letak geografis yang sangat strategis, yang beralamat di Mustokorejo, Maguwoharjo, Depok, Sleman, Jln Raya Tajem Ring Road Timur (RTT) berbatasan sebelah utara PT UNRIYO dan RS RESPATI, sebelah barat berbatasan dengan PT SANATA DARMA, INSTIPER, SD Timbulharjo dan SD Mustokorejo, sebelah selatan

berbatasan dengan Pasar Stan dan SMK 1 Depok, sebelah timur berbatasan dengan Jln Raya Tajem dan SMP Muhammadiyah 1 Depok.

3. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi Sekolah :

“UNGGUL DALAM PRESTASI BERLANDASKAN IMTAQ DAN MAMPU BERSAING DI ERA GLOBAL”

Indikator tercapainya visi antara lain terwujudnya :

- a. Pengembangan kurikulum yang adaptif dan proaktif.
- b. Proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- c. Lulusan yang cerdas dan kompetitif.
- d. SDM yang memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tinggi.
- e. SDM yang memiliki pengetahuan teknologi, dan keilmuan yang kuat.
- f. Sarana dan prasarana pendidikan yang relevan dan mutakhir.
- g. Manajemen sekolah yang tangguh.
- h. Penggalangan biaya pendidikan yang memadai.
- i. Standar penilaian prestasi akademik dan non akademik.

Misi Sekolah Mewujudkan:

- a. Perangkat kurikulum sekolah yang lengkap, mutakhir, dan berwawasan ke depan.
- b. Penyelenggaraan pembelajaran dengan pendekatan PAKEM, CTL, PMRI, dan pendekatan lainnya.
- c. Pengembangan kegiatan bidang akademik dan non akademik.
- d. Pendidik dan tenaga kependidikan yang mampu dan tangguh.

- e. Pengetahuan, teknologi informatika, dan peningkatan keimanan dan ketaqwaan yang relevan, mutakhir, dan berwawasan ke depan.
- f. Fasilitas sekolah yang relevan, mutakhir, dan berwawasan ke depan.
- g. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang tangguh.
- h. Pembiayaan pendidikan yang memadai, wajar, dan adil.
- i. Pengembangan perangkat model-model penilaian pembelajaran yang otentik.⁵⁴

Dalam kurun waktu 4 tahun ke depan tujuan yang ingin dicapai mengacu delapan standar Nasional Pendidikan (SNP) antara lain :

1. Standar Isi

Terwujudnya dokumen kurikulum lengkap yang berisi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar bagi peserta didik, Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), KTSP, dan kalender pendidikan.

2. Standar Proses

Terwujudnya RPP yang dijabarkan dari silabus, dan memperhatikan enam prinsip penyusunan. Pelaksanaan proses pembelajaran sesuai ketentuan yang berlaku (PAKEM, CTL, dan lainnya), memiliki program supervisi, melaksanakan supervisi, dan melaksanakan tindak lanjut.

3. Standar Kompetensi Lulusan

Terwujudnya rata-rata nilai UN 75 dan meraih kejuaraan di bidang IPTEK, ketrampilan, seni, budaya, agama minimal tingkat kecamatan.

⁵⁴Dokumen Profil SD Negeri Depok 1, 2018

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Terwujudnya para pendidik berijazah S1 dan memiliki sertifikat pendidik. Memiliki tenaga administrasi, pustakawan, petugas kebersihan, dan petugas keamanan.

5. Standar Sarana dan Prasarana

Terwujudnya sarana prasarana perpustakaan, laboratorium IPA, tempat beribadah, ruang UKS, jamban, gudang yang memenuhi standar nasional.

6. Standar Pengelolaan

Terwujudnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), dan rencana kerja sekolah yang akurat.

7. Standar Pembiayaan

Terwujudnya RAPBS sesuai peraturan yang berlaku, pengelolaan keuangan sekolah yang transparan, efisien, dan akuntabel, membuat laporan keuangan kepada pemerintah dan stakeholder.

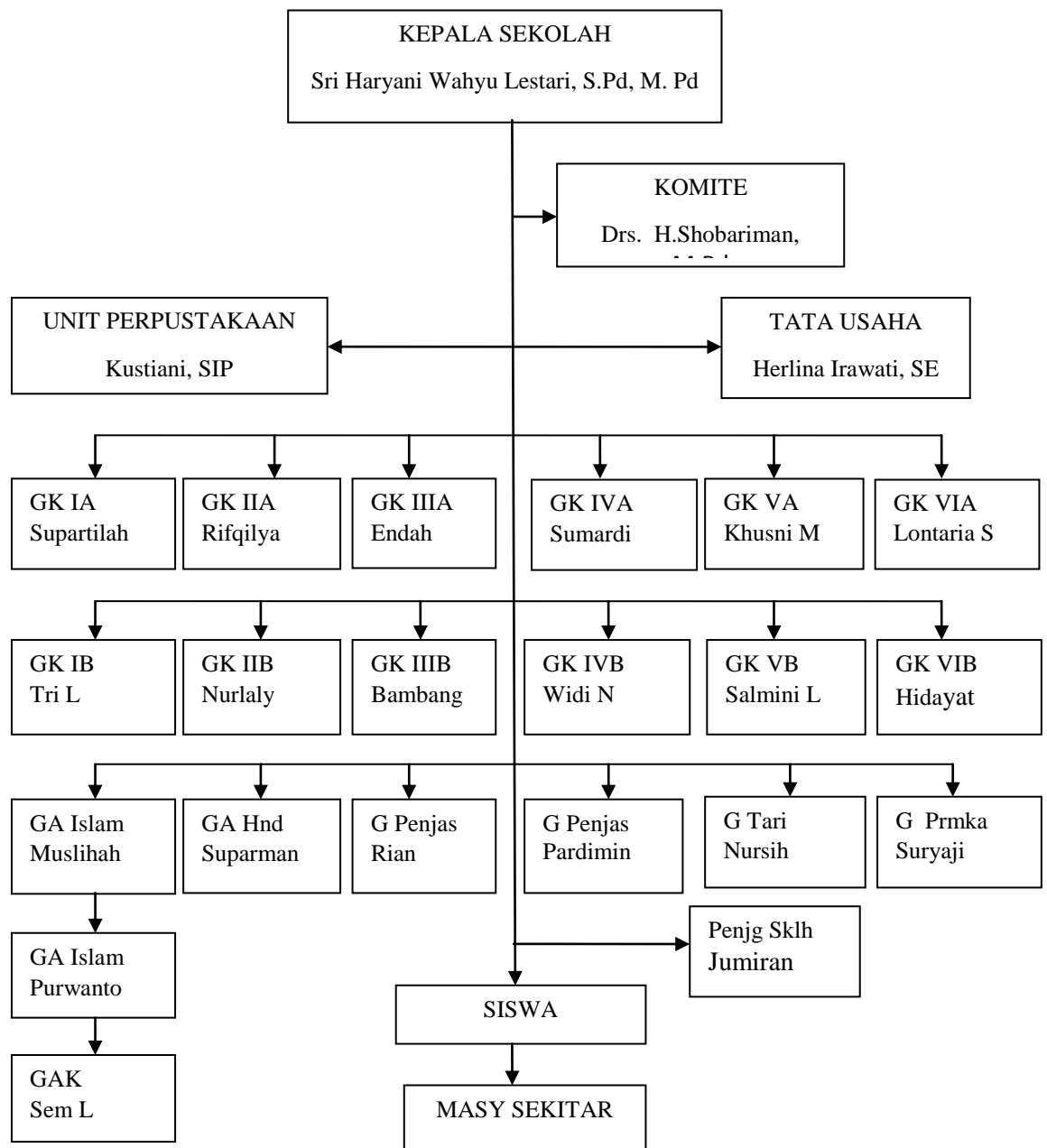
8. Standar Penilaian

Terwujudnya perencanaan, menerapkan berbagai teknik/bentuk penilaian untuk mengukur prestasi belajar siswa, dan mengetahui tingkat kesulitan belajar siswa.

4. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH

SD NEGERI DEPOK 1



Gambar 4. Struktur Organisasi Sekolah⁵⁵

⁵⁵Dokumentasi Struktur Organisasi SD Negeri Depok 1, 2018

5. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 1. Data Pendidik dan tenaga Kependidikan⁵⁶

No	Ketenagaan	<D3		S1		S2		Jml
		Ttp	Tdk	Ttp	Tdk	Ttp	Tdk	
			Ttp		Ttp		Ttp	
1.	KS					1		1
2.	Gr. Kls 1			1	1			2
3.	Gr. Kls 2	1			1			2
4.	Gr. Kls 3			2				2
5.	Gr. Kls 4			2				2
6.	Gr. Kls 5			2				2
7.	Gr. Kls 6	1		1				2
8.	GPAI			1				1
9.	Gr. B. Ing.		1					1
10.	Gr. Prank		1					1
11.	Gr. OR			1	1			2
12.	Peg. TU				1			1
13.	Penjg. Sek		1					1
	Jml	2	3	10	4	1		20

⁵⁶Dokumen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2018

6. Sarana dan Prasarana

Keadaan sarpras di SD Negeri Depok 1, terdiri dari: 12 ruang kelas, 1 ruang kepala sekolah, 1 mushola, 1 ruang UKS, 1 ruang laborat komputer, 5 kamar mandi/WC, tempat parkir.

Fasilitas yang dimiliki oleh sekolah ini berdasarkan data yang ada yang belum memadai baik menyangkut luas dan jumlahnya, dan masih perlu dilengkapi secara bertahap agar sesuai standar yang berlaku. Berbagai upaya dilakukan oleh sekolah dengan memaksimalkan penggunaan dana dari pemerintah berupa BOSNAS dan BOSDAKAB, dan sumbangan sukarela dari partisipasi orangtua peserta didik dan stakeholder dan bantuan dari pemerintah.

7. Data Peserta Didik

Tabel 2. Data Peserta Didik T.P 2018/2019⁵⁷

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	I AB	30	33	63
2	II AB	31	33	64
3	III AB	33	30	63
4	IV AB	29	26	55
5	V AB	35	29	64
6	VI AB	27	28	55
JUMLAH	12	185	179	364

⁵⁷Dokumen Data Peserta Didik, 2018

8. Data Prestasi Prestasi

- a. Prestasi sekolah yang diraih SD Negeri Depok1 dari tahun ketahun menunjukkan adanya peningkatan, baik prestasi yang bersifat non akademik maupun akademik. Hasil ini dapat dilihat dari kondisi nyata awal ditetapkannya program dan perbandingan dari hasil yang diperoleh setiap tahunnya.

Tabel 3. Data Prestasi Siswa⁵⁸

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta	Nilai B Indonesia	Matematika	IPA	Jumlah
1	2014/2015	61	80,72	82,05	86,27	249,04
2	2015/2016	64	84,56	75,27	91,84	251,67
3	2016/2017	57	75,86	83,38	87,37	246,61
4	2017/2018	55	76,24	65,83	800,97	223,04

9. Struktur Kurikulum

Kurikulum yang diterapkan di sekolah ini adalah Kurikulum 2013 secara keseluruhan mulai dari kelas I-VI secara nasional yang diperkaya dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) ditambah mulok, pengembangan diri, kegiatan ekstrakurikuler wajib dan pilihan. Sistem pembelajaran selain secara klasikal juga pembelajaran dilakukan di luar kelas (*outing class*), kunjungan edukatif, dan lainnya agar peserta didik tidak merasa jenuh dan merasa senang untuk belajar.

10. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kondisi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada sebagian besar sudah memenuhi syarat dan kriteria. Bagi guru yang belum sesuai wajib untuk menyesuaikan sesuai aturan yang berlaku, yaitu berijazah S1 yang linier dan bersertifikasi untuk menunjang dalam

⁵⁸Dokumen Data Prestasi Siswa, 2018

peningkatan mutu pendidikan. Jumlah guru yang belum memadai sesuai kebutuhan yang ada, di atasi dengan mengangkat guru atau tenaga honorer yang digaji sesuai kemampuan sekolah dan kesepakatan.

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Peranan Kepemimpinan Dalam Mengelola Manajemen Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.

SD Negeri Depok 1, Depok, Sleman merupakan salah satu sekolah negeri yang diminati oleh masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya. Hal ini dibuktikan bahwa jumlah pendaftar selalu melampaui target. Pada tahun pelajaran 2018/2019 jumlah pendaftar 103 dan yang diterima 56 peserta didik yaitu 2 rombel. Dikarenakan di samping lokasinya yang sangat strategis, salah satunya telah terjadi perubahan dan peningkatan mutu di sekolah tersebut, baik perubahan dalam prestasi dalam bidang akademik dan non akademik ataupun dalam bentuk fisik maupun non fisik. Prestasi yang diperoleh sekolah tersebut tidak lepas dari peranan kepemimpinan dan manajemen serta team yang kuat.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu hal yang menarik untuk dibahas, karena kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi di samping manajemen⁵⁹. Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam suatu manajemen, di samping fungsi-fungsi yang lainnya. Meskipun masih

⁵⁹Supriono, *Manajemen...*, hlm. 7

banyak faktor lain yang turut mempengaruhi dalam keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan menempati posisi yang sangat penting bagi jalannya sistem yang ada dalam organisasi, di samping faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap tercapainya suatu tujuan seperti : struktur organisasi yang akurat, pendanaan dan tenaga profesional yang cukup memadai. Peningkatan mutu pendidikan tidak akan terjadi tanpa adanya kepemimpinan yang profesional dan manajemen yang baik selain peran lain yang dilakukan seorang pemimpin kepala sekolah secara keseluruhan sebagai EMASLIM+FMPW.

Perubahan dan peningkatan mutu sekolah tersebut di antaranya banyak dipengaruhi oleh peran kepala sekolah yang kuat dalam memimpin dan pengelolaannya. Hal ini disampaikan Lontaria Silitonga kepada penulis :

“Kepala sekolah yang kuat ini ditunjukkan dengan ketegasannya dalam mengambil sikap dan mengambil keputusan, konsisten, dan berkomitmen dalam melaksanakan program-programnya yang telah disepakati bersama dengan tetap memperhatikan kondisi yang beragam ”.⁶⁰

Inisiatif untuk mengadakan perubahan dengan melakukan upaya perbaikan mutu secara berkesinambungan yang dimulai dari pihak pimpinan dan warga sekolah serta tuntutan dari masyarakat. Berikut ini penjelasan Sri Haryani Wahyu Lestari (kepala sekolah) kepada peneliti:

“Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan peningkatan mutu selain faktor kepemimpinan dan manajemen antara lain : faktor tim yang kuat, adanya partisipasi dan faktor

⁶⁰Wawancara dengan guru kelas VI, Lontaria Silitonga, tanggal 2 Juli 2018

deployment dengan mengadakan promosi yang melibatkan seluruh warga sekolah dengan masyarakat, semua warga sekolah ada kemauan untuk berubah, guru, karyawan tahu, mau, mampu apa yang menjadi tanggungjawabnya dan yang harus dikerjakan serta melakukan evaluasi juga perubahan secara berkelanjutan”.⁶¹

Masing-masing faktor yang mendukung keberhasilan dalam peningkatan mutu sekolah tersebut berfungsi saling melengkapi satu sama lainnya. Dalam hal ini, Hidayat menyampaikan :

“Semua faktor saling melengkapi, semua warga sekolah, masyarakat saling berkolaborasi dalam melaksanakan tugasnya, bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang selalu berubah serta beragam, menjalin komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait”.⁶²

Adanya peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri Depok 1, Depok, Sleman tidak terlepas dari peran kepala sekolah di antaranya sebagai figur pemimpin yang mampu menggerakkan, mengarahkan dan memotivasi adanya perubahan tersebut. Di samping peran kepala sekolah sebagai leadership yang merupakan bagian terpenting dalam manajemen sekolah, ada peranan kepala sekolah yang lain selain sebagai pemimpin dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya. Berdasarkan Permendikbud No. 15 Tahun 2018 Psl 9 ayat 1 dan 4 sebenarnya tugas utama seorang kepala sekolah adalah sebagai pemimpin (leader) dan pengelola (manajer) serta beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas : manajerial, pengembangan

⁶¹Wawancara dengan kepala sekolah, Sri Haryani Wahyu Lestari, tanggal 2 Juli 2018

⁶²Wawancara dengan Hidayat, guru kls VI, tanggal 2 Juli 2018

kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan apabila terdapat guru yang tidak melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan karena alasan tertentu yang bersifat sementara atau tetap atau belum tersedia guru yang mengampu pada mata pelajaran atau kelas tertentu⁶³ Namun kepala sekolah menjelaskan bahwa :

“Peran kepemimpinan kepala sekolah tersebut secara rinci sebagai :Educator, Manajer, Administrator, Supervisor,Leader, Inovator, Motivator, dan menjadi Figur serta Mediator (EMASLIM + FMPW)”⁶⁴.

Peranan kepemimpinan kepala sekolah :

a. Sebagai pendidik (educator)

Kepala sekolah adalah seorang guru merupakan tenaga fungsional yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Jadi selain sebagai kepala sekolah yang menjadi tugas tambahannya, kepala sekolah adalah seorang guru yang dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik karena alasan tertentu baik yang bersifat sementara atau tetap. Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kepala sekolah harus dapat mengajak dan memotivasi semua orang yang terlibat untuk bersama-sama memperbaiki kualitas sekolah.

⁶³Permendikbud No. 15 Tahun 2018, *Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*, hlm. 8-9

⁶⁴Wawancara dengan kepala sekolah Sri Haryani Wahyu Lestari, tanggal 7 Juli 2018

b. Sebagai manajer

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus menguasai empat kompetensi dan ketrampilan dalam membina sekolah yaitu :

- 1) Ketrampilan melakukan perencanaan, karena perencanaan inilah yang akan menjadi kunci keberhasilan suatu pekerjaan. Perencanaan tersebut meliputi jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.
- 2) Ketrampilan melakukan pengorganisasian yang menyangkut SDM maupun sumber daya lainnya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
- 3) Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan, kepala sekolah untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi, kerja sama, dan selalu mengadakan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan untuk dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan profesional.
- 4) Kemampuan pengawasan dan pengendalian, yang meliputi supervisi manajemen (bidang ketrampilan, administrasi, dan kelembagaan) dan supervisi dalam bidang pengajaran.

Tugas kepala sekolah sebagai manajer :

Tugas kepala sekolah sebagai manajer meliputi :

- 1) Menyusun program sekolah, yang meliputi program jangka panjang, menengah, dan pendek.
- 2) Menyusun organisasi kepegawaian sekolah, yang meliputi susunan kepegawaian inti dan susunan kepegawaian pendukung.
- 3) Mengembangkan staf, baik pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan memberikan arahan yang dinamis, pengkoordinasian staf yang sedang melaksanakan tugas, memberikan penghargaan dan hukuman.
- 4) Mengoptimalkan sumber daya sekolah, dengan mengoptimalkan pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya.

c. Sebagai administrator.

Peran kepala sekolah sebagai administrator, yaitu mengadministrasikan hal-hal yang penting berupa data-data/dokumen sekolah yang perlu diadministrasikan. Tujuan pengadministrasian ini untuk memfasilitasi serta meningkatkan kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Selain itu pengembangan administrasi bertujuan untuk menyediakan data dan informasi yang mudah digunakan untuk berbagai kepentingan sekolah.

d. Sebagai supervisor.

Peranan kepala sekolah sebagai supervisor sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah, maka supervisi harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan peningkatan kualitas di sekolah. Supervisi dilakukan kepala sekolah dengan tujuan memberikan bantuan, arahan,

bimbingan, dan contoh-contoh tentang pelaksanaan pekerjaan, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Sebagai pemimpin (leader)

Peran kepala sekolah sebagai leader menunjukkan bahwa ia orang yang paling berperan dan diberikan kuasa memimpin semua pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik yang dipercayakan kepadanya dan juga dimintai pertanggungjawaban sampai sejauh mana kepemimpinannya dapat mencapai prestasi-prestasi sekolah yang dicapai peserta didik baik di bidang akademik maupun non akademik dan berkepribadian baik yang menjadi bagian dari mutu sekolah, para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, serta peningkatan prestasi di lembaga pendidikan.

Menghadapi kondisi ini, kepala sekolah dalam melakukan pembinaan, perlu terlebih dahulu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, baru kemudian dilanjutkan pada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Kedua pendekatan tersebut harus dilaksanakan semuanya, karena jika hanya berfokus pada pembinaan manusia saja tugas pencapaian kurikulum menjadi terbengkelai, banyak materi yang tidak tersampaikan kepada peserta didik sesuai target. Sebaliknya, jika pendekatan kepemimpinan hanya berorientasi pada tugas saja, maka pembinaan karakter peserta didik akan terabaikan.

Peranan pemimpin di sini menjalankan fungsinya yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai di antaranya:

1. Memikirkan dan merumuskan tujuan kelompok serta menjelaskan agar anggota kelompoknya dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan.
2. Memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi agar dapat dirumuskan rencana kegiatan.
3. Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan/data yang diperlukan supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
4. Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
5. Memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan (mengungkapkan pendapat) dan pikirannya serta memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
6. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggungjawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama (*job description*).

Peranan pemimpin yang berkaitan dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, di antaranya :

1. Memupuk dan memelihara kebersamaan dalam kelompok, agar mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam melaksanakan tugas.
3. Menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari keluarga.
4. Mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin, bukan untuk berkuasa atau mendominasi dalam memberikan sumbangan kepada kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Akan tetapi pemimpin dapat juga mengembangkan kesanggupan anggotanya dan mengakui anggotanya secara wajar.

f. Sebagai inovator

Tugas kepala sekolah sebagai inovator perlu memiliki kemampuan untuk menemukan gagasan baru untuk pembaruan sekolah, kemampuan untuk melaksanakan pembaruan di sekolah dengan segala tantangannya, kemampuan memberi arahan kepada staf untuk berinovasi.

g. Sebagai motivator

Sebagai seorang motivator kepala sekolah perlu memikirkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik maupun kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Motivasi ini bisa ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, dan penyediaan

berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan. Dalam hal ini, Supartilah menyampaikan bahwa :

“Kepala sekolah dalam memberikan motivasi khususnya kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memberikan contoh nyata misalnya dalam hal pengembangan diri yang telah menunjukkan hasilnya dan bermanfaat bagi dirinya juga orang lain. Apabila mengalami hambatan tentu saja kepala sekolah akan mencari dan mendatangkan nara sumber sesuai dengan kebutuhannya”.⁶⁵

h. Sebagai figur

Peran kepala sekolah sebagai figur atau idola yang dapat dijadikan contoh/teladan bagi para pengikutnya. Contoh, tindakan , teladan dari seorang kepala sekolah lebih penting dari pada seribu kata, karena hal tersebut akan memberikan dampak yang berpengaruh besar dan lebih efektif. Lontaria Silitonga menyampaikan kepada peneliti : “Kepala sekolah tidak hanya sekedar memberikan janji, tetapi bukti yang nyata”⁶⁶

i. Sebagai mediator

Sebagai mediator kepala sekolah berperan sebagai juru penengah yang diharapkan dapat memberikan solusi kepada stafnya yang mengalami hambatan atau kesulitan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

j. Sebagai pencipta iklim kerja yang kondusif.

⁶⁵Wawancara dengan Supartilah guru kls 1, tanggal 7 Juli 2018

⁶⁶Wawancara dengan Lontaria..., tanggal 7 Juli 2018

Budaya dan iklim kerja yang kondusif memungkinkan setiap staf menjadi lebih termotivasi dalam kinerjanya untuk lebih baik yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini tentu saja akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang datang dari dalam maupun dari luar lingkungan yaitu motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik. Untuk itu kepala sekolah berusaha untuk memenuhi kebutuhan sosiologis, psikologis, dan fisik para staf, agar mereka mendapatkan kepuasan dari figur pemimpinnya supaya tercipta iklim kerja yang baik sehingga para staf akan bekerja lebih giat, berusaha mencapai hasil dari setiap pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

k. Sebagai wirausahawan

Banyak kegiatan yang bisa dilakukan kepala sekolah dalam masalah ini dalam rangka menciptakan sekolah yang berprestasi, pentingnya adanya suatu perubahan baik secara fisik dan non fisik. Perubahan ini tentu memerlukan pemikiran yang cermat, sumber daya yang siap dan sanggup untuk berubah, perlu dukungan dari berbagai pihak yang terkait, karena akan membutuhkan dana yang memadai. Dalam hal ini, kepala sekolah menjelaskan :

“Sekolah dalam menyusun program tidak hanya sekedar menganggarkan dan mengalokasikan dana bantuan dari pemerintah saja, tetapi masih perlu menggali sumber dana dari pihak lain yang sah misalnya : dengan meningkatkan partisipasi warga sekolah, masyarakat, dan stakeholder”.⁶⁷

⁶⁷Wawancara dengan kepala sekolah Sri Haryani..., tanggal 7 Juli 2018

2.Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk manajemen atau pengelolaan yang memberikan kewenangan lebih besar kepada pihak sekolah untuk mencapai penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku⁶⁸. Kewenangan lebih besar yang diberikan sekolah tersebut dalam melakukan perencanaan dan evaluasi sesuai kebutuhannya. Kewenangan dan kewajiban melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), analisis SWOT sumber kekuatan apa yang dimiliki dan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan/ kondisi nyata sekolah dan ancaman yang menghambat tercapainya peningkatan mutu pendidikan sesuai yang diharapkan. Melakukan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang dilakukan oleh warga sekolah yang terorganisasi selain ada Sistem Penjaminan Mutu Eksternal yang dilakukan oleh pemerintah, dinas terkait yang bertujuan untuk memonitor program-program yang sedang dijalankan untuk mencapai keberhasilan yang dilakukan secara berkesinambungan yang berfungsi sebagai kontrol.

Komponen/bidang yang menjadi kewenangan sekolah meliputi : pengelolaan kurikulum, proses belajar mengajar, peserta didik, ketenagaan, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah dan

⁶⁸Kompri, Manajemen..., hlm. 37

masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah⁶⁹. Implementasi pelaksanaannya mengacu pada delapan standar pengembangan sesuai Standar Nasional Pendidikan, di mana komponen tersebut termasuk di dalamnya standar isi, Standar proses, standar kelulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarpras, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian⁷⁰.

Selain kegiatan tersebut di atas, kepala sekolah juga menjelaskan bahwa :

“Pentingnya sekolah menetapkan tujuan yang diharapkan sesuai visi misinya dalam kurun waktu tertentu dan yang seharusnya dicapai secara bertahap, dengan cara : menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS). Rencana Kerja Sekolah (RKS) tersebut dilaksanakan secara bertahap, dimulai dari membuat Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), kemudian menyusun rencana jangka pendek yaitu Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan disertai menyusun Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS)”.

Selanjutnya kepala sekolah menjelaskan dalam upayanya meningkatkan mutu sekolah melalui MBS tersebut :

“Selain direncanakan dengan baik agar dapat berjalan dengan lancar, maka perlu pengorganisasian yang tepat pula. Dengan cara memberdayakan semua warga sekolah dan berkomitmen sesuai kompetensinya diberi tanggungjawab berdasarkan kebutuhannya sehingga muncullah suatu kreatifitas dari dirinya. Untuk mengetahui program-program tersebut tercapai atau belum perlu adanya pengarahan dan pengawasan untuk selanjutnya dievaluasi serta ditindaklanjuti untuk perbaikan”.⁷¹

⁶⁹Mulyasa, *Manajemen...*, hlm.37

⁷⁰Permen RI No. 19 Tahun 2005 , *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, hlm. 1

⁷¹Sri Haryani Wahyu Lestari, tanggal 2 Juli 2018

Upaya dalam meningkatkan mutu melalui MBS, dimulai dari merencanakan :

1. Output sekolah yang diharapkan yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output tersebut berupa prestasi non akademik dan akademik.
2. Proses.
 - a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi yang ditunjukkan oleh PBM yang memberdayakan anak didik, tidak hanya sekedar memorisasi pada penguasaan pengetahuan, tetapi lebih menekankan belajar mengetahui, belajar bekerja, belajar hidup bersama, belajar diri sendiri.
 - b. Kepemimpinan yang kuat untuk mewujudkan visi, misi, tujuan , dan rencana sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.
 - c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, dalam hal ini semua warga sekolah yang paling utama dan pertama untuk menciptakan situasi kondisi tersebut dan bekerjasama dengan lingkungan masyarakat sekitar untuk ikut serta mengkondisikannya.
 - d. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif, dengan memberdayakan dan memberi kepercayaan sesuai dengan kompetensinya masing-masing dan kebutuhan sekolah. Sehingga akan tumbuh kreatifitas.

- e. Sekolah memiliki budaya mutu yang tertanam pada semua warga sekolah yang didasari oleh profesionalisme, kolaborasi dan sinergi menjadi basis untuk kerjasama, hasil diikuti dengan penghargaan atau sanksi.
- f. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, budaya kerjasama antar fungsi , antar individu dalam sekolah menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah, karena kebersamaan. Mereka menyadari bahwa output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan individual.
- g. Sekolah memiliki kemandirian dalam menjalankan tugasnya dan mengurangi ketergantungan, karena memiliki sumberdaya yang cukup walaupun belum memadai.
- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, rasa memiliki besar sehingga rasa tanggungjawabnya semakin besar pula dedikasinya.
- i. Sekolah memiliki keterbukaan manajemen, yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, penggunaan dana dan lainnya kepada pihak terkait sebagai kontrol.
- j. Sekolah memiliki kemampuan untuk berubah, baik yang berupa fisik maupun non fisik. Perubahan tersebut adalah perubahan yang menyenangkan bagi semua warga sekolah, yaitu perubahan hasil yang diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang menjadi kebiasaan warga sekolah.
 - l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, dan mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi dengan cepat dan tepat
 - m. Memiliki komunikasi yang baik, baik antar warga sekolah, antar sekolah, dan masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan di sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.
 - n. Sekolah memiliki akuntabilitas bentuk keberhasilan program yang telah dilaksanakan
 - o. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas program yang dapat dilihat dari berkelanjutan program-program yang telah dirintis dan menjadi program-program baru yang berbeda dengan sebelumnya.
3. Input Pendidikan
- a. Memiliki kebijakan, tujuan ,dan sasaran mutu yang jelas. Mensosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah yang ditunjukkan dengan :
 - 1) Sumber daya yang tersedia siap
 - 2) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

3) Memiliki harapan dan prestasi yang tinggi

4) Fokus pada pelanggan

b. Input manajemen

Input manajemen meliputi tugas yang jelas, rencana yang terperinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana, aturan main yang jelas, dan adanya sistem pengendalian mutu untuk mencapai sasaran yang telah disepakati, baik secara intern maupun ektern.

Strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Depok 1, terlebih dahulu sekolah perlu menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang menjadi acuan dalam menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS). Untuk selanjutnya menyusun Rencana Kerja Sekolah Jangka Menengah (RKJM), kemudian dibuat Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan menyusun Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS). Dalam penyusunan rancangan tersebut dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh warga sekolah dan stakeholder dengan menganalisis kondisi lingkungan strategis yang meliputi : kondisi sosial, ekonomi, keamanan, politik, budaya, IPTEK dan analisis pendidikan kondisi nyata saat ini di SD Negeri Depok 1. Tujuannya untuk menentukan arah kebijakan dalam menyusun Rencana Program Pengembangan Sekolah agar ke depan tercapai sesuai harapannya

dan menetapkan strategi yang digunakan setelah melakukan analisis tersebut.

Setelah menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), kemudian menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan tujuan untuk :

- a. Memberikan gambaran keadaan sekolah secara menyeluruh di masa satu tahun yang akan datang.
- b. Sebagai pedoman dalam menentukan arah kebijakan sekolah dan landasan komitmen bersama seluruh komponen sekolah.
- c. Sebagai acuan dalam menentukan skala prioritas program sekolah.
- d. Untuk memacu peningkatan prestasi sekolah dalam bentuk pengembangan fisik maupun non fisik.
- e. Membangkitkan partisipasi orangtua dan masyarakat dalam upaya berinteraksi secara aktif dalam pengembangan program sekolah.
- f. Mendorong pemerintah dan instansi terkait lainnya agar memberikan pembinaan maupun kerjasamanya dalam program pengembangan sekolah.
- g. Mengubah pola pikir semua warga sekolah dari normatif kepada pola pikir prospektif sehingga akan berfikir kreatif.
- h. Mengelola administrasi sekolah, kelas maupun guru dengan baik.
- i. Mengelola administrasi keuangan sekolah secara transparan.

Setelah menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT), menganggarkan dan mengalokasikan dana yang dibutuhkan yang dituangkan dalam Rencana

Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS) yang digali dari berbagai sumber yang syah.

Bagaimana tahapan-tahapan di dalam menyusun Program Pengembangan Sekolah (RPS), berikut penjelasan kepala sekolah :

“Terlebih dahulu sekolah melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), kemudian menganalisis kondisi sekolah saat ini, kondisi yang ideal yang diharapkan dalam setiap tahapan RKJM, RKT, RAPBS, analisis SWOT, tingkat kesiapan dan kesanggupan, menentukan program kegiatan setiap sasaran delapan Standar Nasional Pendidikan, dan melakukan monitoring evaluasi serta tindak lanjut secara berkesinambungan”.⁷²

Evaluasi ini dilakukan untuk melakukan suatu perubahan, yang membentuk sebuah siklus perkembangan dalam merencanakan program-program pengembangan sekolah. Karna Husni menjelaskan, bahwa evaluasi dan perkembangan tersebut dapat digambarkan dalam siklus perkembangan sebagai berikut⁷³



Gambar 3 . Siklus Perkembangan Evaluasi Proses Perubahan

⁷²Wawancara dengan kepala sekolah ..., tanggal 7 Juli 2018

⁷³Karna Husni, Manajemen..., hlm. 43

c).Menentukan tujuan situasional /sasaran berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan, mengidentifikasi fungsi-fungsi komponen sekolah untuk mencapai setiap sasaran yang meliputi identifikasi fungsi-fungsi komponen internal dan eksternal. melakukan analisis SWOT pada setiap komponen/fungsi dan faktornya tentang kondisi saat ini, kriteria kesiapan (kondisi ideal) yang diharapkan untuk keberhasilan RKJM dan RKT. Dalam melakukan analisis fungsi dan faktor-faktornya yang memiliki tingkat kesiapan memadai untuk mencapai sasaran dinyatakan sebagai kekuatan bagi faktor internal dan peluang bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai dinyatakan sebagai kelemahan faktor internal atau ancaman faktor eksternal. Untuk menentukan alternatif langkah-langkah pemecahan masalah pada setiap sasaran serta menyusun rencana strategi untuk keberhasilan program- program tersebut menunjuk seorang koordinator sebagai penanggungjawab kegiatan.

d) Rencana Strategi untuk mencapai keberhasilan yang dilakukan dalam mewujudkan suatu perubahan sesuai harapannya tersebut yang meliputi 8 cara melaksanakan program yang telah ditetapkan, menentukan strategi pelaksanaan, menunjuk koordinator pelaksana dengan mengadakan kerjasama pihak lain yang sesuai bidangnya. :

1. Terwujudnya pengembangan kurikulum yang adaptif dan proaktif

Program :

- a. Pengembangan perangkat kurikulum satuan pendidikan yang lengkap dan berwawasan ke depan.
- b. Pengembangan silabus tematik untuk kelas I-III dan silabus mata pelajaran untuk kelas IV-VI pada semua mata pelajaran.
- c. Pengembangan RPP yang lengkap untuk kelas I-VI semua mata pelajaran.
- d. Pengembangan kurikulum muatan lokal.

Strategi :

- a. Mengadakan workshop kurikulum
- b. Mendatangkan narasumber
- c. Studi banding
- d. Mengikutkan guru pada kegiatan KKG

Penanggungjawab : (A)

Anggota : (B dan C)

2. Terwujudnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien

Program :

- a. Pengembangan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- b. Pengembangan model pembelajaran dengan metode CTL, pendekatan belajar tuntas dan pendekatan pembelajaran individual.
- c. Pengembangan strategi pembelajaran.

Strategi :

- a. Mengadakan workshop tentang strategi pembelajaran
- b. Mendatangkan nara sumber
- c. Studi banding
- d. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan KKG

Penanggungjawab : (D)

3. Terwujudnya lulusan yang cerdas dan kompetitif

Program :

- a. Pengembangan kegiatan bidang akademik dan non akademik.
- b. Pengembangan kepramukaan yang menjadi suri tauladan.
- c. Pengembangan kemampuan olahraga yang tangguh dan kompetitif.
- d. Pengembangan kemampuan seni yang tangguh dan kompetitif.
- e. Terealisasinya pendidikan karakter yang menjadi *branding* mutu sekolah

Strategi :

- a. Mengadakan workshop tentang kiat-kiat sukses berprestasi
- b. Mendatangkan nara sumber
- c. Pendalaman materi dan pelatihan
- d. Mengintegrasikan pendidikan karakter dalam semua mata pelajaran.

Penanggungjawab : (E)

4. Terwujudnya SDM pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja tinggi.

Program :

- a. Pengembangan dan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan.
- b. Pengembangan profesionalitas tenaga pendidik.
- c. Pengembangan standar kompetensi tenaga kependidikan.
- d. Pengembangan standar monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Strategi :

- a. Mengadakan workshop, mengikutkan seminar, bimtek untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan
- b. Melanjutkan studi sesuai bidangnya
- c. Mendatangkan nara sumber
- d. Mengadakan studi banding
- e. Mengikutkan dalam kegiatan KKG
- f. Melakukan kajian, penelitian.

Penanggungjawab : (F)

Anggota : (G)

5. Terwujudnya sarana dan prasarana pendidikan

Program :

- a. Pengembangan fasilitas sekolah yang relevan, mutakhir, dan berwawasan ke depan.

- b. Pengembangan media pembelajaran.
- c. Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan.
- d. Pengembangan lingkungan sekolah.

Strategi :

- a. Mengajukan permohonan bantuan dari pemerintah
- b. Memaksimalkan penggunaan dana BOS
- c. Memberdayakan komite sekolah
- d. Meningkatkan partisipasi masyarakat
- e. Menjalin kerjasama dengan DUDI

Penanggungjawab : (H)

Anggota : (I dan J)

6. Terwujudnya manajemen sekolah yang tangguh

Program :

- a. Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah yang tangguh.
- b. Pengembangan implementasi MBS
- c. Pengembangan administrasi sekolah.

Strategi :

- a. Membuat Rencana Program Pengembangan Sekolah (RPPS)
- b. Menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS)
- c. Menyusun Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP)
- d. Menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM),
- e. Menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT)

- f. Memberdayakan warga sekolah
- g. Memberdayakan komite sekolah
- h. Meningkatkan Sumber daya yang ada
- i. Meningkatkan partisipasi masyarakat
- j. Pendampingan dan Pembinaan
- k. Monitoring dan Evaluasi serta tindak lanjut
- l. Mengadakan Sistem Penjaminan Mutu Intern (SPMI)
- m. Mengadakan Sistem Penjaminan Mutu Ekstern (SPME)

Penanggungjawab : (K)

Anggota : (L)

7. Terwujudnya penggalangan biaya pendidikan yang memadai.

Program :

- a. Pengembangan pembiayaan pendidikan yang memadai.
- b. Pengembangan jalinan kerjasama dengan penyandang dana.
- c. Pengembangan penggalangan dana dari berbagai sumber.

Strategi :

- a. Memaksimalkan penggunaan dana BOS
- b. Mengajukan bantuan ke Pemerintah
- c. Memberdayakan komite sekolah
- d. Meningkatkan partisipasi warga sekolah
- e. Meningkatkan partisipasi masyarakat
- f. Menjalinkan kerjasama dengan DUDI

Penanggungjawab : (M)

Anggota : (N dan O)

8. Terwujudnya standar penilaian prestasi akademik dan non akademik

Program :

- a. Pengembangan perangkat model-model penilaian pembelajaran yang otentik.
- b. Pengembangan implementasi model evaluasi.
- c. Pengembangan standar penilaian kurikulum muatan lokal.

Strategi :

- a. Mengadakan workshop
- b. Mendatangkan nara sumber
- c. Studi banding
- d. Mengikutkan guru dalam kegiatan KKG

Penanggungjawab : (P)

Anggota : (Q dan R)

- f) Monitoring Evaluasi, dan Tindak Lanjut.

Kegiatan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut yang dilakukan dengan menggunakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME).

Dalam pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal, yang melibatkan semua warga sekolah ini menjadi kesadaran dan suatu

kewajiban bagi sekolah yang ingin menjaga mutu pendidikannya secara berkelanjutan, maka sekolah terlebih dahulu mengadakan

1. Rapat pembentukan tim yang terdiri dari :
 - a. Ketua : Kepala Sekolah
 - b. Wakil Ketua : Ketua Komite
 - c. Sekretaris : Tenaga Administrasi/OPS
 - d. Anggota : Semua guru, Karyawan, Komite Sekolah, Orangtua peserta didik
2. Pengembangan perangkat monitoring evaluasi
3. Sosialisasi
4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang meliputi :
 - a. Pengambilan data
 - b. Analisis data
 - c. Kesimpulan data
 - d. Pelaporan, dan
 - e. Rencana tindak lanjut/ rencana aksi
5. Komponen utama yang dimonitoring dan dievaluasi :
 - 1) Komponen kontek :
 - a) Aspek geografis
 - b) Aspek permintaan masyarakat akan pendidikan
 - c) Dukungan dan partisipasi masyarakat
 - d) Aspirasi masyarakat tentang pembiayaan
 - 2) Komponen input

- a) Aspek program sekolah
- b) Aspek tenaga pendidik dan kependidikan
- c) Aspek siswa
- d) Aspek kurikulum
- e) Aspek sarana dan prasarana
- f) Aspek pembiayaan
- g) Aspek kepemimpinan
- h) Aspek lingkungan/iklim kerja

3) Komponen proses

- a) Aspek pengelolaan kelembagaan
- b) Aspek proses belajar mengajar
- c) Aspek proses evaluasi
- d) Aspek proses akuntabilitas
- e) Aspek kepemimpinan
- f) Aspek sekolah

4) Komponen output

- a) Aspek prestasi akademik
- b) Aspek prestasi non akademik

5) Komponen outcome (dampak)

- a) Aspek prestasi akademik
- b) Aspek prestasi non akademik
- c) Aspek kelembagaan
- d) Aspek dukungan masyarakat.

6. Jadwal monitoring dan evaluasi.
 - a. Pelaporan, dan
 - b. Tindak lanjut/ rencana aksi

Sedangkan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dilakukan oleh : Pemerintah, LPMP, Dinas Pendidikan, dan Pengawas Sekolah.

3.Faktor Pendukung dan Penghambat

Dalam melaksanakan program-program sekolah pasti ada faktor yang mendukung dan ada pula yang menghambatnya, berikut penjelasan kepala sekolah SD Negeri Depok 1 kepada peneliti :

“Faktor-faktor yang mendukung menghambat atau kendala dalam melaksanakan program-program sekolah dan mewujudkannya diantaranya: kepemimpinan harus kuat, tegas dalam menyusun konsep dan mengambil keputusan, manajemen baik, dan harus ada komitmen bersama untuk mencapai suatu tujuan sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya kadang reformasi peraturan dari pemerintah dan dinas terkait yang belum kondusif, pendanaan yang terbatas oleh jumlah serta dalam penggunaannya yang sering mengalami perubahan dalam juknisnya, dan tingkat partisipasi masyarakat dalam hal dana mabelum memadai karena terikat dengan kebijakan”.⁷⁴

Faktor pendukung dan penghambat tersebut merupakan tantangan yang harus dihadapi bersama bukan untuk dihindari. Kepemimpinan yang kuat, manajemen yang baik, team yang kuat pasti mampu mengatasi permasalahan yang ada.

Analisis SWOT adalah yang menjadi solusinya untuk mengatasi hambatan-hambatan permasalahan tersebut, sehinggann permasalahan yang

⁷⁴Wawancara dengan kepala sekolah Sri Haryani..., tanggal 7 Juli 2018

ada dapat diminimalisir dan diantisipasi dengan segala kesiapan untuk mengatasi kekurangan.

C. Analisis Hasil Penelitian

1. Berdasarkan paparan hasil penelitian tentang “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah”. Peranan kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian terpenting yang sangat berpengaruh dalam sebuah manajemen di samping fungsi-fungsi yang lain.

Keberhasilan suatu sekolah dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan menjadi sekolah yang berprestasi baik bidang non akademik maupun akademik dengan mengintegrasikan pendidikan akhlaq mulia/ karakter menjadi *branding* dalam meningkatkan mutu sekolah tidak terlepas dari peranan kepemimpinan dan team yang kua. Dalam meningkatkan mutu sekolah tersebut banyak dipengaruhi dari bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya yang utama yaitu sebagai leader dan manajer, sedangkan peran yang yang lain sebenarnya sudah tercakup di dalamnya. Secara keseluruhan di antaranya sebagai : educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur, mediator, pencipta iklim kerja, dan wirausahaan.

Dalam kenyataannya, walaupun dalam Permendikbud No 15 Tahun 2018 Pasal 9 Ayat 1 disebutkan bahwa : Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas :

1. Manajerial,
2. Pengembangan kewirausahaan, dan
3. Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Tetapi di Pasal 9 Ayat 4 disebutkan bahwa :”Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan apabila terdapat guru yang tidak melaksanakan tugas dengan alasan tertentu yang bersifat sementara atau tetap atau belum tersedia guru yang mengampu”.

Kenyataan bahwa, sebenarnya kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Bupati setelah melalui beberapa prosedur dan persyaratan yang berlaku. Di dalam melaksanakan tugas tambahan dimaksud, beban kerja kepala sekolah ekuivalen dengan pelaksanaan pembelajaran atau pembimbingan yang merupakan bagian dari pemenuhan beban kerja selama 37,5 jam efektif.

Peningkatan mutu yang terjadi di SD Negeri Depok 1, juga dikarenakan: memiliki visi dan misi yang kuat, punya harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja warga sekolah, memprogramkan dan melakukan monitoring evaluasi terhadap kinerja guru dan karyawan serta memberikan umpan balik yang positif. Menejemen waktu yang efektif, mendayagunakan berbagai sumber yang ada secara kreatif, produktif, dan akuntabel, memantau kemajuan, dan melakukan evaluasi serta perbaikan secara berkelanjutan. Dengan menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Intern (SPMI menjadi lebih efektif

dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut, di samping adanya Sistem Penjaminan Mutu Ekstern (SPME)

2. Peningkatan Mutu Melalui Manajemen Berbasis Sekolah

SD Negeri Depok 1 ini termasuk sekolah yang berdaya, hal ini ditunjukkan dengan adanya: kemandirian yang tinggi, bersifat adaptif dan proaktif, jiwa kewirausahaan tinggi, kinerja sekolah baik, memiliki kontrol yang kuat dari intern sekolah sendiri, berkomitmen, dan prestasi merupakan acuannya.

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam meningkatkan mutu sekolah di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman bertujuan untuk memudahkan dan memperlancar dalam melaksanakan program-program sekolah yang telah ditetapkan dalam mengatasi kesenjangan. Tahapan tersebut baik yang tertuang dalam Rencana Program Jangka Menengah (RKJM) DAN Rencana Kerja Tahunan (RKT). Rencana tersebut juga untuk mempermudah dalam evaluasi program-program yang telah dan belum tercapai, mengetahui tingkat keberhasilannya serta untuk menganalisis kendala-kendala yang ada dan mencari solusi dan menentukan tindak lanjutnya serta menyusun strategi baru untuk aksi lebih lanjut :

1. Menyusun strategi yang dilakukan dalam hal ini , seorang pemimpin sekaligus sebagai manajer dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah perlu :
 - a. Melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)

- b. Melakukan analisis kondisi nyata keadaan mutu pendidikan saat ini dan menetapkan mutu pendidikan yang diharapkan atau target pada waktu jangka menengah (4 tahun) dan pendek (1 tahun)
- c. Melakukan analisis SWOT
- d. Menganalisis tingkat kesiapan dan kesanggupan yang menyangkut Sumber Daya Manusia(SDM) serta sumber daya lainnya.
- e. Menyusun Rencana Program Pengembangan sekolah (RPPS)
- f. Menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS)
- g. Menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM)
- h. Menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT)
- i. Menentukan APBS
- j. Menyusun rencana strategis untuk mewujudkan program sekolah.
- k. Melaksanakan program sekolah yang telah ditetapkan bersama tim.
- l. Melakukan Sistem Penjaminan Mutu Intern selain Sistem Penjaminan Mutu Ekstern.
- m. Menentukan jadwal pelaksanaan monitoring dan evaluasi
- n. Melakukan monitoring evaluasi dan pelaporan
- o. Melakukan tindak lanjut sesuai tahapan yang diharapkan atau ditargetkan.

2. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah
 - a. Memilih dan membentuk hubungan kerja
 - b. Menyusun deskripsi tugas dan wewenang yang jelas kepada orang-orang yang terlibat dalam kegiatan dengan mempertimbangkan karakteristik dan kompetensi yang bersangkutan.
 - c. menerapkan prinsip pengorganisasian, yaitu : adanya kejelasan tugas dan wewenang, kesatuan perintah, fleksibel, semua orang memahami tujuan yang akan dicapai, teknik dalam penggunaan sumber daya, memahami strategi, dan metode/teknik yang akan digunakan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian

Di dalam implementasi perencanaan dan pengorganisasian perlu diberi motivasi, supervisi, dan pemantauan. Hal tersebut dilakukan dalam upaya mendorong pendidik dan tenaga pendidikan agar senantiasa meningkatkan kinerjanya yang menjadi tanggungjawabnya. Supervisi dilakukan secara berkesinambungan yang bertujuan untuk memberikan bantuan perbaikan dan pengembangan kegiatan khususnya supervisi manajerial dan akademik agar lebih efektif efisien dalam mencapai tujuan dalam

peningkatan mutu sekolah dengan mempertmbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

4. Pengawasan

Kegiatan ini dilakukan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai dalam setiap kegiatan atau sasaran. Pengawasan berguna untuk mengukur keberhasilan dan penyimpangan, memberikan laporan sebagai sitem umpan balik untuk keseluruhan kegiatan. Pengawasan meliputi : pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut. Kegiatan pengawasan ini didasarkan pada kegiatan pemberian motivasi, pengarahan, dan pemantauan yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat

Dalam upaya meningkatkan mutu sekolah di SD Negeri Depok I Depok Sleman, tentunya ada faktor-faktor yang mendukung dan hambatannya.

1. Faktor-faktor yang mendukung diantaranya :

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat dalam mengambil dan menetapkan keputusan, mengelola dengan baik, fokus, dinamis, kondusif, memiliki jiwa kewirausahaan, memonitoring dan mengevaluasi scara berkelanjutan, mengatasi tantangan dan ancaman serta dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk

menghadapinya menuju realisasi tujuan organisasi yang diharapkan.

b. Manajemen sekolah

Manajemen yang aktif, yang melibatkan semua pihak yang terkait, stakeholder dalam merencanakan program, mengambil keputusan, mengorganisasikan, dan dalam melaksanakan program, monitoring evaluasi, serta perbaikan.

c. Komitmen bersama

Seluruh aktor yang terlibat dalam organisasi/sekolah memiliki kesipan dan kesanggupan, karena semua diberdayakan sesuai kompetensinya sehingga muncul kreativitas dari masing-masing personel dan memiliki komitmen dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Faktor Penghambat

a. Reformasi peraturan

Reformasi dalam penyelenggaraan peraturan seharusnya lebih kondusif, karena hal ini merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program peningkatan mutu pendidikan.

b. Pemerintah

Perlu ditunjang dana operasional yang memadai dari pemerintah, pemenuhan tenaga pendidik dan tenaga pendidikan,

sarana dan prasarana, dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

c. Peran dan partisipasi masyarakat

Belum maksimalnya peran serta masyarakat, diantaranya dalam pengambilan keputusan dan adanya asumsi sekolah gratis sangat berpengaruh pada pendanaan. Sekolah hanya diperbolehkan meminta sumbangan secara sukarela, tidak mengikat waktu, dan tidak boleh menagih untuk menutup kekurangan dana operasional sekolah. Kekurangan itu khususnya untuk mencukupi kebutuhan belanja pegawai karena adanya tenaga honorer, barang dan jasa, dan modal untuk melengkapi sarana prasarana.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data tentang “Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Negeri Depok I Depok Sleman Yogyakarta”

1. Kepala Sekolah telah melaksanakan peran utamanya sebagai *leader* dan *manajer* dengan baik, di samping peran yang lainnya adalah seorang wirausahawan yang tangguh dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai seorang wirausahawan yang tangguh, pekerja keras dan cerdas kreatif, inovatif, komitmen dan berusaha memberikan teladan bagi warga sekolahnya.
2. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) cukup bagus, hal ini dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah, guru, karyawan, dan stakeholder dalam berkolaborasi dan menjalin komunikasi dalam melaksanakan setiap kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Kinerja tersebut dilakukan dengan cara menyusun strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut dengan melakukan : analisis lingkungan, menganalisis kesenjangan kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang diharapkan pada jangka menengah dan pendek,

mengatasi kesenjangan secara bertahap, melaksanakan program dan, memonitoring mengevaluasi program-program tersebut secara berkesinambungan untuk aksi lebih lanjut.

B. Saran

1. Peneliti, penelitian di bidang ini dapat menjadi pengetahuan dan wawasan baru yang perlu untuk dikaji lebih mendalam dan dikembangkan agar mutu pendidikan tidak tertinggal. Kita harus memiliki harapan yang tinggi untuk meraih tujuan yang diinginkan di masa mendatang.
2. Kepala sekolah dan pemangku kepentingan, dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan agar lebih memaksimalkan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dan manajer sebagai tugas utamanya selain peran lain yang mendukungnya, memberdayakan sumber daya yang ada, pendokumentasian yang tertib dan baik, meningkatkan peran serta partisipasi masyarakat dan stakeholder. Menyusun rencana strategis untuk menggapai tujuan yang diharapkan, memonitoring dan mengevaluasi untuk aksi lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur., 2015, *Dasar – Dasar Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta :Gosyen Publishing.
- Agustinus Hermino., 2014, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*, Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Andang., 2014. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta : Ar–Ruzz Media .
- Barlian, Ikbal., 2013, “*Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*”, Jakarta : Esensi.
- Depdikbud., 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.
- Depdiknas., 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Dirjen Pendasmen.
- Cepi Triatna. 2015. *Pengembangan Manajemen Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Depdikbud. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka..
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Dirjen Pendasmen.
- Husni, Karna., 2015., “*Manajemen Perubahan Sekolah*”. Bandung : Pustaka Setia.
- John M, Echol, et.al., 1987, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, Jakarta:Gramedia.
- Kompri., 2014, *Manajemen Sekolah : Teori dan Praktik*, Bandung : Alfabeta
- Muhsin, Mumuh, Heryati, Yeti., 2014, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia
- Mardalis., 1999, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta : Bumi Aksara.
- .
James Allen-Marc Allen, 2008. *As A Man Thinketh (Berawal Dari Pola Berpikir)* : Yogyakarta : Pustaka Baca.

- Leba, Ibi, Tagela, Umbu., Sumardjono P. 2014. *Profesi Kependidikan*. Yogyakarta : Penerbit Ombak.
- Mulyasa., 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*,. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- ., 2015, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- ., 2016, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Yogyakarta : Gosyen Publishing.
- Nasution, Zulkarnaen., 2006, *Manajemen Humas Di Lembaga Pendidikan*,
- Panggabean, Rizal., 2015, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*, Jakarta : PT Pustaka Alfabet.
- Permendiknas., 2009, *Standar Nasional Pendidikan beserta delapan peraturan – peraturan*, Yogyakarta : CV Dwi Karya Mulia.
- Presiden RI., 2005, *Permen RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta : Setneg RI.
- Rahman, Arif., 2015, *Guru*, Jakarta : Esensi.
- Rohiat., 2008, *Kecerdasan Emosional Kepemimpina Kepala Sekolah*, Bandung : PT Refika Aditama.
-, 2012, *Manajemen Sekolah : Teori dan Praktik*, Bandung : PT Refika Aditama.
- Rohmat., 2010, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, Yogyakarta : Litera Buku.
- aefullah., 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sapari, Achmad, Supriono S., 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jatim : SIC (Anggota IKAPI)
- Sobri dkk., 2009, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta : Multi Pressindo.
- Sugiyono., 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&d*. Bandung:Alafabeta.
- . 2015. *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*. Bandung:Alfabeta.

- Sumardjono P, Leba, Ibi, Tagela, Umbu., 2014, *Profesi Kependidikan*, Yogyakarta : Penerbit Ombak
- Suryana, Yaya., 2015, *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Tatang S., 2015, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung : CV
- Tatang S, Basri, Hasan., 2015, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung : CV Pustaka Setia.
- Tim Direktorat Pembinaan Sekolah., 2013, *Panduan Pembinaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar*, Jakarta : Kemendikbud, Dirjen Pendas, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar.
- Usman, Husaini., 2014, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara

LAMPIRAN

Lampiran I : Transkrip Wawancara

- Peneliti : Apa saja peranan kepala sekolah yang sangat berpengaruh terhadap perubahan dan peningkatan mutu sekolah ?
- Guru : Peranannya yang kuat dalam memimpin dan manajemennya, yang ditunjukkan dalam menyusun konsep, mengambil keputusan, konsisten, dan komitmen dalam melaksanakan program-programnya
- Peneliti : Apa peran lain yang dilakukan kepala sekolah, agar terjadi perubahan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya?
- Guru : Kepala sekolah juga melaksanakan peranan lainnya sebagai : educator, administrator, supervisor, inovator, motivator, pencipta iklim kerja, kewirausahaan, figur dan mediator.
- Peneliti : Faktor-faktor apa saja yang sangat berpengaruh terhadap perubahan dan peningkatan mutu pendidikan yang saudara pimpin selain faktor kepemimpinan dan manajemen?
- K S : Banyak faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan, diantaranya faktor team yang kuat, partisipasi warga sekolah , masyarakat, yang siap dan mau untuk berubah, mampu dan bertanggungjawab atas tugas yang diembannya, dan dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan untuk aksi lebih lanjut.
- Peneliti : Bagaimana agar bisa menjadi team yang kuat dan usaha meningkatkan mutu pendidikan ?
- Guru : Semua warga menyadari bahwa dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan itu perlu kerjasama team yang kuat dan keberhasilan itu merupakan kerjasama team bukan individu. Semua saling melengkapi , berkolaborasi, membangun komunikasi komunikasi yang baik
- Peneliti : Selain faktor-faktor tersebut di atas program- program pengembangan sekolah apa yang dilakukan ?

- K S : Sekolah menyusun Program Pengembangan Sekolah bersama warga sekolah, Komite Sekolah, masyarakat yang terlibat di dalamnya. Program yang disusun yaitu RKS, RKJM, RKT, RAPBS, monitoring evaluasi dan tindak lanjut.
- Peneliti : Selain direncanakan dengan baik setiap program yang akan dilaksanakan, bagaimana pengorganisasiannya ?
- K S : Kami memberdayakan semua warga sekolah dan berkomitmen untuk melakukan perubahan agar ke depan mutu pendidikan lebih baik. Pemberdayaan akan muncul kreatifitasnya, dan pemberdayaan disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.
- Peneliti : Bagaimana saudara dalam melakukan pengarahan dan pengawasan terhadap tugas masing-masing penanggungjawab kegiatan?
- K S : Dengan mengontrol dan mengevaluasi setiap hasil dari tugas yang diembannya adakah kesenjangan, apabila ada perlu dievaluasi dan mencari solusi yang terbaik.
- Peneliti : Apa yang dilakukan jika hasil belum seperti yang diharapkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan ?
- K S : Kami analisis apa masalahnya dan solusinya, maka pentingnya Evaluasi Diri Sekolah dan melakukan analisis SWOT, dan menentukan rencana selanjutnya.
- Peneliti : Bagaimana sekolah mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah ?
- K S : Kami mengimplementasikan secara bertahap sesuai kesiapan yang ada di sekolah, tetapi kami mempunyai harapan prestasi yang tinggi dan siap dan antisipasi dengan perubahan
- Peneliti : Apakah ada kendala di dalam mengimplementasikan MBS?
- K S : Peraturan yang mengikat kadang kurang kondusif, partisipasi masyarakat belum maksimal terutama masalah pendanaan yang tidak mengikat.

Lampiran II : Data Sarana Prasarana

No	Nama Ruang	Ukuran	Jml Unit
1.	Ruang Kelas I A&B	8 X 7	2
	Ruang Kelas II A	5 X 7	1
	Ruang Kelas II B	8 X 7	1
	Ruang Kelas III A	8 X 7	1
	Ruang Kelas III B	5 X 7	1
	Ruang Kelas IV A & B	8 X 7	2
	Ruang Kelas V A & B	8 X 7	2
	Ruang Kelas VI A & B	8 X 7	2
2.	Ruang KS	2,5 X 7	1
3.	Mushola	6,6 X 6,5	1
4.	Ruang UKS	2 X 2	1
5.	Toilet/WC	2 X 1,5	5
6.	Gudang	2 X 3	1
7.	Ruang Lab. Komputer	3 X 8	1
8.	Tempat Parkir	2 X 5	1

Lampiran III :Data Prestasi Peserta Didik

Data Prestasi lainnya

No	Nama Siswa	Prestasi	Tahun Pelak.	Lembaga Pelak.
1.	Stefani Vanesa P	Juara Harapan II Singing Contest	30 Mei 2015	Jalani Production
2.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Puisi	31 Mei 2015	Mahasiswa Diploma Jepang
3.	Stefani Vanesa P	Juara Harapan I Lomba Fashion Show Kertas Koran	5 Juli 2015	Galeria Mall
4.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Photo Genik	2015	Ayam Betutu Resto
5.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Fashion Show	2015	Ayam Betutu Resto
6.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Menulis Artikel	1 Nov 2015	Dinas Pariwisata DIY
7.	Tamara S	Juara II Lomba Mendongeng	2 Des 2015	Disbudpar Sleman
8.	Apta Nayottama	Juara Harapan II Lomba Mendongeng	2 Des 2015	Disbudpar Sleman
9.	Stefani Vanesa P	Juara II Lomba Dongeng Fabel	18 Des 2015	MPI UNY
10.	Muthi'a A	Juara Harapan I Tari Kreasi	13 Feb2016	SMP Al Azhar 26 Yk
11.	Stefani Vanesa P	Juara Harapan II Modelling13 Feb 2016	13 Feb 2016	SMP Al Azhar 26 Yk
12.	Aliefaya Cikal R	Juara Harapan I Tari Kreasi	13 Feb2016	SMP Al Azhar 26 Yk
13.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Fashio Show Junior Kartini	23 Apr 2016	The Sahid Rich Hotel
14.	Tamara S	Juara Harapan I Lomba Pidato Basa Jawa	Mei 2016	Kakancam Depok
15.	Venas Artha AP	Juara II Lomba Wiru Kain dan Busana Jawa	Mei 2016	Kakancam Depok
16.	Stefani Vanesa	Juara I Lomba	2016	Dencow

	P	Fashion Show		Explore The World
17.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Fashion Show Eduphoria	1 Mei 2016	Lippo Plaza Jogja
18.	Tamara S	Juara I Pi Lomba Cerita Budaya Daerah “Bercerita Wayang”	17 Mei 2016	Perpusda Kab. Sleman
19.	Stefani Vanesa P	Juara II Pi Lomba Cerita Budaya Daerah “Bercerita Wayang”	17 Mei 2016	Perpusda Kab. Sleman
20.	Yuka Puspa A	Juara II Lomba Kawruh Basa Jawa	3 Jun 2016	UPT Yandik Kec. Depok
21.	Selfiana Nurfatika	Jura II Lomba Kawruh Basa Jawa	3 Jun 2016	UPT Yandik Kec. Depok
22.	Tamara S	Jura II Lomba Kawruh Basa Jawa	3 Jun 2016	UPT Yandik Kec. Depok
23.	Stefani Fanesa P	Juara III Lomba Fashion Show	19 Juni 2016	RDK TMA FH UII
24.	Venas Artha AP	Juara I Puitisasi Sari Tilawah Pa	8 Sep 2016	UPT Yandik Kec. Depok
25.	Amelia SA	Juara II MHQ Pi	8 Sep 2016	UPT Yandik Kec. Depok
26.	Venas Artha AP	Juara Harapan I Lomba Dongeng	14 Sep2016	Balai Pelestarian Nilai Budaya DIY
27.	Stefani Vanesa P	Sepuluh Nominator Lomba Dongeng	14 Sep2016	Balai Pelestarian Nilai Budaya DIY
28.	Stefani Vanesa P	Juara Fasilitator I Fashion Show	7 Okt 2016	KOPMA UIN Sunan Kalijaga
29.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Mendongeng	29 Okt2016	Disbudpar Sleman
30.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Pidato Bahasa Indonesia	13 Nov 2016	BADKO TKA-TPA Kec. Kalasan
31.	Stefani Vanesa P	Juara I Lomba Fashion Show Hijab Style For Kids	20 Nov 2016	Jogja City Mall

32.	Stefani Vanesa P	Juara III Lomba Peragaan Busana Muslim	12 Des 2016	SMP Diponegoro Depok
33.	Stefani Vanesa P	Juara III Lomba Mendongeng	21 Des 2016	Mahasiswa Teknologi Pendidikan UNY
34.	Stefani Vanesa P	Juara II Lomba Pidato Bahasa Indonesia	11 Feb2017	Bina Umat Competition Series 8 DIY-Jateng
35.	Stefani Vanesa P	Juara III Lomba Fashion SHOW Islami	28 Jan 2017	Festival Kesenian Mugadeta
36.	M Ridwan K	Juara Harapan II Klinik Sains Matematika	16 Feb 2017	UPT Yandik Kec. Depok
37.	Stefani Vanesa P	Juara 1 Lomba Menghias Donat	25 Feb 2017	Ions International Education
38.	Happy Alma WS	Juara I Bola Voli Putri	23 Feb2017	Kec. Depok
39.	Happy Alma WS	Juara III Atletik Putri	23 Feb2017	Kec. Depok
40.	Rifqilya PS	Juara I Lomba KTI	2018	Disdik Kab. Sleman
41.	Endah DM	Juara III Lomba KTI	2018	Disdik Kab. Sleman
42.	Fabian Dwi A	Juara I Lomba Baca Surat Kartini	2018	Disdik Kab. Sleman

Lampiran IV : Struktur Kurikulum SD Negeri Depok 1

Struktur Kurikulum T.P 2018/2019

KOMPONEN		KELAS DAN ALOKASI WAKTU					
KELOMPOK A		I	II	III	IV	V	VI
1	Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti	4	4	4	4	4	4
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	5	5	6	5	5	4
3	Bahasa Indonesia	8	9	10	7	7	7
4	Matematika	5	6	6	6	6	6
5	Ilmu Pengetahuan Alam	-	-	3	3	3	3
6	Ilmu Pengetahuan Sosial	-	-	3	3	3	3
KELOMPOK B							
7	Seni Budaya dan Keterampilan	4	4	4	4	4	5
8	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	4	4	4	4	4	4
MULOK WAJIB							
1	Bahasa Jawa	2	2	2	2	2	2
2	Bahasa Inggris				2*	2*	2*
EKSTRA WAJIB							
1	Pramuka	2	2	2	2	2	2
JUMLAH		32	34	36	40	40	40

Lampiran V : Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Nama	L/P	Status	Pangkat/Gol	Jabatan	Pddkn
1.	Sri Haryani WL, S.Pd, M.Pd	P	PNS	Guru Madya, IVc	Kepala Sekolah	S2
2.	Muslihah, S.Pd.I	P	PNS	Pembina, IVa	Gr. PAI	S1
3.	Lontaria S, S.Pd	P	PNS	Pembina, IVa	Gr. Kls VIA	S1
4.	Supartilah, S.Pd	P	PNS	Pembina, IVa	Gr. Kls IA	S1
5.	Pardimin, S. Pd.Jas	L	PNS	Penata Tk.I,IIIId	Gr.Penjas I- VI A	S1
6.	Salmini L, S.Pd.SD	P	PNS	Penata, IIC	Gr. Kls VB	S1
7.	Widi N, S.Pd	L	PNS	Penata Muda, IIIa	Gr.Kls IVB	S1
8.	Hidayat, A.Ma	L	PNS	Pengatur, IIC	Gr. Kls VIB	D2
9.	Khusni M, S.Pd	P	PNS	Penata Muda, IIIa	Gr.Kls VA	S1
10.	Rifqilya PS, S.Pd	P	PNS	Penata Muda TK.I, IIIb	Gr.Kls IIIB	S1
11	Sumardi,S. Pd	L	PNS	Penata Muda TK.I, IIIb	Gr.Kls IVA	S1
12	Bambang Susilo	L	PNS	Pengatur Muda, Iia	Gr.Kls IIB	SMA
13.	Endah TM, S.Ag	P	PNS	Penata Muda,IIIa	Gr.Kls IIA	S1
14.	Nurlaily E, S. Pd.I, S. Pd	P	GTT		Gr. Kls IIA	S1
15.	Riyan GK, S. Pd	L	GTT		Gr.Penjas Kls I-VIB	S1
16.	Tri L, S.S, S.Pd	P	GTT		Gr. Kls IB	S1

17.	I Kadek DP	L	GTT		Gr.B. Inggris Kls IV- VIAB	SMA
18	Herlina I, SE	P	PTT		TU	S1
19	Jumiran	L	PTT		Penjg.Sekola h	SMA

**Lampiran VI : Analisis Pendidikan SD Negeri Depok 1
Tahun Pelajaran 2014/2015**

No	Kondisi nyata saat ini
1.	<p>Pengembangan Standar Isi</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kurikulum 80% memenuhi SNP (perangkat pembelajaran belum disusun secara maksimal untuk kelas I-VI untuk semua mapel) b. KKM belum memenuhi SNP, penentuan KKM masih kira-kira belum melalui analisis SK, KD, Indikator pada setiap mata pelajaran (rata-rata KKM baru 61%)
2.	<p>Pengembangan Proses Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proses pembelajaran belum memenuhi SNP, baru 60% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM,CTL, maupun PMRI b. Proses pembelajaran dengan pendekatan Tematik belum dilaksanakan secara benar, 60% guru masih kesulitan dalam mengembangkan tema untuk memadukan beberapa mata pelajaran c. Pendidikan karakter belum terintegrasi pada setiap mata pelajaran
3.	<p>Pengembangan Kompetensi Kelulusan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Prestasi akademiklulusan belum memenuhi SNP (SKBM rata-rata 69% rata-rata UN 7,16) b. Prestasi non akademik sekolah belum menunjukkan hasil c. Output belum semua bisa diterima di sekolah negeri terlebih di sekolah favorit (baru 35%)
4.	<p>Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga pendidik sudah 60% memenuhi kualifikasi pendidikan S1/D-IV, guru mata pelajaran olahraga dan muatan lokal Bahasa Inggris masih GTT b. Tenaga Pendidik 50% memiliki sertifikasi pendidik c. Sudah memiliki tenaga administrasi, tenaga pesuruh merangkap tugas penjaga sekolah, dan kebersihan berstatus PTT d. Belum memiliki tenaga perpustakaan
5.	<p>Pengembangan Sarana dan Prasarana</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sarana dan prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 70% memenuhi SNP b. Sarana dan Prasarana ruang ibadah (masjid) belum standar, ruang UKS masih menyaru dengan ruang kelas, ruang lab (rata-rata 50%)

	<ul style="list-style-type: none"> c. Sarana dan prasarana ruang perpustakaan belum memenuhi SNP d. Sarana dan prasarana kamar mandi, WC belum memenuhi SNP (80%)
6.	<p>Pengembangan Pengelolaan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sekolah menyusun RKJM, namun perlu direvisi sesuai kondisi kebutuhan dan tuntutan saat ini b. Sekolah mempunyai komite sekolah, tetapi belum bekerja sesuai tupoksinya, belum memiliki AD/ART serta program kegiatan c. Administrasi sekolah belum memenuhi (baru 60%) SNP
7.	<p>Pengembangan Pembiayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Biaya pengembangan belum cukup tersedia, konsep pendidikan gratis menghambat peran serta masyarakat dan membantu biaya pendidikan b. 20% Dana BOS dan 40% Dana BOSDA untuk operasional masih terserap untuk honor pendidik dan tenaga kependidikan
8.	<p>Pengembangan penilaian</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Baru 50% guru melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum atau SNP (rata-rata masih di bawah SNP baik tingkat kesulitan maupun model-model yang digunakan) b. Pendidik baru 40% melaksanakan teknik-teknik penilaian (tes dan non tes) c. Sebagian guru belum membuat program penilaian secara sistematis d. Sebagian guru belum membuat analisis dan tindak lanjut dari hasil penilaian dengan benar

Lampiran VII : Analisis Pendidikan 4 Tahun Ke Depan

No	Kondisi yang diharapkan 4 tahun ke depan
1.	<p data-bbox="395 441 533 472">Standar Isi</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="395 510 884 542">a. Kurikulum 100% memenuhi SNP<li data-bbox="395 584 1257 696">b. KKM benar-benar ditetapkan melalui analisis SK, KD, Indikator pencapaian ketuntasan untuk semua mata pelajaran<li data-bbox="395 734 1257 846">c. Kajian SK-KD dikembangkan secara mandiri sesuai dengan keadaan sekolah
2.	<p data-bbox="395 981 863 1012">Pengembangan proses pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="395 1055 1257 1234">a. Proses pembelajaran belum memenuhi SNP, baru 60% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM, CTL, maupun PMRI<li data-bbox="395 1272 1257 1525">b. Proses pembelajaran dengan pendekatan Tematik belum dilaksanakan secara benar, 60% guru masih kesulitan dalam mengembangkan tema untuk memadukan beberapa mata pelajaran<li data-bbox="395 1563 1257 1675">c. Proses pembelajaran belum mengintegrasikan pendidikan karakter pada setiap mata pelajaran

3.	<p>Pengembangan Kompetensi Lulusan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Prestasi akademik sudah memenuhi SNP (SKBM rata-rata 75% dan rata-rata UN 7,50 b. Prestasi non akademik sekolah mencapai minimal juara tingkat kecamatan c. Semua (100%) output diterima di SMP negeri
4.	<p>Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga pendidik sudah 100% memenuhi SNP (kualifikasi pendidikan semua S1) berstatus negeri b. 100% pendidik sudah memiliki sertifikat pendidik c. Memiliki tenaga administrasi, tenaga pesuruh, tenaga kebersihan, dan tenaga keamanan (50% negeri) d. Memiliki tenaga perpustakaan sesuai bidangnya.
5.	<p>Pengembangan Sarana dan Prasarana</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sarana prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 100% memenuhi SNP b. Tersedia sarana prasarana ruang ibadah (masjid), tersedia ruang UKS tersendiri dengan sarana prasarananya, memiliki ruang lab dan ruang ketrampilan c. Memiliki ruang/gedung perpustakaan tersendiri d. Sarana prasarana kamar mandi, WC memenuhi SNP

6.	<p>Pengembangan Pengelolaan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sekolah menyusun RKJM yang sesuai dengan kondisi sekolah b. Sekolah memiliki komite yang sudah sesuai dengan tupoksinya dan memiliki AD/ART dan punya program yang dilaksanakan secara maksimal c. Administrasi sekolah 100% memenuhi SNP
7.	<p>Pengembangan Pembiayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Biaya pengembangan terpenuhi b. Dana BOS dan BOSDA 100% untuk pembiayaan operasional sekolah
8.	<p>Pengembangan Penilaian</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Guru sudah 100% melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum b. Penilaian proses sudah 100% dilaksanakan c. Sebagian besar guru membuat program penilaian secara otomatis d. Semua guru sudah membuat analisis penilaian dan tindak lanjut

Lampiran VIII : Identifikasi Tantangan Nyata

No	Kondisi saat ini	Kondisi yang diharapkan 4 tahun ke depan	Besarnya tantangan nyata
1.	<p>Standar Isi</p> <p>a. Kurikulum 80% memenuhi SNP perangkat pembelajaran belum disusun secara maksimal untuk kelas I-VI untuk semua mata pelajaran</p> <p>b. KKM belum memenuhi SNP, penentuan KKM masih kira-kira belum melalui analisis SK, KD, Indikator pada setiap mata pelajaran (rata-rata KKM baru 61%)</p>	<p>a. Kurikulum 100% memenuhi SNP, Silabus, RPP tersedia untuk mata pelajaran seluruh</p> <p>b. KKM dirumuskan melalui analisis SK, KD, Indikator pencapaian untuk semua mata pelajaran rata-rata 75%</p>	<p>$100\% - 80\% = 20\%$</p> <p>$75 - 61 = 14$</p>
2.	<p>Pengembangan Proses Pembelajaran</p> <p>a. Proses pembelajaran belum memenuhi SNP, baru 60% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM, CTL, maupun PMRI</p> <p>b. Proses pembelajaran dengan pendekatan Tematik belum dilaksanakan secara benar, 60% guru masih kesulitan dalam mengembangkan tema untuk memadukan beberapa mata pelajaran</p>	<p>a. Proses pembelajaran sudah memenuhi SNP, 100% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM, CTL, PMRI, atau pendekatan lainnya</p> <p>b. Proses pembelajaran dengan pendekatan tematik kelas I-III terlaksana dengan benar</p>	<p>$100\% - 60\% = 40\%$</p> <p>$100\% - 40\% = 60\%$</p>

	c. Pendidikan karakter belum terintegrasi pada setiap mata pelajaran (20%)	c. Pendidikan karakter terintegrasi pada setiap mata pelajaran	100%- 20%=80%
3.	<p>Standar Kelulusan</p> <p>a. Prestasi akademik lulusan belum memenuhi SNP (SKBM rata-rata 69% dan rata-rata UN 7,16)</p> <p>b. Prestasi non akademik sekolah belum menunjukkan hasil</p> <p>c. Output belum bisa semua diterima di sekolah negeri, terlebih diterima di sekolah favorit (baru 35%)</p>	<p>a. Prestasi akademik lulusan memenuhi SNP (SKBM rata-rata 75% dan rata-rata UN 7,50)</p> <p>b. Prestasi non akademik sekolah mencapai juara kecamatan, kabupaten</p> <p>c. 100% semua output diterima di SMP negeri</p>	<p>SKBM 75- 69=6%</p> <p>UN 75=7,16=0,34</p> <p>Minimal juara tingkat kecamatan</p> <p>100%- 35%=65%</p>
4.	<p>Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <p>a. Tenaga pendidik sudah 60% memenuhi kualifikasi pendidikan S1/D-IV</p> <p>b. Guru mata pelajaran olahraga dan muatan lokal Bahasa Inggris masih GTT</p> <p>c. Tenaga pendidik 50% memiliki sertifikasi pendidik</p> <p>d. Sudah memiliki tenaga administrasi, tenaga pesuruh merangkap</p>	<p>a. Tenaga pendidik 100% memiliki kualifikasi pendidikan S1/D-IV</p> <p>b. Memiliki guru mata pelajaran olahraga dan Bahasa Inggris berstatus PNS (50%)</p> <p>c. 100% pendidik memiliki sertifikasi pendidik</p> <p>d. Memiliki tenaga administrasi, penjaga sekolah,</p>	<p>100%- 60%=40%</p> <p>50%</p> <p>100%- 50%=50%</p> <p>60%</p>

	tugas penjaga sekolah, dan kebersihan berstatus PTT, belum memiliki tenaga perpustakaan	memiliki tenaga pustakawan PNS (60%)	
5.	<p>Pengembangan Sarana dan Prasarana</p> <p>a. Sarana dan prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 70% memenuhi SNP</p> <p>b. Sarana dan prasarana ruang ibadah (masjid), ruang UKS, dan ruang lab rata-rata 50%</p> <p>c. Sarana dan prasarana ruang perpustakaan 60% memenuhi SNP</p> <p>d. Sarana dan prasarana kamar mandi, WC belum memenuhi SNP (BARU 80%)</p>	<p>a. Sarana dan prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 100% memenuhi SNP</p> <p>b. Sarana dan prasarana ruang ibadah (masjid), ruang UKS, dan ruang lab memenuhi SNP</p> <p>c. Sarana dan prasarana ruang perpustakaan 100% SNP</p> <p>d. Sarana dan prasarana kamar mandi, WC memenuhi SNP (100%)</p>	<p>100%-70%=30%</p> <p>50%</p> <p>100%-60%=40%</p> <p>100%-80%=20%</p>
6.	<p>Pengembangan Pengelolaan</p> <p>a. Sekolah menyusun RKJM, namun perlu direvisi sesuai kondisi kebutuhan dan tuntutan saat ini</p> <p>b. Sekolah mempunyai komite sekolah, tetapi</p>	<p>a. Sekolah menyusun RKS mengacu 8 standar</p> <p>b. Komite sekolah 80% bekerja sesuai</p>	<p>100%</p> <p>80%</p>

	<p>belum bekerja sesuai tupoksinya, belum memiliki AD/ART serta program kegiatan</p> <p>c. Administrasi sekolah belum memenuhi SNP (baru 60%)</p>	<p>tupoksi</p> <p>c. Administrasi sekolah memenuhi SNP (100%)</p>	<p>100%- 60%=40%</p>
7.	<p>Pengembangan Pembiayaan</p> <p>a. Biaya pengembangan tersedia 10%. Konsep pendidikan gratis menghambat peran serta masyarakat dalam membantu biaya pendidikan</p> <p>b. 20% Dana BOS dan 40% Dana BOSDA untuk operasional masih terserap untuk honor pendidik dan tenaga kependidikan</p>	<p>a. Masyarakat mendukung sepenuhnya dalam membantu pengembangan pendidikan di sekolah 20%</p> <p>b. Pembiayaan operasional dari dan BOS dan BOSDA 100% memenuhi SNP</p>	<p>20%-10%=10%</p> <p>20% dan 40%</p>
8.	<p>Pengembangan Penilaian</p> <p>a. Baru 50% guru melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum atau SNP (rata-rata masih di bawah SNP baik tingkat kesulitan maupun model-model yang digunakan)</p> <p>b. Pendidik baru 40% melaksanakan teknik-teknik penilaian (tes dan non tes)</p> <p>c. Sebagian guru 40% belum membuat program penilaian secara sistematis</p>	<p>a. Guru 100% melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum</p> <p>b. Penilaian sudah 100% dilaksanakan</p> <p>c. Sebagian besar guru membuat program penilaian secara sistematis 100%</p>	<p>100%- 50%=50%</p> <p>100%- 40%=60%</p> <p>100%- 40%=60%</p>

	d. Sebagian guru 60% belum membuat analisis dan tindak lanjut dari hasil penilaian dengan benar	d. Semua guru sudah membuat analisis penilaian dan tindak lanjut 100%	100%-60%=40%
--	---	---	--------------

Lampiran IX : Identifikasi Tantangan Nyata 1 Tahun

No	Kondisi saat ini	Kondisi yang diharapkan 1 tahun ke depan	Besarnya tantangan nyata
1.	<p>Standar Isi</p> <p>a. Kurikulum 80% memenuhi SNP (perangkat pembelajaran belum disusun secara maksimal untuk kelas I-VI untuk semua mapel)</p> <p>b. KKM belum memenuhi SNP, penentuan KKM msih kirs-kirs belum melalui analisis SK, KD, Idikator pada setiap mata pelajaran (rata-rata KKM baru 61%)</p>	<p>a. Kurikulum 85% memenuhi SNP (perangkat pembelajaran sudah disusun untuk kelas I-VI semus mapel)</p> <p>b. Penentuan KKM melalui analisis SK, KD, Indikator dengan pencapaian rata-rata 64,5%</p>	<p>5%</p> <p>3,5%</p>
2.	<p>Pengembangan Proses Pembelajaran</p> <p>a. Proses pembelajaran belum memenuhi SNP, baru 60% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM, CTL, maupun PMRI</p> <p>b. Proses pembelajaran dengan pendekatan Tematik belum dilaksanakan secara benar, 60% guru masih kesulitan dalam mengembangkan tema untuk memadukan beberapa mata pelajaran</p> <p>c. karakter belum terintegrasi pada setiap mata pelajaran</p>	<p>a. Proses pembelajaran memenuhi SNP,70% guru melaksanakan metode/pendekatan PAIKEM, CTL, maupun PMRI</p> <p>b. Proses pembelajaran dengan pendekatan Tematik dilaksanakan secara benar, 70% guru dapat mengembangkan tema untuk memadukan beberapa mata pelajaran</p> <p>c. Pendidikan karakter terintegrasi pada</p>	<p>10%</p> <p>10%</p> <p>20%</p>

	(20%)	setiap mata pelajaran 40%	
3.	<p>Pengembangan Kompetensi Lulusan</p> <p>a. Prestasi akademik lulusan belum mencapai SNP (SKBM rata-rata 69% dan rata-rata nilai UN 7,16)</p> <p>b. Output belum semua bisa diterima di sekolah negeri terlebih diterima di sekolah favorit (35%)</p>	<p>a. Prestasi akademik lulusan menuju pemenuhan SNP (SKBM rata-rata 70,5 dan rata-rata UN 72,45)</p> <p>b. Output 51,25% diterima di sekolah negeri</p>	<p>0,85</p> <p>16,25</p>
4.	<p>Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</p> <p>a. Tenaga pendidik sudah 60% memenuhi kualifikasi pendidikan S1/D-IV, guru mata pelajaran olahraga dan muatan lokal B ahasa Inggris masih GTT</p> <p>b. Tenaga pendidik 50% memiliki sertifikat pendidik</p> <p>c. Administrasi tenaga pesuruh merangkap tugas penjaga sekolah, dan kebersihan berstatus PTT</p> <p>d. Belum memiliki tenaga perpustakaan</p>	<p>a. Tenaga pendidik 70% memenuhi kualifikasi pendidikan S1/D-IV, guru olahraga dan muatan lokal berstatus PNS</p> <p>b. Tenaga pendidik 62,5% memiliki sertifikat pendidik</p> <p>c. Memiliki tenaga keamanan tersendiri</p> <p>d. Memiliki tenaga perpustakaan sesuai bidangnya</p>	<p>10% Guru olahraga dan muatan lokal PNS</p> <p>12,5%</p> <p>1 tenaga keamanan</p> <p>1 tenaga perpustakaan</p>

5.	<p>Pengembangan Sarana dan prasarana</p> <p>a. Sarana dan prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 70% memenuhi SNP</p> <p>b. Sarana dan prasarana masjid belum standar, ruang UKS masih menyatu dengan ruang kelas, ruang lab.(rata-rata 50%)</p> <p>c. Sarana dan prasarana ruang perpustakaan 60% memenuhi SNP</p> <p>d. Sarana dan prasarana kamar mandi, WC belum memenuhi SNP (80%)</p>	<p>a. Sarana dan prasarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar terdapat rata-rata 77,5% memenuhi SNP</p> <p>b. Sarana dan prasarana ruang ibadah, ruang UKS, ruang lab. 62,5% memenuhi SNP</p> <p>c. Sarana dan prasarana ruang perpustakaan 70% memenuhi SNP</p> <p>d. Sarana dan prasarana kamar mandi/WC 85% memenuhi SNP</p>	<p>7,5%</p> <p>12,5%</p> <p>10%</p> <p>5%</p>
6.	<p>Pengembangan Pengelolaan</p> <p>a. Sekolah menyusun RKS, namun perlu direvisi sesuai kondisi kebutuhan dan tuntutan saat ini</p> <p>b. Sekolah mempunyai komite sekolah, tetapi belum bekerja sesuai tupoksinya, belum memiliki AD/ART serta program kegiatan</p> <p>c. Administrasi sekolah belum memenuhi (baru 60% SNP)</p>	<p>a. Sekolah sudah menyusun RKS, sesuai kondisi kebutuhan dan tuntutan saat ini</p> <p>b. Sekolah mempunyai komite sekolah dan memiliki program kegiatan</p> <p>c. Administrasi sekolah 70% memenuhi SNP</p>	<p>Revisi RKS</p> <p>Program kegiatan komite sekolah</p> <p>10%</p>

7.	<p>Pengembangan Pembiayaan</p> <p>a. Biaya pengembangan belum cukup tersedia, konsep pendidikan gratis menghambat peran serta masyarakat dalam membantu biaya pendidikan</p> <p>b. 15% Dana BOS dan 35% Dana BOSDA untuk operasional masihterserap untuk honor pendidik dan tenaga pendidikan</p>	<p>a. Tersedia biaya pengembangan minimal 2% dari anggaran. Ada kesadaran tentang pendidikan gratis, sehingga timbul peran serta masyarakat dalam membantu biaya pendidikan</p> <p>b. 15% Dana BOS dan 40% Dana BOSDA untuk operasional sedikit berkurang untuk honor pendidik dan tenaga kependidikan</p>	<p>2%</p> <p>0% dan 5%</p>
8.	<p>Pengembangan Penilaian</p> <p>a. Baru 50% guru melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum atau SNP (rata-rata masih di bawah SNP baik tingkat kesulitan maupun model yang digunakan)</p> <p>b. Pendidik baru 40% melaksanakan teknik-teknik penilaian (tes dan non tes)</p> <p>c. Sebagian guru (30%) belum membuat program penilaian secara sistematis</p>	<p>a. Ada peningkatan menjadi 62,5% guru melaksanakan sistem penilaian sesuai dengan tuntutan kurikulum atau SNP</p> <p>b. Ada peningkatan menjadi 55% baik tingkat kesulitan maupun teknik-teknik yang digunakan dalam penilaian tes dan non tes</p> <p>c. Pendidik 77,5% membuat program penilaian secara sistematis</p>	<p>12,5%</p> <p>15%</p> <p>7,5%</p>

	d. Sebagian guru (20%) belum membuat analisis dan tindak lanjut dari hasil penilaian dengan benar	d. Sebagian besar guru 85% sudah membuat analisis dan tindak lanjut hasil penilaian	5%
--	---	---	----

CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI

Nama : SUMIYATI
Tempat, Tanggal Lahir : Sleman, 12 April 1964
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Cupuwatu 1 Purwomartani Kalasan Sleman

DATA PENDIDIKAN

1.Sekolah Dasar : SD Negeri Cemoroharja (1971-1977)
2.SMP : SMP Negeri Donoharjo (1977-1980)
3.PGA : PGA Negeri Pakem (1981-1983)
4.D II : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (1996-1998)
5.Perguruan Tinggi : UMY (2001-2003)

PENGALAMAN PEKERJAAN

GURU : 1.SD Negeri Pakem II (1984-1987)
: 2.SD Negeri Babarsari (1987-2007)
: 3.SD Negeri Corongan (2007-sekarang)