

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI
SMA NEGERI DI KABUAPTENBATANGHARI**

TESIS



Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Jambi
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pendidikan

Oleh:

Nama : Ar Rozi Zikri

NIM : P2A221013

**MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS JAMBI
2023**

ABSTRAK

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI DI KABUPATENBATANGHARI

**Oleh :
Ar Rozi Zikri
P2A221013**

(Program Studi Magister Manajemen Pendidikan)

Penelitian ini dilatar belakangi oleh karena penerapan manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari belum optimal. Sementara itu, kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki wewenang dan tanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dalam upaya melakukan pengelolaan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang lebih mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki oleh pihak sekolah termasuk optimalisasi pemanfaatan daya dukung lingkungan yang ada. Keberhasilan penerapan MBS sangat tergantung pada peran kepala sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi dan peran kepala sekolah dalam penerapan MBS. Tujuan yang lain adalah untuk mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dari implementasi MBS di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan di SMAN 5, SMAN 4, dan SMAN 7 yang ada di Kabupaten Batanghari. Subjek Penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Ketua Komite Sekolah, Wali Siswa, Guru, dan Siswa. Instrumen yang digunakan dalam pengambilan data adalah daftar wawancara. Analisis data yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan model triangulasi bertahap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS di SMAN 5 adalah yang terbaik, sedangkan SMAN 4 berada dibawahnya dan SMAN 7 berada pada urutan terendah. Peran kepala sekolah SMAN 5 dalam penerapan MBS cukup optimal, sedangkan peran kepala sekolah SMAN 4, dan 7 masih banyak yang harus ditingkatkan. Faktor yang menghambat dalam penerapan MBS adalah peraturan yang terus berubah-ubah, kebijakan kurikulum yang terus berubah-ubah, pendanaan, dan partisipasi dan perhatian masyarakat yang masih rendah. Faktor yang mendukung penerapan MBS adalah disiplin dan motivasi semua komponen sekolah untuk memajukan pendidikan dan pengajaran di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi MBS kurang optimal dan masih perlu ditingkatkan

Kata Kunci : Peran Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Teori Peran.....	9
2.1.2 Jenis Peran	12
2.1.3 Kepala Sekolah	13
2.1.4 Konsep Manajemen Berbasis Sekolah.....	17
2.1.5 Tujuan dan Alasan Menerapkan MBS.....	20
2.1.6 Strategi Implementasi MBS.....	21
2.1.7 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	26
2.1.8 Komponen Manajemen Berbasis Sekolah	27
2.1.9 Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah	32
2.1.10 Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	39
2.2 Penelitian Relevan.....	42
2.3 Kerangka Pikir.....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Desain dan Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
3.3 Fokus Penelitian dan Informan	50
3.3.1 Fokus Penelitian.....	50
3.3.2 Informan.....	51
3.4 Jenis dan Sumber Data	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data	54
3.7 Penyajian Hasil Penelitian.....	55
3.8 Pengujian Keabsahan Data.....	55
BAB IV TEMUAN LAPANGAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari.....	57
4.2 Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis	

Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari	59
4.2.1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah.....	61
4.2.2 Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah	66
4.2.3 Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	70
4.2.4 Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah.....	78
4.2.5 Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah	80
4.2.6 Hubungan Manajemen Sekolah dan Masyarakat Berbasis Sekolah.....	87
4.3 Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari	96
4.4 Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari	100
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	124
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	134
5.1 Simpulan.....	134
5.2 Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN.....	141

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Evaluasi Penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari Tahun 2022	4
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	52
Tabel 4.1 Hasil Evaluasi Penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari Tahun 2022	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	48
--------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kebijakan otonomi daerah telah memberikan dampak pada sistem pengelolaan atau manajemen dari berbagai bidang pemerintahan. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang selanjutnya diubah dengan UU No.32 Tahun 2001 tentang Otonomi Daerah, dan secara teknis diatur dalam PP No. 33 Tahun 2001 menyebutkan bahwa otonomi daerah merupakan penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan.

Otonomi bidang pendidikan diimplementasikan dalam bentuk pengelolaan penyelenggaraan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian sekolah dengan menghadirkan sistem pengelolaan yang berbasis pada sekolah. Menurut Nurkolis (2019), pengelolaan pendidikan yang berbasis pada sekolah dikenal dengan istilah MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Hal tersebut juga dimuat dalam Pasal 51 UU No.20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang menyatakan bahwa pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Munculnya paradigma/model baru tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratis dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan

secara efisien dan berkualitas. Dengan demikian dapat mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah.

Sistem pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan Manajemen Berbasis Sekolah mulai diterapkan di Indonesia sejak tahun 2000. Implementasi MBS di Indonesia secara rutin setiap tahun dievaluasi. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Atas dan Perguruan Tinggi (2021) melaporkan hasil evaluasi dari penerapan MBS di Indonesia dengan melihat lima indikator yaitu, 1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis, dan akuntabel, 2) peningkatan mutu pendidikan, 3) menurunnya tingkat putus sekolah, 4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa, dan 5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di sekolah menengah atas.

Evaluasi yang telah dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Atas dan Perguruan Tinggi (2021) menyebutkan bahwa, pelaksanaan MBS masih belum optimal, terutama pada tiga indikator yang digunakan, yaitu peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis, dan akuntabel yang hanya mendapatkan skor 45,29%. Kemudian indikator peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa hanya mendapatkan skor 47,13%. Sedangkan indikator peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di sekolah menengah atas mendapatkan skor terendah, yaitu hanya sebesar 39,84%.

Hasil evaluasi penerapan manajemen berbasis sekolah di atas ternyata tidak berbeda jauh dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Atas dan Perguruan Tinggi yang diwakilkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jambi (2022) yang melaporkan bahwa, pada aspek transparansi masih jauh dari harapan, yaitu dengan rata-rata sebesar 37,24%. Aspek partisipatif memperoleh skor 49,81%, aspek demokratis mencapai angka 59,77%, sedangkan untuk aspek akuntabel hanya mencapai angka 43,22%. Untuk indikator yang berkaitan dengan implementasi pembelajaran hanya diperoleh skor 54,12%, dan untuk indikator peran serta masyarakat hanya sebesar 41,12%.

Evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari (2022) diarahkan pada 19 Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari. Apabila laporan hasil evaluasi implementasi MBS yang telah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari dikaji lebih dalam, maka akan terlihat bahwa Sekolah Menengah Atas Negeri 7 Batanghari merupakan sekolah dengan total hasil penilaian terendah, yaitu sebesar 59,16%. Sedangkan untuk hasil penilaian tertinggi diperoleh SMA Negeri 5 Batanghari, dengan rata-rata sebesar 85,12%. Sedangkan untuk hasil penilaian masuk dalam kategori sedang adalah SMA Negeri 4 Batanghari dengan skor 329 atau rata-rata sebesar 72,29%. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Hasil Evaluasi Penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari Tahun 2022

No	Indikator Penilaian	Skor Hasil Penilaian		
		SMAN 5	SMAN 4	SMAN 7
1.	Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah	92.87	84.32	82.17
2.	Manajemen peserta didik berbasis sekolah	94.33	77.58	61.38
3.	Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan	85.44	74.29	43.81
4.	Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah	80.63	68.45	59.24
5.	Manajemen pembiayaan berbasis sekolah	79.47	64.22	53.67
6.	Hubungan manajemen sekolah dan masyarakat berbasis sekolah	74.83	63.55	52.31
Total		595.82	506.07	414.11
Rata-rata		85.12	72.29	59.16
Kategori		Baik	Cukup Baik	Buruk

Sumber : Rapor Pemetaan Pendidikan Hasil Evaluasi Direktorat Pembinaan SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2022.

Menurut laporan hasil evaluasi implementasi MBS yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari (2022) dijelaskan bahwa, rendahnya implementasi MBS di SMA Negeri di Batanghari disebabkan karena perencanaan dan pelaksanaan MBS tidak dilakukan secara transparan. Kepala sekolah kurang melibatkan partisipatif guru dan komponen sekolah yang lain, dan cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan pendapat dari pihak lain atau kurang demokratis. Proses pengambilan kebijakan yang terkesan tertutup tersebut telah menyebabkan implementasi MBS kurang dapat dipertanggungjawabkan atau akuntabilitas menjadi rendah. Implementasi pembelajaran juga masih lebih banyak berpusat pada guru, aktivitas guru lebih dominan dibandingkan dengan aktivitas siswa karena guru-guru masih menerapkan sistem pembelajaran konvensional. Kepala sekolah dalam mengambil kebijakan kurang melibatkan guru dan masyarakat atau orang tua siswa.

Menurut Nurkolis (2019) keberhasilan implementasi MBS sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah sebagai orang yang diberikan tugas, kewenangan, dan tanggungjawab oleh pemerintah pusat untuk mengelola dan mengatur segala yang dibutuhkan oleh sekolah secara mandiri (otonom) termasuk dalam pengambilan keputusan atau kebijakan-kebijakan sekolah. Berkaitan dengan peran kepala sekolah, Usman (2016) menjelaskan bahwa, kepala sekolah memiliki delapan peran yang dikenal dengan istilah EMASLEM-C, yaitu *educator*/ pendidik; manajer; administrator; *supervisor*/ pengawas; *leader*/ pemimpin; *entre-preneur*/kewirausahaan; motivator; dan *climator*/pencipta iklim kerja. Delapan peran kepala sekolah tersebut dalam konsep MBS diarahkan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, dan efisiensi dalam pengelolaan sekolah. Melalui penerapan MBS, maka sekolah dalam penentuan dan pengambilan kebijakan lebih melibatkan seluruh komponen sekolah, artinya secara internal pengambilan kebijakan melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Secara eksternal melibatkan komite sekolah dan orang tua siswa, sehingga pengambilan kebijakan dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel).

Kebijakan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah telah menjadi perhatian banyak pihak, termasuk para penelitian pendidikan yang telah melakukan kajian terhadap masalah tersebut, seperti penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih (2021), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten” menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun stimultan ada pengaruh

dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan 10 lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Secara variabel berbeda, peneliti hanya fokus pada pola pengambilan keputusan.

Selanjutnya secara khusus Sudaryanto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh pola Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Dinas Pendidikan Kabupaten Malang Jawa Timur” menyebutkan bahwa kepemimpinan dengan MBS dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar. Sujoko (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dalam penerapan MBS terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Sukoharjo” menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMU Negeri 3 Sukoharjo.

Berdasarkan masalah dan dukungan teori dari hasil penelitian tersebut di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian tentang “ Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari “.

1.2 Identifikasi Masalah

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah belum optimal hal tersebut ditunjukkan dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Atas dan Perguruan Tinggi tahun 2021 yang menunjukkan skor untuk tiap-tiap indikator penilaian tidak lebih dari 50%. Demikian juga untuk hasil evaluasi yang dilakukan oleh

Dinas Pendidikan Provinsi Jambi, hasil evaluasi MBS hanya berkisar 46,29% - 76,85%. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari memperlihatkan bahwa Sekolah Menengah Atas Negeri 7 Batanghari merupakan sekolah dengan total hasil penilaian terendah, yaitu sebesar 349 atau dengan rata-rata hasil penilaian sebesar 46,29%. rendahnya implementasi MBS di SMA Negeri 7 Batanghari disebabkan karena Kepala sekolah kurang melibatkan partisipatif guru dan komponen sekolah yang lain, dan cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan pendapat dari pihak lain atau kurang demokratis. Proses pengambilan kebijakan yang terkesan tertutup tersebut telah menyebabkan implementasi MBS kurang dapat dipertanggungjawabkan atau akuntabilitas menjadi rendah.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada dua hal berikut ini:

1. Lokasi penelitian dibatasi hanya di Sekolah Menengah Atas Negeri 2, SMA Negeri 4, dan SMAN Negeri 7 Batanghari. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada hasil laporan evaluasi pelaksanaan MBS yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Batanghari yang menyatakan bahwa SMA Negei 7 Batanghari merupakan sekolah dengan capaian implementasi MBS terendah, SMA Negei 3 Batanghari merupakan sekolah dengan capaian implementasi MBS tertinggi, dan SMA Negei 4 Batanghari merupakan sekolah dengan capaian implementasi MBS dalam kategori sedang.
2. Penilaian peran kepala sekolah didasarkan model EMASLEM-C terpilih dengan menggunakan lima dari delapan indikator EMASLEM-C, yaitu

manajer; administrator; *supervisor*/ pengawas; *leader*/ pemimpin; dan *climator*/pencipta iklim kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
3. Faktor apa saja yang menghambat implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
4. Faktor apa saja yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari.
2. Untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari.

4. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoretis

- a. Sebagai masukan untuk menambah perbendaharaan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas.
- b. Sebagai penambah kepustakaan untuk hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini digunakan untuk menjadi pedoman bagi para kepala sekolah dan guru sebagai penguat teori kepemimpinan dalam penerapan MBS.
- b. Bagi peneliti dapat menambah wawasan pengetahuan, pengalaman, dan meningkatkan kemampuan dalam melakukan kepemimpinan di tempat tugas.

BAB II

LANDASAN TEORI, TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKRI, DAN DEFINISI OPERASIONAL

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Peran

Secara etimologi peran berarti seseorang yang melakukan tindakan yang dimana tindakan tersebut diharapkan oleh masyarakat lain. Artinya setiap tindakan yang dimiliki setiap individu memiliki arti penting untuk sebagian orang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018) peran diartikan sebagai bagian yang dimainkan dalam suatu kegiatan dalam adegan film, sandiwara dengan berusaha bermain baik dan secara aktif dibebankan kepadanya. Selain itu di KBBI juga menyebutkan peranan merupakan tingkah seorang pemain yang memiliki sifat yang mampu menghasilkan dan menggerakkan sesuatu hal yang baik ke dalam sebuah peristiwa.

Peran merupakan perpaduan antara berbagai teori, orientasi maupun disiplin ilmu yang digunakan dalam dunia sosiologi, peran merupakan istilah yang biasanya digunakan dalam dunia teater yang mana seorang aktor harus bermain sebagai tokoh tertentu dan membawakan sebuah perilaku tertentu, dalam hal ini posisi seorang aktor tersebut disamakan dengan posisi seorang masyarakat dan keduanya memiliki posisi yang sama (Baharuddin dan Umiarso, 2021).

Sedangkan menurut Chairunnisa (2021) peran didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang diharapkan oleh masyarakat dari seseorang yang menduduki

status tertentu, dalam hal ini juga berkaitan dengan hubungan berdasarkan peran yang dimiliki seseorang yang menduduki status sosial tertentu.

Peran sebuah gambaran interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai yang telah ditetapkan, berdasarkan dengan teori ini harapan dari peran menjadi pemahaman bersama yang menuntun individu untuk berperilaku dalam kesehariannya, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai dokter, guru, mahasiswa, orang tua, laki-laki maupun wanita, diharapkan seseorang yang mempunyai peran tersebut berperilaku sesuai dengan perannya (Donni dan Rismi, 2020).

Selain itu, Muspawi dan Hafizahtul Robi'ah, (2020) menyatakan bahwasannya lingkungan organisasi juga dapat mempengaruhi harapan setiap individu mengenai perilaku peran mereka, harapan tersebut berupa norma ataupun tekanan untuk bertindak dalam cara tertentu sehingga individu tersebut akan menerima pesan tersebut serta merespon dengan berbagai cara, namun masalah akan muncul ketika pesan tidak tersampaikan dengan jelas dan tidak dapat diterima dengan mudah, serta tidak sesuai dengan daya tangkap si penerima pesan yang akan mengakibatkan pesan tersebut dinilai ambigu dan ketika hal ini terjadi maka individu akan merespon dengan cara yang tidak sesuai dengan harapan si pengirim pesan.

Menurut Jerry (2019) menyebutkan arti peran yang merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Peran adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang berdasarkan status yang disandang. Meskipun setiap tindakan untuk menunjukkan peran berdasarkan status yang disandang tapi tetap dalam koridor

keteraturan yang berbeda yang menyebabkan hasil peran dari setiap orang berbeda.

Menurut Akhmad (2018) menyebutkan bahwa peran sekumpulan harapan yang dibebankan kepada seseorang individu atau kelompok yang sedang menempati kedudukan sosial tertentu. Harapan tersebut bisa timbul dari masyarakat ataupun yang sedang menduduki posisi tersebut. Apabila seorang sudah melakukan hak serta kewajibannya didalam kedudukan yang ia miliki, berarti ia sedang menjalankan peran. Adanya peran dihasilkan dari banyak sekali latarbelakang, peran dan kedudukan dua aspek yang tidak mungkin terpisahkan. Adanya peran berarti kedudukan sudah mendasari setiap tindakan atau peran yang dihasilkan sesuai kesempatan yang diberikan dalam suatu masyarakat kepadanya. (Saondi dan Aris, 2022).

Sedangkan menurut Sudarnawan (2019) menyebutkan bahwasannya peranan adalah sebuah perilaku yang diatur dan diharapkan oleh seseorang dalam posisi tertentu. Adapun pendapat lain mengatakan peran adalah sebuah kumpulan perilaku yang dihubungkan dengan jabatan atau kedudukan. (Arikunto dan Lia, 2020).

Sehingga dapat disimpulkan peran adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau sekumpulan orang untuk menghasilkan suatu perubahan yang diinginkan oleh masyarakat berdasarkan kedudukan atau jabatan yang dimiliki seseorang atau sekumpulan orang tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas kita mengetahui bahwa peran dan status sosial merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Adapun konsep peran menurut Wahjosumijo (2019) adalah sebagai berikut:

1. Persepsi Peran

Persepsi Peran adalah pandangan kita terhadap tindakan yang seharusnya dilakukan pada situasi tertentu. Persepsi ini berdasarkan interpretasi atas sesuatu yang diyakini tentang bagaimana seharusnya kita berperilaku.

2. Ekspektasi Peran

Ekspektasi peran merupakan sesuatu yang telah diyakini orang lain bagaimana seseorang harus bertindak dalam situasi tertentu. Sebagian besar perilaku seseorang ditentukan oleh peran yang didefinisikan dalam konteks dimana orang tersebut bertindak.

3. Konflik Peran

Saat seseorang berhadapan dengan ekspektasi peran yang berbeda, maka akan menghasilkan konflik peran. Konflik ini akan muncul saat seseorang menyadari bahwa syarat satu peran lebih berat untuk dipenuhi ketimbang peran lain.

2.1.2 Jenis Peran

Mengacu pada penjelasan di atas, peran dapat dibagi menjadi tiga jenis. Menurut Wiji (2019), adapun jenis-jenis peran adalah sebagai berikut:

1. Peran Aktif

Peran aktif adalah peran seseorang seutuhnya selalu aktif dalam tindakannya pada suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat atau diukur dari kehadirannya dan kontribusinya terhadap suatu organisasi.

2. Peran Partisipasif

Peran partisipasif adalah peran yang dilakukan seseorang berdasarkan kebutuhan atau hanya pada saat tertentu saja.

3. Peran Pasif

Peran pasif adalah suatu peran yang tidak dilaksanakan oleh individu. Artinya, peran pasif hanya dipakai sebagai simbol dalam kondisi tertentu di dalam kehidupan masyarakat.

2.1.3 Kepala Sekolah

Menurut Muspawi (2020) menyatakan bahwa kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan. (2) pengorganisasian. (3) pengarahan. dan (4) pengawasan. Kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan, kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada

level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager yang mengelola sekolah, sayang sekali kalau kedua peran itu yakni sebagai tokoh sentral dan manajer dalam sekolah diharubirukan oleh ketidakmampuan mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah (Supardi, 2021).

Peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan merupakan peran yang paling penting dari peranan yang lain seperti informasional dan interpersonal. Ada empat peran sebagai pengambil keputusan yaitu, *Entrepreneur* artinya kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah. *Disturbance handler* artinya memperhatikan gangguan yang timbul di sekolah. *Resource allocator* artinya menyediakan segala sumber daya sekolah. *Negotiator roles* artinya kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar (Muspawi, 2014). Lebih lanjut, menambahkan bahwa dalam pengambilan keputusan kepala sekolah berperanan sebagai manajer, artinya berperanan dalam proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun tanggung jawab pembinaan dari kepala sekolah, antara lain identifikasi (rekuritmen, seleksi), pengangkatan (pekerjaan awal, pekerjaan berikutnya, pekerjaan yang dibeda-bedakan), penyesuaian (kurikulum, guru-guru, siswa, masyarakat), penilaian (waktu, alasan, sasaran, cara), perbaikan (observasi kelas, pertemuan individu, kunjungan kelas, asosiasi profesi, perpustakaan profesi, program mengajar siswa, program pelatihan *inservice*) (Rahman, 2012). Di

samping tanggung jawab proses, kepala sekolah juga bertanggung jawab atas input sekolah, yang mencakup : tujuan, prioritas dan kontrol, sumber daya manusia (human resource). dan sumber material. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik dan kepala sekolah sebagai staf, seperti halnya pemimpin organisasi yang lain, jabatan kepala sekolah juga memerlukan persyaratan universal yang perlu dimiliki oleh siapapun yang akan menduduki pemimpin. Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan kepala sekolah dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui MBS dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi-fungsi dari kedua peran yang ada tersebut (Sudarnawan, 2020).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan sistem seperti itu semakin dirasakan ketika dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini. Dukungan dari berbagai perangkat telekomunikasi dan teknologi informasi (hardware maupun software) sangat besar artinya dalam mengembangkan sistem

informasi yang handal, rapi, dan fungsional (Mulyasa, 2020). Satu hal lagi yang perlu dikemukakan kaitannya dengan pengambilan keputusan ialah, bahwa tingkat partisipasi anggota dalam pelaksanaan setiap keputusan yang diambil akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran keputusan yang bersangkutan (Muspawi, 2020). Oleh karena itu sangat bijaksana apabila kepala sekolah berusaha untuk sejauh mungkin mengambil keputusan yang bersifat kelompok dengan cara melibatkan bawahan sehingga tanggungjawab bawahan dalam mengimplementasikan keputusan tersebut semakin besar dalam interaksi antara kepala dengan guru-guru sebagai bawahan lebih terlihat sikap subjektif (Muhammad, 2019).

Seperti yang dikenal tentang tipe guru secara umum yaitu guru yang suka menolak gagasan kepala sekolah, yang karena dianggap kurang tepat, dan guru yang suka menerima apa adanya. Guru yang pertama selalu menghadapi kesukaran karena adanya benturan-benturan pendapat dengan kepala sekolah. Dan sebetulnya tentang pendekatan ada mereka yang melakukan tapi caranya kerap kurang mengena. Seorang guru wanita mengatakan bahwa ada kepala sekolah yang dekat dengan bawahan tetapi tetap mempunyai wibawa. Sebenarnya inilah kepala yang mempunyai tipe 'leadership' & ini adalah tipe kepala yang dapat dijadikan kepala unggulan. Dan ada pula kepala yang dekat dengan 27 bawahan tetapi dibawa lalu saja, ini terjadi karena ia tidak punya potensi dan bakat dan berhak untuk dimutasikan sebagai guru biasa saja (Karwati dan Donni, 2018). Kepala sekolah dituntut memiliki beberapa kompetensi dasar yang diisyaratkan, oleh Eutrovia dan Muhyadi (2020) bahwa kompetensi yang dimiliki kepala

sekolah mengacu pada tiga hal, yakni menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya, mengacu pada suatu kemampuan untuk melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, dan menunjuk pada suatu kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu untuk mendeskripsikan tingkat kinerja seorang pegawai perlu adanya komponen yang jelas sebagai aspek penilaian. Sebagaimana diungkapkan Mulyasa (2020) bahwa komponen kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu. Dalam pendapat lain dinyatakan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas, etika, kreatifitas, pengetahuan, kemandirian, dan tanggung jawab.

2.1.4 Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Secara bahasa, MBS berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Rahman, 2012). Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber (Nurkolis, 2019) daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Gagasan MBS, dalam Bahasa Inggris *School-Based Management* pada dewasa ini menjadi perhatian para pengelola pendidikan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, sampai dengan tingkat Sekolah. Sebagaimana

dimaklumi, gagasan ini semakin mengemuka setelah dikeluarkannya kebijakan desentralisasi pengelolaan pendidikan seperti disyaratkan oleh UU Nomor 32 Tahun 2003. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pendidikan. Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik Sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Barnawi dan Muhammad (2022) mengemukakan MBS sebagai sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki *full authority and responsibility* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah.

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu

sendiri. Dari asal usul peristilahan, MBS adalah terjemahan langsung dari School Based Management (SBM). Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah (Muspawi; dan Robi'ah, 2020). Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah. Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di samping agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Secara umum manajemen berbasis sekolah/Sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Damopolii, 2022).

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Pendidikan (2019) bahwa sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya secara mandiri, dan lebih berdaya dalam mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga, dengan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam

pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Inilah esensi pengambilan keputusan partisipatif. Baik peningkatan otonomi sekolah maupun pengambilan keputusan partisipatif tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku.

2.1.5 Tujuan dan Alasan Menerapkan MBS

MBS di Indonesia yang menggunakan muncul karena beberapa alasan sebagaimana diungkapkan oleh Nurkolis (2019) antara lain pertama, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. Kedua, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. Ketiga, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Menurut Yaumi (2021), terdapat beberapa alasan diterapkannya MBS antara lain alasan ekonomis, politis, professional, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektifitas sekolah. Tujuan penerapan MBS 31 adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya

meningkatnya pengetahuan dan ketrampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula. Keuntungan-keuntungan penerapan MBS sebagaimana dikutip dari hasil pertemuan *The American Association of School Administration, The National, Association of Elementary School Principal, The National of Secondary School Principal Pertama*, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah.

Kedua, meningkatkan moral guru, Ketiga, keputusan yang diambil sekolah mengalami akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah mengalami andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan. Keempat, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksioanl yang dikembangkan di sekolah. Kelima, menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang pemimpin. Keenam, meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka (Supardi, 2021) mencapai kebutuhan sekolah.

2.1.6 Strategi Implementasi MBS

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke sekolah. Dalam hal ini sekolah dipandang sebagai unit dasar pengembangan yang bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan di dalamnya terkandung desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan (Indra, dkk, 2021). Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara

individual. Sebagai bentuk alternative sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan disamping agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai sasaran mutu sekolah (Ilyas, 2018).

Keputusan partisipatif yang dimaksud adalah cara pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orangtua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah (Fidriyanti, 2022). MBS menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan (peluang yang sama untuk memperoleh kesempatan dalam bidang sosial, ekonomi, dan politik) di pihak lain. Sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Ciri-ciri MBS, bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kemampuan manajemen sekolah, terutama dalam pemberdayaan sumber daya yang ada menyangkut 33 sumber daya kepala sekolah dan guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah

dan orang tua, juga anggaran sekolah (Eutrovia dan Muhyadi, 2020).

Secara konsepsional MBS diharapkan membawa dampak terhadap peningkatan kerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan kesempatan, dan pencapaian tujuan politik (perkembangan iklim demokrasi) suatu bangsa lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administrasi, manajemen dan anggaran pendidikan. Konsekuensi penerapan MBS menjadi tanggung jawab dan ditangani oleh Sekolah secara profesional untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Mulyasa, 2020).

Menurut Mulyasa (2020) aspek-aspek yang menjadi bidang garapan Sekolah meliputi:

1. Perencanaan dan evaluasi program Sekolah,
2. Pengelolaan kurikulum yang bersifat inklusif,
3. Pengelolaan proses belajar mengajar,
4. Pengelolaan ketenagaan
5. Pengelolaan perlengkapan dan peralatan,
6. Pengelolaan keuangan
7. Pelayanan siswa
8. Hubungan Sekolah-masyarakat
9. Pengelolaan iklim Sekolah (Mulyasa, 2020)..

Seperti telah dinyatakan di atas, konsep MBS dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi Sekolah, dan oleh karenanya sering pula disebut sebagai Site-Based Management, yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola 34

sekolah. Makna "berbasis sekolah" dalam konsep MBS sama sekali tidak meninggalkan kebijakan- kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi. Misalnya, standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun dan lain-lain (UU No. 20/2003 Pasal 51 PP Nomor 25 Tahun 2000 yang telah diubah dengan PP Nomor 33 Tahun 2021 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom) (Poerwanti dan Suwandayani, 2020)..

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajarmengajar, serta dukungan masyarakat yang tinggi (Mariabne, 2019)). Padahal kondisi sekolah sangat bervariasi dilihat dari kualitas, lokasi sekolah, dan partisipasi masyarakat (orang tua).Kualifikasi sekolah bervariasi dari sekolah yang sangat maju sampai sekolah yang sangat ketinggalan, sedangkan lokasi sekolah bervariasi dari sekolah yang terletak di perkotaan sampai sekolah yang letaknya di daerah terpencil. Demikian pula partisipasi orang tua, bervariasi dari yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang bahkan tidak berpartisipasi sama sekali.Oleh karena itu, agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal perlu adanya pengelompokkan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing Menurut Buku pedoman MBS yang diterbitkan Ditjen

Kelembagaan Agama Islam, 2021. ada empat tahapan implementasi MBS, yaitu sosialisasi, piloting, pelaksanaan, dan diseminasi (Wahyudin, 2020).

Tahap sosialisasi merupakan tahap penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Ini bahkan menjadi lebih sulit, karena masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam mengefektifkan pencapaian tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan (Sudjanto, 2018).

Menurut Wahyudin (2022), Tahap piloting merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep MBS tidak mengandung resiko. Efektifitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, reflektabilitas dan sustainabilitas. Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dan penanggungjawab pendidikan di sekolah.

Akuntabilitas artinya bahwa program MBS harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara konsep operasional maupun pendanaannya. Reflektabilitas artinya MBS yang diujicobakan dapat direplikasi di Sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji coba dapat dilaksanakan di sekolah lain. Sementara sustainabilitas artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah dilakukan ujicoba. Tahap pelaksanaan merupakan tahap untuk melakukan berbagai diskusi curah pendapat dan lokakarya mini antara

kelompok kerja MBS dengan berbagai unsur terkait, yakni guru, kepala sekolah, pengawas, tokoh agama, pengusaha dan para akademisi. Sedang tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan MBS yang telah diujicobakan ke berbagai sekolah dapat mengimplementasikan secara efektif dan efisien sesuai dengan kondisi masing-masing (Mariane, 2020)..

Kewenangan penuh dan luas bagi sekolah untuk mengembangkan lembaga menjadi sebuah pendidikan yang mandiri maju dan mandiri serta bertanggungjawab terimplementasikan dalam bentuk manajemen yang berbasis sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang kependidikan yang harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Impelementasi MBS di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah, dengan memperhatikan iklim yang kondusif dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan pendidikan (Nurkolis, 2019).

2.1.7 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Firdianti (2022). menyebutkan bahwa manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangka, sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik

MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan system, yaitu input, proses, dan output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah system sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif didasarkan pada input, proses, dan output). Uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri dengan input karena output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output (Sujanto, 2020).

2.1.8 Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen komponen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan, hanya bidang kajian manajemen pendidikan lebih luas dari pada manajemen sekolah. Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional (Nurkolis, 2019)..

Hal yang paling terpenting dari MBS adalah manajemen terhadap seluruh komponen-komponen sekolah itu sendiri, dan sedikitnya ada sekitar 7 komponen sekolah yang harus dikelola secara profesional, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

1. Manajemen komponen kurikulum dan program pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS, yang mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Agar proses belajar-mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta mencapai hasil yang diharapkan diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien (Firdianti, 2022)..

Kepala sekolah memiliki peran dalam hal memberikan membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, kepala sekolah hendaknya tidak membatasi pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan (Firdianti, 2022).

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah, untuk kepentingan tersebut sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu: (1) Menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, (2) Meningkatkan perencanaan program, (3) Memilih dan melaksanakan program, (4) Menilai perubahan program (Mulyasa, 2019).

Dalam menjamin efektivitas pengembangan kurikulum program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan, dan bulanan (Arbangi, 2016).

2. Manajemen komponen tenaga kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah, karena peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia yang tepat. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna

mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi (Wahyudin, 2020).

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai (Wahyudin, 2020).

3. Manajemen komponen kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS, yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah (Susanto, 2021).

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (2017) sebagaimana dikutip oleh Susanto (2021) menjabarkan peran kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal :

1. Kehadiran murid disekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studinya.

3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
 4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
 5. Pengendalian kedisiplinan murid.
 6. Program bimbingan dan penyuluhan.
 7. Program kesehatan dan keamanan.
 8. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional (Susanto, 2021).
4. Manajemen komponen keuangan dan pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Pada implementasi MBS, dituntut kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Prihantini, dkk, 2021).

5. Manajemen komponen sarana dan prasarana pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan (Prihantini, dkk, 2021).

6. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat. Untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien, Marchali (2018) menyatakan bahwa bentuk hubungan yang harmonis yang bisa dibangun adalah sebagai berikut:

- a. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja.
- b. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
- c. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah (Marchali, 2018).

2.1.9 Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Sekolah memiliki output yang diharapkan. *output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi nonakademik (*nonacademic achievement*) (Marchali, 2018). *Output* prestasi

akademik misalnya NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara berpikir (kritis, kreatif divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output nonakademik, misalnya akhlak/budi pekerti, dan perilaku social yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan (Supartan, 2022).

1. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

1. Proses Belajar Mengajar dengan Efektivitas yang Tinggi Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan recall atau penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan bertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*) (Suparta, 2022).

2. Kepemimpinan sekolah yang kuat. Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang dapat mendorong sekolah sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah yang tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah (Kusuma, dkk, 2023).
3. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan tertib melalui pengupayaan factor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting (Kusuma, dkk, 2023).
4. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah dan sekolah yang menerapkan MBS menyadari

tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah. Pada pengembangan tenaga kependidikan, hal tersebut harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik (Jauhari, 2022).

5. Sekolah Memiliki Budaya Mutu Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki 40 elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang. (b) kewenangan harus sebatas pada tanggung jawab. (c) hasil harus diikuti penghargaan (rewards) atau sanksi (punishment). (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus menjadi basis untuk kerjasama. (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya. (f) atmosfir keadaan (fairness) harus ditanamkan. (g) imbas jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya. dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah (Kusuma, dkk, 2023).
6. Sekolah Memiliki Teamwork yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah,

bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah (Jauhari, 2022)

7. Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian) Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu bergantung pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya (Mulyasa, 2019).
8. Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki. makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab. dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya (Supartan, 2022)..
9. Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihakpihak terkait sebagai alat control (Supartan, 2022).

10. Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)
Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud dengan perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap perubahan dilakukan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik (Kusuma, dkk, 2023)..
11. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus harus menjadi kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Oleh karena itu, harus ada system mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan. System mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu (Machali, 2018).
12. Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan Sekolah selalu tanggap/responsive terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Oleh karena itu, sekolah harus selalu dapat membaca

lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Sekolah dituntut untuk tidak hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi. Menjemput bola adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipasi (Prihantini, dkk, 2021).

13. Memiliki Komunikasi yang Baik Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga antara sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara seperti itu, keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah (Prihantini, 2021).
14. Sekolah Memiliki Akuntabilitas Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program tersebut, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan sehingga dapat menjadi factor pendorong untuk terus meningkatkan

kinerjanya di masa yang akan datang. Akan tetapi, jika program tidak berhasil, pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat. Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Apabila hal ini berhasil dilakukan, orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Akan tetapi, jika program tersebut kurang berhasil, orangtua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MBS yang telah dilakukan. Dengan cara seperti ini, sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang (Daryono, 2021)

2.1.10 Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah mengarahkan tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari para kepala sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. Agar tugas dan tanggung jawab para kepala sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya mereka perlu memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembang-mekarkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis.

Peran Kepala Sekolah menurut Mulyasa (2020) dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Melaksanakan manajemen komponen kurikulum dan program pengajaran. Kepala sekolah memiliki peran dalam hal memberikan membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya (Mulyasa, 2020).
2. Melaksanakan manajemen komponen tenaga kependidikan. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah berperan dalam menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai (Mulyasa, 2020).
3. Melaksanakan manajemen komponen kesiswaan. Peran kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan kehadiran murid disekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu, penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studinya, evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa. Pengendalian kedisiplinan murid, program bimbingan dan penyuluhan,

program kesehatan dan keamanan, dan penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional (Mulyasa, 2020).

4. Melaksanakan manajemen komponen keuangan dan pembiayaan. Kepala sekolah berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2020).
5. Melaksanakan manajemen komponen sarana dan prasarana pendidikan. Dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan, kepala sekolah berperan dalam mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan (Mulyasa, 2020).
6. Melaksanakan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Kepala sekolah berperan dalam menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah (Mulyasa, 2020).

2.2 Penelitian Relevan

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan atau hampir sama dengan penelitian ini, memiliki persamaan dan perbedaan, antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian Lurah dan Haryanto (2014) dengan judul “**Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gamping Sleman**”, mendapatkan hasil penelitian yaitu

sebagai berikut: a) program kerja kepala Madrasah Ibtidaiyah Islam Terpadu dalam mewujudkan aktivitas pendidikan di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman sudah difungsikan dengan baik dan benar, hanya saja dalam aspek manajemen tenaga kependidikan dan manajemen keuangan dan pembiayaan perannya belum dijalankan secara optimal. b) Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman dilakukan melalui: 1) tahapan sosialisasi, 2) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, 3) melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan untuk ketercapaian program sekolah, 4) melakukan analisis SWOT terhadap program pendidikan yang sudah dilaksanakan, 5) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, dan 6) pelaksanaan program dan evaluasi. c) Kendala yang dihadapi kepala Madrasah Ibtidaiyah Islam Terpadu dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah antara lain kemandirian sekolah dan manajemen pengelolaan anggaran belum dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian di atas, terutama berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Tetapi penelitian ini memiliki perbedaan yang mendasar dengan penelitian di atas, yaitu pada lokasi atau subyek penelitian yang dipilih. Penelitian di atas mengambil tingkat satuan pendidikan sekolah dasar, sedangkan penelitian ini mengambil tingkat satuan pendidikan sekolah menengah atas. Dengan demikian, perbedaan jenjang pendidikan dalam penelitian ini dengan penelitian di atas, jelas akan memberikan hasil yang berbeda, mengingat penerapan manajemen berbasis sekolah pada tingkat

pendidikan dasar akan sangat berbeda dengan penerapan MBS di tingkat pendidikan sekolah menengah atas, terutama dalam pendekatan, sistem dan metode yang digunakan untuk menerapkan MBS tersebut.

2. Amirudin, Suib dan Syukri (2019) dalam penelitiannya yang berjudul **“Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah”**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa. a) Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) Dalam setiap bidang manajemen yang dilaksanakan meliputi beberapa kegiatan yang disesuaikan dengan bidang masing-masing untuk memajukan sekolah. b) Hasil dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah efektif c) Faktor pendukungnya yaitu : 1) Kondisi sekolah yang kondusif untuk melaksanakan proses pembelajaran, 2) Hubungan antar personil sekolah harmonis, 3) Keuangan sekolah lancar, sehingga menunjang terealisasinya semua kegiatan dan pengadaan sarana prasarana yang dibutuhkan, 4) Hubungan antar warga sekolah maupun dengan orang tua siswa, pengurus komite sekolah dan pengurus BP berjalan dengan baik, 5) Manajemen disetiap bidangnya efektif, 6) Antusias siswa dalam mengikuti kegiatan sekolah, baik intra kurikuler maupun ekstrakurikuler. d) Faktor penghambatnya yaitu: 1) Dalam sekali tempo terdapat guru atau karyawan yang tidak disiplin, 2) Terdapat 05 % dari para orang tua siswa yang acuh terhadap kebijakan sekolah dan juga terhadap kemajuan belajar siswa, 3) Lahan sekolah terlalu sempit.

Sebagaimana pada penelitian terdahulu yang dimuat pada bagian pertama, penelitian ini juga memiliki kesamaan dalam cakupan topik yang

dikaji, yaitu peran kepala sekolah dan penerapan MBS. Namun demikian, pada penelitian di atas secara jelas terlihat bahwa fokus pembahasan dan pengkajian dalam penelitian di atas hanya pada peran kepala sekolah sebagai manajer. Sementara itu, peran kepala sekolah yang tercakup dalam fungsinya bukan hanya sebagai manajer, tetapi berperan juga sebagai motivator, inovator, leader, dan lain-lain. Dengan demikian, cakupan indikator yang dikaji dalam penelitian ini lebih luas dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

3. Azahra (2022) dalam Tesisnya yang berjudul **“Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Pertama”**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Perencanaan program berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Program kerja disusun oleh tiap komponen sekolah dengan merevisi program kerja tahun yang lalu dan diverifikasi oleh kepala sekolah. Subtansinya mengarah pada upaya peningkatan mutu pendidikan namun tidak mencantumkan target hasil secara detail. b) Pelaksanaan program dikelola oleh tiap komponen sekolah, dengan menyiapkan petunjuk pelaksanaan tertulis seperti: Dokumen KTSP, struktur organisasi, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan, peraturan akademik, dan tata tertib sekolah. c) Evaluasi program lebih terfokus pada program akademik dari pada efektifitas dan efisiensi pembelajaran dan kinerja guru, melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah dan akreditasi sekolah. Hasil evaluasi pelaksanaan program dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan kepada pemerintah daerah.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian di atas, terutama berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Tetapi penelitian ini memiliki perbedaan yang mendasar dengan penelitian di atas, yaitu pada lokasi atau subyek penelitian yang dipilih. Penelitian di atas mengambil tingkat satuan pendidikan sekolah menengah pertama, sedangkan penelitian ini mengambil tingkat satuan pendidikan sekolah menengah atas. Dengan demikian, perbedaan jenjang pendidikan dalam penelitian ini dengan penelitian di atas, jelas akan memberikan hasil yang berbeda, mengingat penerapan manajemen berbasis sekolah pada tingkat pendidikan menengah pertama akan sangat berbeda dengan penerapan MBS di tingkat pendidikan sekolah menengah atas, terutama dalam pendekatan, sistem dan metode yang digunakan untuk menerapkan MBS tersebut.

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa dalam aspek teoritis dan empiris, penelitian ini memiliki kedudukan sebagai pelengkap informasi atau data ilmiah yang bersifat empiris sehingga konsep dan implementasi dari MBS akan dapat dibangun secara lebih ilmiah karena data yang digunakan adalah data yang lengkap dan sudut pandang yang lebih komprehensif.

2.3 Kerangka Pikir

Penerapan MBS sekolah di Kabupaten Batanghari, merupakan suatu hal yang harus dilaksanakan dan tidak terpisahkan sesuai dengan konsep dan karakteristik MBS. MBS yang mengetengahkan prinsip-prinsip yang demokratis,

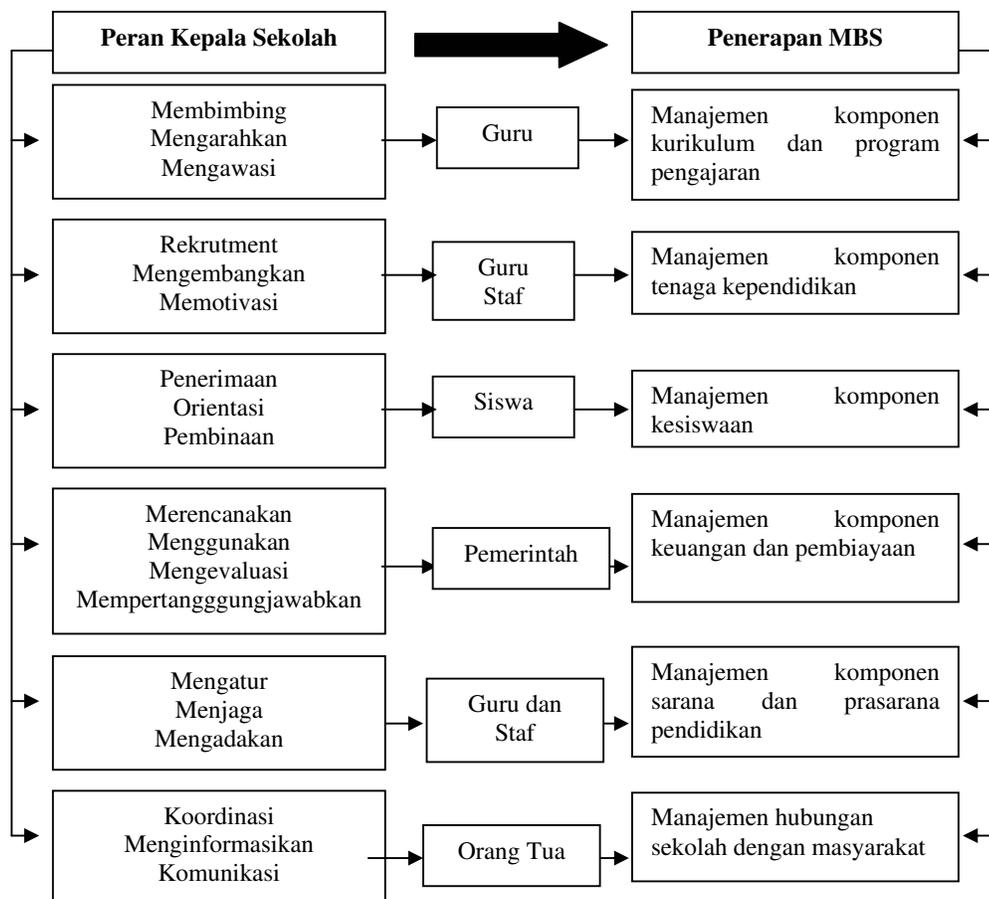
partisipatif, dan akuntabilitas pada hakekatnya merupakan desentralisasi kewenangan yang lebih besar dalam mengelolah sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri, lebih berdaya dalam mengembangkan program yang disesuaikan dengan potensi yang dimilikinya..

Menurut Mulyasa (2020) bahwa peran kepala sekolah selaku pemimpin diharapkan menerapkan MBS adalah sebagai:

1. Melaksanakan manajemen komponen kurikulum dan program pengajaran. Kepala sekolah memiliki peran dalam hal memberikan membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum
2. Penerapan Manajemen Berbasis sekolah adlaah penerapan manajemen komponen tenaga kependidikan, bahan pengajaran, metode pembelajaran. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah berperan dalam menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.
3. Melaksanakan manajemen komponen kesiswaan. Peran kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan penerimaan, orientasi, klasifikasi
4. Melaksanakan manajemen komponen keuangan dan pembiayaan. Kepala sekolah berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah

5. Melaksanakan manajemen komponen sarana dan prasarana pendidikan. Kepala sekolah berperan dalam mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan.
6. Melaksanakan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Kepala sekolah berperan dalam menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu bentuk metode penelitian yang mengikuti proses pengumpulan data, penulisan dan penjelasan atas data dan setelah itu dilakukan analisis. Deskriptif kualitatif yaitu menganalisa data yang bersifat penjelasan atau penguraian data dan informasi yang kemudian dikaitkan dengan teori dan konsep-konsep yang mendukung pembahasan yang relevan dimana penjelasan ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif kemudian diperoleh kesimpulan dari permasalahan penelitian.

Penelitian deskriptif kualitatif terbagi menjadi beberapa jenis pendekatan, salah satunya adalah pendekatan penelitian lapangan (*field reserch*). Menurut Arikunto (2020) penelitian lapangan adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan mencari dan menggali data-data langsung di lapangan, baik dengan cara mengamati maupun wawancara langsung dengan responden. Menurut Burhan (2019), salah satu pendekatan penelitian lapangan yang umum adalah studi kasus.

Studi kasus merupakan penelitian yang dilakukan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan satu atau dua kasus yang spesifik. Sehingga ciri khas dari penelitian studi kasus adalah hasil penelitian atau informasi yang diperoleh hanya khusus menggambarkan kasus yang diteliti dan tidak berlaku untuk kasus-kasus lain, meskipun memiliki kemiripan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri 5, 4, dan SMA Negeri 7 Kabupaten Batanghari. Adapun yang melatar belakangi sehingga lokasi tersebut ditetapkan sebagai objek yakni berdasarkan pertimbangan bahwa sekolah tersebut sejak tahun 2009 telah melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah. Selain itu ketiga sekolah di Kabupaten Batanghari tersebut merupakan sekolah dengan penerapan MBS yang mewakili setiap kategori hasil penilaian, yaitu terendah pada SMA N 7 Batanghari, penerapan MBS kategori sedang terjadi di SMA N 4, dan kategori penerapan MBS tertinggi terjadi di SMA N 5 Batanghari..

3.3 Fokus Penelitian dan Informan

3.3.1 Fokus Penelitian

Pada dasarnya yang dimaksud dengan fokus penelitian adalah jumlah keseluruhan objek yang dijadikan sebagai sasaran penelitian. Untuk mendeskripsikan tentang data penelitian, diperlukan objek data yang relevan dengan masalah yang diteliti. Cara untuk mengumpulkan data dilakukan dengan meneliti beberapa anggota atau objek yang diharapkan dapat memberikan

keterangan yang diperlukan seluruh anggota atau objek disebut informan.

3.3.2 Informan

Informan penelitian adalah sasaran penelitian yang jumlahnya bisa tidak sama dengan keadaan secara menyeluruh dari fokus penelitian hanya menggambarkan secara kualitatif penelitian (Sugiyono, 2021), Berhubung pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memakai waktu yang lama, maka jumlah informan yang dipakai dalam penelitian biasanya sangat terbatas. Untuk mendapatkan informan kunci yang tepat sesuai dengan fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan perposif sampling (pengambilan informan sesuai kebutuhan). Sumber informasi dalam penelitian diambil baik dari data primer maupun sekunder. Sumber informasi kunci (*Key informan*), yaitu kepala sekolah dan sumber informasi penunjang (*Supportive informan*), yang terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru, siswa, staf sekolah, dan komite sekolah atau orang tua siswa dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Informan	Konteks
1	Kepala Sekolah	Menggali kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dalam proses dan penerapan manajemen berbasis sekolah serta menggali kendala-kendala penghambat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.
2	Wakil Kepala Kurikulum	Menggali keterlibatan wakil kepala kurikulum dalam proses dan penerapan manajemen berbasis sekolah.
3	Wakil Kepala Kesiswaan	Menggali gambaran umum tentang siswa, kesiapan siswa dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yang direncanakan kepala sekolah.
4	Guru	Menggali bentuk keterlibatan dan perlakuan kepala sekolah terhadap guru, kewenangan yang diberikan kepada guru untuk ikut serta penerapan manajemen berbasis sekolah.
5.	Orang tua	Menggali informasi yang berkaitan dengan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan misalnya kepala sekolah, guru, komite sekolah, siswa yang menjadi objek penelitian kepemimpinan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumentasi di Sekolah Menengah Atas Negeri 5, 4 dan 7 Batanghari, seperti daftar hadir dan hasil kerja lainnya. Sumber data adalah para kepala sekolah, guru, komite sekolah.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung terhadap latar penelitian. Observasi ini digunakan untuk mengamati bagaimana keadaan sekolah terutama bagian proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang berlangsung dilapangan. Observasi yang dilakukan oleh peneliti baik secara terbuka maupun terselubung dalam latar alamiah harus melakukan pencacatan dengan menggunakan media alat tulis, buku-buku atau catatan kecil, ini lah yang disebut dengan catatan lapangan. Dalam hal ini peneliti menganalisa manajemen berbasis sekolah dan data yang ingin di ambil dari kegiatan observasi (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam

penerapan MBS (2) Implementasi MBS di sekolah dan (3) Mengamati faktor apa saja yang menghambat implementasi MBS di sekolah.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab yang berlangsung antar dua orang atau lebih, untuk mendapatkan informasi atau data tertentu dari seseorang yang dianggap mengetahui informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Jenis wawancara yang di gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin adalah kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Pewawancaranya hanya membuat pokok-pokok masalah yang diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi tetapi pewawancara memiliki pedoman interview sebagai pengendali agar wawancara tidak kehilangan arah. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan beberapa perangkat sekolah atau stakeholder di sekolah, diantaranya kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan maupun juga beberapa guru. Rekaman wawancara diperoleh dengan menggunakan alat perekam (*tape recorder*).

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu dan dokumentasi adalah teknik pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Metode ini digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan dokumen, transkrip, buku, surat kabar, dan sebagainya. Dokumentasi juga dapat berupa fotografi.

3.6 Teknik Analisis Data

Setelah seluruh data terkumpulkan maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data, tujuan melakukan analisis data adalah untuk mendapatkan makna dari fenomena-fenomena yang telah diteliti untuk dapat dipahami secara baik, sehingga mempermudah peneliti dalam menuangkan hasil penelitian kedalam karya ilmiah.

Menurut Maleong (2020) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data model Milles & Huberman sebagaimana dikutip oleh Maleong (2020), yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data adalah tahap pengelolaan data yang pertama dilakukan karena pada tahap reduksi data peneliti dituntut untuk mengolah data yang baru didapatkan atau disebut dengan data mentah menjadi berkelompok-kelompok temuan yang berbeda-beda sesuai dengan kategori data tersebut.

2. Penyajian Data

Miles dan Huberman dalam Maleong (2020) menjelaskan bahwa *“the most frequent form of display data for qualitative research data in the past*

has been narrative text” yakni dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks naratif. Data yang direduksi dengan diklasifikasikan berdasarkan kelompok masalah yang diteliti, sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan atau verifikasi terhadap manajemen berbasis sekolah di sekolah.

3.7 Penyajian Hasil Penelitian

Setelah melalui tahap analisis data, maka proses selanjutnya adalah penyajian data yaitu proses penyampaian laporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan. Pada umumnya penelitian kualitatif menyajikan data dalam bentuk naratif, namun tidak menutup kemungkinan penyampaian data dalam bentuk bagan, matrik, gambar atau jaringan. Pada tahap penyajian data ini, peneliti menyampaikan hasil temuan dalam bentuk naratif yang berisi keterangan atau ungkapan yang telah diperoleh dari beberapa informan mengenai fokus dari penelitian ini. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya pengambilan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3.8 Pengujian Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknis triangulasi dimana lebih mengutamakan efektifitas proses dan hasil yang diinginkan. Menurut Maleong (2020) triangulasi dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang diinginkan sudah berjalan dengan baik. Seperti:

1. Pastikan apakah setiap hari telah terhimpun catatan wawancara dengan informan serta catatan harian observasi
2. Dilakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan harian itu untuk memastikan apakah tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan wawancara dan catatan observasi. Apabila ternyata ada informasi yang tidak relevan, peneliti harus mengonfirmasi perbedaan itu.
3. Hasil konfirmasi itu perlu di uji lagi dengan informasi-informasi sebelumnya.

Hal ini dilakukan terus menerus sampai peneliti yakin bahwa tidak ada lagi yang harus dikonfirmasi kepada informan. Trianggulasi juga dilakukan dengan menguji pemahaman peneliti dengan pemahaman informan tentang hal-hal yang diinformasikan kepada peneliti. Hal ini perlu dilakukan mengingat pemahaman makna suatu hal bisa jadi berbeda antara satu orang dan lainnya.

Setelah draft laporan selesai, sebelum dipublikasikan peneliti meminta informan untuk membaca kembali draft laporan penelitian itu. langkah ini untuk mengonfirmasi berbagai informasi yang peneliti peroleh. Apabila proses ini dilakukan tanpa complain dan komentar dari informan maka laporan sudah dapat di publikasikan. Uji keabsahan melalui trianggulasi ini dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat uji statistik. Sesuatu yang dianggap benar apabila kebenaran itu mewakili kebenaran orang banyak atau kebenaran *stakeholder*. Kebenaran bukan hanya muncul dari wacana etik, namun juga menjadi wacana etnik dari masyarakat yang diteliti.

BAB IV

TEMUAN LAPANGAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini ditampilkan data dari pembahasan menyangkut penelitian sebagai tindak lanjut dari hasil pengumpulan data dengan instrumen wawancara, dokumentasi dan observasi. Setelah melakukan penelitian langsung terhadap sasaran penelitian yang telah ditetapkan dalam batasan dan rumusan masalah, sesuai prosedur metode penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari

Hasil penelitian ini diarahkan untuk mencapai tujuan mengetahui bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi yang dapat ditinjau dari prinsip-prinsip berdasarkan: (1) Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah, (2) Manajemen peserta didik berbasis sekolah, (3) Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, (4) Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah, (5) Manajemen pembiayaan berbasis sekolah, (6) Hubungan manajemen sekolah dan masyarakat berbasis sekolah, (7) dan Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah. Dalam hal ini hasil penelitian sudah diperoleh dari Data Rapor Pemetaan Pendidikan Hasil Evaluasi Direktorat Pembinaan SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2022. Hasil penelitian tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Evaluasi Penerapan MBS di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari Tahun 2022

No	Indikator Penilaian	Skor Hasil Penilaian		
		SMAN 5	SMAN 4	SMAN 7
1.	Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah	92.87	84.32	82.17
2.	Manajemen peserta didik berbasis sekolah	94.33	77.58	61.38
3.	Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan	85.44	74.29	43.81
4.	Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah	80.63	68.45	59.24
5.	Manajemen pembiayaan berbasis sekolah	79.47	64.22	53.67
6.	Hubungan manajemen sekolah dan masyarakat berbasis sekolah	74.83	63.55	52.31
Total		595.82	506.07	414.11
Rata-rata		85.12	72.29	59.16
Kategori		Baik	Cukup Baik	Buruk

Sumber : Rapor Pemetaan Pendidikan Hasil Evaluasi Direktorat Pembinaan SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2022.

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa SMA Negeri 5 Batanghari merupakan sekolah dengan rata-rata skor penerapan MBS tertinggi, yaitu mencapai 85,12 sehingga masuk dalam kategori baik, sedangkan untuk penerapan MBS di SMA Negeri 7 masuk dalam kategori buruk dengan skor penilaian sebesar 59,16. Penerapan MBS di SMA Negeri 4 Batanghari masuk dalam ketegori cukup baik dengan skor 72,29.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan pada SMA Negeri 5, 4 dan 7 Batanghari memiliki kesamaan pada hasil yang sudah diolah, ketiga sekolah tersebut memiliki nilai yang cukup baik dari hal tersebut sudah tidak dapat dipungkiri bahwa setiap siswa akan melihat sekolah yang akan dipilih dilihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah tersebut.

Penerapan MBS di SMA Negeri 5 Batanghari yang baik ditopang oleh penerapan MBS dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah masuk dalam kategori sangat baik dengan skor yang nyaris sempurna, yaitu

sebesar 92, 87. Hal tersebut juga didukung dengan penerapan MBS yang berkaitan dengan manajemen peserta didik berbasis sekolah, yaitu masuk dalam kategori sangat baik dengan skor sebesar 94,33. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah. Manajemen pembiayaan berbasis sekolah. Hubungan manajemen sekolah dan masyarakat berbasis sekolah. Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam Tabel 4.1 telah didapatkan bahwa SMA Negeri 5 Batanghari dan SMA Negeri 4 Batanghari lebih unggul dalam prinsip hubungan manajemen dan masyarakat, tetapi SMA Negeri 4 Batanghari masih mendapatkan nilai yang belum signifikan. Hal tersebut terjadi karena SMA Negeri 4 Batanghari kurang dalam membangun kemitraan dan melibatkan peran serta masyarakat serta lembaga lain yang relevan karena SMA Negeri 5 Batanghari sudah mempunyai pemikiran bahwa SMA Negeri 5 Batanghari sudah diakui dalam berbagai bidang, SMA Negeri 7 Batanghari kurang melibatkan pemangku atau pihak sekolah dalam merencanakan pengelolaan sekolah, sehingga kurang mendapatkan *feedback* dari masyarakat. Masyarakat cenderung apatis terhadap setiap rencana dan kegiatan yang dilakukan pihak sekolah

4.2 Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari

Peran kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Batanghari melibatkan berbagai pihak dan terbagi dalam tiga tahapan kelompok kegiatan, yaitu peran

kepala sekolah dalam proses penetapan kebijakan manajemen berbasis sekolah, peran kepala sekolah dalam proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, dan peran kepala sekolah dalam proses evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Berikut ini adalah penjabaran dari hasil temuan lapangan.

4.2.1 Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah

Kurikulum pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari, khususnya di SMAN 3, SMAN 4, dan SMAN 7 Batanghari masih sama seperti sekolah-sekolah yang ada di daerah Batanghari, seperti penggunaan kombinasi dari Kurikulum KTSP dan kurikulum 2013 yang diarahkan pada penerapan kurikulum merdeka belajar. Menurut KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 dalam wawancaranya menyatakan bahwa :

Ada tiga hal yang diperhatikan dalam pengembangan kurikulum, yaitu *pertama*, pengembangan kurikulum harus memenuhi kebutuhan siswa. *Kedua*, pengembangan kurikulum harus dapat mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. *Ketiga*, pengembangan kurikulum dilakukan dengan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Kurikulum yang digunakan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menerapkan kurikulum Pendidikan Nasional. Namun pada tahap pengimplementasiannya tidak hanya semata mengandalkan pada ketetapan pemerintah, akan tetapi para guru diberi kebebasan untuk lebih memberdayakan seluruh kemampuannya dan memanfaatkan semua fasilitas sekolah dalam mengeksplorasi semua mata pelajaran yang diajarkan selama tidak menyalahi tujuan Umum Pendidikan Nasional.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hutomo (2019) menyatakan bahwa penerapan kurikulum harus mengacu pada standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun demikian, penyusunan kurikulum juga harus dapat mengadopsi kebutuhan siswa sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan dimana siswa tinggal.

Hal ini dapat dilihat dari beberapa elemen tugas-tugas yang tercakup dalam bidang kurikulum sebagaimana observasi penulis terhadap dokumen renstra SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari tahun 2022 bahwa yang menyatakan bahwa

Manajemen kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berfungsi dalam menyelenggarakan perumusan tentang tujuan-tujuan kurikulum Menyenggarakan isi (*Content*), susunan (*Scope*) dan organisasi kurikulum. Menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas-fasilitas fisik dan peronil yang tersedia. Menyenggarakan bahan-bahan, sumber-sumber dan perlengkapan buat program pengajaran. Meyelenggarakan supervisi pengejaran. (Wawancara dangan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Hal di atas sesuai dengan pemaparan WKPSMAN_5 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 yang dikutip dalam wawancara berikut ini:

Bahwa saat ini yang menjadi fokus perhatian utama dalam implementasi MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari mengacu kepada kurikulum dan proses belajar mengajar (Wawancara dangan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan analisa diskripsi data di atas menunjukkan bahwa manajemen kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menitik beratkan kepada upaya untuk mengelola proses pembelajaran siswa agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, lebih jauh secara terperinci ditemukan dalam pelaksanaan MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berdasarkan observasi

dokumen renstra SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari tahun 2023 menunjukkan bahwa:

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam manajemen kurikulum sekolah adalah menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran, menyusun program tahunan, menyusun program catur wulan, menyusun program satuan pelajaran, membuat rancangan pengajaran (RPP), melakukan pembagian tugas mengajar, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal kegiatan pengayaan, menyusun jadwal ekstrakurikuler, dan menyusun jadwal penyegaran Guru. (Observasi di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan hasil temuan di atas, dapat dipahami bahwa hal-hal yang menjadi perhatian dalam penyusunan kurikulum di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah berkaitan dengan kemampuan siswa melakukan sesuatu, menjelaskan pengalaman belajar, merupakan hasil belajar dan dapat didefinisikan secara jelas dan distandarisasi. Dengan diberlakukannya kebijakan tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi yaitu perangkat perencanaan dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai siswa, penilaian, kegiatan belajar mengajar, dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah, diharapkan dapat meningkatkan kualitas hasil belajar siswa SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari.

Menyangkut kurikulum dan pembelajaran, bahwa sekolah telah memenuhi standar pengadaan serta penyelenggaraan kurikulum dan pembelajaran. Pada pembiayaan dan pendanaan, bahwa pembiayaan dan pendanaan sekolah cukup memadai. Terkait dengan administrasi dan manajemen, dari mulai program, peraturan, daftar statistik sehingga buku-buku administrasi semuanya tersedia di sekolah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunarsa (2019) yang menyatakan bahwa organisasi dan kelembagaan yang eksis,

semuanya dibuktikan dalam bentuk akta, peraturan, keputusan, bagan struktur, dan dokumen-dokumen. Sarana dan prasarana tersedia dalam bentuk dokumen yang memadai koleksi buku, ruang dan perlengkapan laboratorium serta adanya instalasi air, listrik, telepon, dan lapangan olahraga. Terakhir berkaitan dengan kualifikasi dan latar belakang pendidikan guru sesuai dengan standar.

Untuk kurikulum dari SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sendiri kepala sekolah membantu Kepala bagian Kurikulum dalam penyusunan Renstra dan pembuatan Promes serta Prota. Tidak hanya pada kurikulum kepala sekolah juga mengawasi segala kegiatan para guru, pegawai dan siswa dalam proses belajar. Kepala sekolah mengadakan evaluasi bulanan dan juga tahunan, agar sekolah tahu apa yang menjadi kekurangan dan kelemahan sekolah itu sendiri.

Pengembangan Kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari yang beragam mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari yang mengatakan bahwa:

Standar yang menjadi acuan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah standar nasional pendidikan yaitu isi, proses, standar kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Dua dari kedelapan standar nasional pendidikan tersebut, yaitu Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan acuan utama bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari. (Wawancara dengan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan deskripsi data di atas menjelaskan bahwa yang menjadi target utama SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari mengembangkan kurikulum berbasis sekolah mengacu kepada standar kurikulum nasional yang lebih menekankan kepada standar isi dan standar kompetensi lulusan. Sejalan dengan hal itu sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 dan berdasarkan observasi dokumen renstra tahun 2023 pada tanggal 09 Mei 2023, bahwa pengembangan kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari disusun antara lain agar dapat memberi kesempatan kepada peserta didik untuk:

Belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Belajar untuk memahami dan menghayati. Belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif. Belajar untuk hidup bersama dan berguna untuk orang lain. Belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. (Dokumun SMA Negeri 5 Batanghari, 2023).

KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari dalam wawancara pada kesempatan yang sama menambahkan bahwa:

SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari juga terus berbenah diri demi Peningkatan relevansi pendidikan yang mengarah kepada Manajemen pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) sekolah. Komite ini terdiri dari kepala sekolah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa Dimana peran dari pada komite ini sangat memberikan andil yang baik meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja sekolah selama ini. (Wawancara dangan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan deskripsi dan paparan data di atas menggambarkan bahwa Pemerataan Pelayanan pendidikan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya Standard

kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat. Berkaitan dengan pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di SMAN Kabupaten Batanghari menurut hasil wawancara dengan KPSMAN_7 selaku Kepala SMA Negeri 7 Batanghari adalah sebagai berikut:

Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan. Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran. Mengatur penyusunan program pengajaran, program satuan pengajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum. Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler. Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian rapor dan STTB. Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran. Mengatur koordinator mata pelajaran. Menyusun laporan. (Wawancara dengan KPSMAN_7 selaku Kepala SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan pendidikan tertentu. Untuk itu kurikulum perlu dikelola dengan baik agar mendapat hasil yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari mengenai manajemen kurikulum beliau mengatakan bahwa:

Berhasilnya suatu pendidikan salah satunya melalui kurikulum, kurikulum yang kita gunakan adalah kurikulum 2013. Untuk sekarang ini belum ada memasukan tambahan mengenai pembelajaram dalam kurikulum karena saya selaku kepala sekolah melihat standar kompetensi lulusan (SKL) dalam kurikulum terkait dengan spiritual, sikap, pengetahuan, keterampilan itu dapat meningkatkan mutu pendidikan. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Kemudian wawancara penulis Mengenai proses pelaksanaan kurikulum dengan ibu WKPSMAN_7_1 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang kurikulum SMA Negeri 7Batanghari mengatakan bahwa:

“Berhasilnya suatu pendidikan salah satunya melalui kurikulum, kurikulum itu meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan dan evaluasi. Kurikulum yang kita gunakan sekarang kurikulum 2013, untuk program pengajarannya menyesuaikan dengan tuntutan kurikulumnya termasuk didalamnya ada perbedaan dalam penilaian mulai dari format atau from-from yang dari kurikulum sebelumnya, penilaian ini lebih menekankan pada penilaian sikap, spiritual maupun sikap sosial, jadi dalam proses pembelajarannya berbeda proses pembelajarannya lebih menekankan pada selain penilaian pengetahuan juga penilaian sikap dari masing-masing guru setiap masuk kelas. Untuk penilaian keterampilan dalam kurikulum 2013 disini memiliki 4 kompetensi 2 KD dan 2 KI.” (Wawancara dengan KPSMAN_7 selaku Kepala SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam proses pelaksanaan kurikulum SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari memakai kurikulum 2013. Dan pengelolaanya meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan, dan evaluasi.

4.2.2 Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah

Pada input siswa disini sekolah melakukan pendataan terhadap siswa, dimana siswa disini akan dilibatkan sepenuhnya dengan berbagai cara yang di lakukan oleh guru, seperti halnya dengan menyebarkan form untuk pendataan siswa. Disitu form dianjurkan untuk diisi oleh para siswa sehingga guru akan mendapatkan seluruh data dari siswa yang kemudian akan di masukkan dalam sebuah laporan, mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindangan), mengatur

dan membina program kegiatan OSIS meliputi kepramukaan, PMR, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS), Paskibra. menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan sekolah, dan menyelenggarakan cerdas cermat, olah raga prestasi.

Manajemen kesiswaan dapat dipahami penataan atau pengaturan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari penerimaan siswa baru, kegiatan ekstrakurikuler, pengawasan pembina-pembina yang sudah diberikan fungsi dan tugas masing-masing yang ada di sekolah. Manajemen kesiswaan bertujuan agar semua kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik di sekolah berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mampu mencapai tujuan pendidikan sekolah. lebih jelasnya dapat dilihat dari wawancara penulis dengan WKPSMAN_5, selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari mengungkapkan secara singkat bahwa:

Manajemen kesiswaan yaitu keseluruhan kegiatan yang mengatur kegiatan-kegiatan dalam bidang kesiswaan, agar proses belajar mengajar dan kegiatan siswa lainnya berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Kemudian Wawancara Penulis dengan WKPSMAN_5, selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA Negeri 5 Batanghari mengenai apa saja ruang lingkup kesiswaan dan bagaimana pembinaan kesiswaan SMA Negeri 5 Batanghari mengatakan bahwa:

Untuk tahapan manajemen kesiswaan dalam meningkatkan mutu pendidikan, manajemen kesiswaan bukanlah sekedar dalam bentuk pencatatan data peserta didik saja, melainkan aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat dilakukan untuk membantu kelancaran, pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Adapun pembinaan kesiswaan yang kami lakukan adalah

biasanya melakukan kegiatan yang namanya kurikuler dan ekstrakurikuler. Adapun ekstrakurikuler SMA Negeri 5 Batanghari ini adalah PMR, pramuka, paskibraka, olahraga kemudian seni dan ekstrakurikuler lainnya. Jadi masing-masing ekstrakurikuler itu dibina oleh masing-masing Pembina ekstrakurikuler yang mereka minati. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Berhubungan dengan kegiatan ekstrakurikuler penulis mengamati ada 17 kegiatan ekstrakurikuler SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari terkait dengan itu sudah banyak prestasi yang diraih dari kegiatan ekstrakurikuler didalam atau diluar sekolah dan sudah mendapatkan sekitar 250 piala dari sini penulis melihat manajemen kesiswaan yang sudah diterapkan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis diatas maka dapat diketahui bahwa manajemen kesiswaan dalam meningkatkan mutu pendidikan tentu harus melibatkan siswa dan siswi mengikuti dan mengembangkan potensi yang miliki dengan kegiatan ekstrakurikuler yang mereka minati dan dapat diketahui manajemen kesiswaan pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sudah berjalan dengan baik. Adapun respon peserta didik dengan adanya manajemen yang diadakan oleh bidang kesiswaan, wawancara penulis dengan dengan WKPSMAN_4, selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA Negeri 4 Batanghari mengungkapkan bahwa:

Respon siswa siswi kami sangat bagus dan sangat antusias dalam menjalankan kegiatan-kegiatan yang telah dibuat oleh sekolah dalam rangka pengembangan potensi mereka. (Wawancara dengan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Dapat penulis simpulkan bahwa siswa dan siswi SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari merespon dengan baik setiap kegiatan ekskul dan ekstrakurikuler yang diadakan dalam sekolah.

Manajemen kesiswaan juga diterapkan pada proses penerimaan siswa. Dimana proses penerimaan siswa diperketat melalui tahapan-tahapan ujian sesuai dengan ketentuan yang berlaku SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari ini, dengan harapan hal tersebut dapat memberikan peluang bagi sekolah untuk menyaring bibit-bibit unggul yang diharapkan bagi peningkatan kualitas dan mutu lulusan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya prestasi siswa SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dari tahun ke tahun.

Dalam mendukung program tersebut KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari memaparkan sebagai berikut:

Dalam bidang ini terdapat tiga tugas penting yang kami lakukan beserta unsur manajemen organisasi SMA Negeri 5 Batanghari yaitu Penerimaan siswa baru, Pembinaan siswa di sekolah, dan pemantapan program kesiswaan. Dalam hal ini penerimaan siswa ada beberapa kegiatan pokok yang harus kami sesuaikan yakni: perencanaan daya tampung dan seleksi calon siswa baru berdasarkan kriteria yang kami tentukan, sedang dalam pembinaan siswa kami melakukan upaya-upaya agar siswa dapat berperan aktif dalam interaksi edukatif, serta diberdayakan agar dapat mencapai tingkat kemandirian dalam melaksanakan segala kegiatannya di sekolah. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa didalam melaksanakan rekrutmen siswa baru manajemen kesiswaan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari melakukan seleksi dengan beberapa kriteria yang disepakati sekolah yang bertujuan untuk menyaring bibit-bibit generasi yang sesuai dengan kebijakan peningkatan kualitas Sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari.

Hal ini diperkuat sesuai dengan pemaparan WKPSMAN_4, selaku Wakil Kepala SMA Negeri 4 Batanghari yang membawahi bidang kesiswaan, beliau menyatakan bahwa:

Bidang manajemen kesiswaan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari memegang peranan sangat menentukan dan bertanggung jawab dalam upaya pembinaan siswa di sekolah, baik itu menyangkut kegiatan kurikuler ataupun ekstrakurikuler pada dasarnya akan saling memperkuat, untuk itu pengelolaannya perlu pemahaman yang komprehensif agar pembinaan kesiswaan dapat memperkuat pencapaian tujuan dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu kami berusaha memaksimalkan kemampuan kami untuk meningkatkan mutu dan kualitas sekolah ini dengan memberdayakan potensi-potensi yang ada di sekolah guna mendukung manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. (Wawancara dengan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan deskripsi dan pemaparan data di atas, menjelaskan bahwa proses peningkatan kualitas siswa dan siswi SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari juga didasarkan pada peningkatan kualitas dalam dan luar siswa. Peningkatan kualitas *inner* yang dimaksud adalah meningkatkan motivasi siswa untuk lebih giat belajar dan beraktivitas melalui kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Peningkatan kualitas *ekstere*n yang dimaksud adalah peningkatan keterampilan siswa melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, group nasyid, tari dan lain sebagainya.

4.2.3 Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari disini dilakukan dengan cara seleksi dari pihak sekolah sendiri yang nanti akan disepakati oleh seluruh jajaran sekolah. Karena tidak terikatnya pendidikan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari tersebut pada pemerintah. Sehingga

pihak sekolah maupun yayasan dapat langsung mengadakan seleksi tanpa campurtangan pemerintah sedikitpun. 4) Sarana Dan Prasarana Sarana pendidikan yang ada di SMA Negeri juga dilakukan dengan cara sekolah sendiri. Tidak ada campurtangan sedikitpun dari pemerintah manapun. Disini pihak sekolah benar-benar mengadakan sarana prasarana sesuai ketentuan yang meraka. Dengan adanya marcing band, kegiatan olahraga semua di adakan oleh pihak sekolah langsung dan sebisa mungkin sekolah memfasilitasi semuanya. Adapun yang dilakukan dalam sarana prasarana adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar.
2. Merencanakan program pengadaannya.
3. Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana.
4. Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian.
5. Mengatur pembakuan.
6. Menyusun laporan.

Formulasi peningkatan kualitas sekolah yang dilaksanakan oleh manajemen SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dapat dilihat dari *output* siswa-siswinya. Peningkatan mutu, sejatinya merupakan interpretasi dari perencanaan implementasi manajemen berbasis sekolah yang berorientasi bagi peningkatan kualitas pendidikan yang berdasarkan visi dan misi serta, tujuan yang diputuskan Kepala Sekolah secara kolaboratif dan partisipasif dalam kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Para siswa-siswi yang belajar SMA Negeri di

seluruh Kabupaten Batanghari berjumlah 16.496 siswa (Dokumen Kesiswaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batanghari, 2023)..

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja disuatu sekolah secara efektif untuk menghasilkan sebuah tatanan sistem atau proses pendidikan yang baik. Untuk itu membutuhkan pengelolaanya, artinya kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mensupervisi bawahannya tidak serta merta tunjuk perintah dalam menjalankan organisasi pendidikan di sekolah, tetapi ada seni atau ilmu yang mengatur tentang mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi pendidikan tersebut.

Kepala sekolah harus mampu mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang dimiliki dengan baik dan optimal agar sekolah mempunyai tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas. Wawancara penulis dengan WKPSMAN_5 kepala SMA Negeri 5 Batanghari tentang upaya apa saja yang dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan mengungkapkan bahwa:

Upaya yang kami lakukan adalah dengan cara mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, mengembangkan kompetesnsi disini ialah merapkan yang namanya pelatihan dan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan, kemudian meningkatkan tanggung jawab warga sekolah mengembangkan program sekolah. (Wawancara dangan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara penulis diatas maka dapat disimpulkan bahwa SMA Negeri 5 Batanghari sudah melaksanakan upaya peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan dengan baik dengan cara mengikutkan guru dan tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan komptensi guru dan tenaga

kependidikan. Kemudian wawancara penulis dengan KPTUSMAN3 selaku Kepala Urusan Tata Usaha SMA Negeri 5 Batanghari menjelaskan bahwa:

“Kalau untuk meningkatkan mutu kompetensi dan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sekolah dimana sekolah sangat mendukung adanya pelatihan yang diadakan di luar sekolah, kalau untuk didalam sekolah kita ada yang namanya MGMP dimana dalam kegiatan ini diharapkan kepada pendidik dapat mengatasi masalah-masalah dalam proses pembelajaran.” (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Adapun wawancara penulis dengan GRSMAN_7PPKn, selaku Guru PPKn di SMA Negeri 7 Batanghari mengenai bagaimana manajemen berbasis sekolah SMA Negeri 7 Batanghari beliau mengatakan bahwa:

“Manajemen dari kepala sekolah sudah bagus, kepala sekolah kami juga sudah melakukan penerapan manajemen berbasis demokrasi. Untuk manajemen guru-guru sudah baik mulai dari ketika ada pelatihan-pelatihan kepala sekolah membiayai guru untuk mengikuti pelatihan itu. Disini diterapkan guru-guru diwajibkan untuk bisa merasakan tanggung jawab besar dalam setiap kegiatan sekolah.” (Wawancara dengan GRSMAN_7PPKn selaku Guru PPKn di SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Kemudian wawancara berikutnya mengenai pelatihan apa saja yang diterapkan sekolah untuk meningkatkan kualitas guru GRSMAN7_5 salah satu guru di SMA Negeri 7 Batanghari mengatakan bahwa:

Alhamdulillah kita sekarang ini setiap satu kali dalam dua minggu diadakan ada yang namanya kegiatan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) dikegiatan ini khususnya dilakukan memutuskan jalan dan langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mengangkat prestasi siswa dalam mata pelajaran yang di musyawarahkan.” (Wawancara dengan GRSMAN_7Mat selaku Guru Matematika di SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Adapun wawancara penulis mengenai pelatihan tenaga kependidikan dengan KTUSMAN_5 sebagai staf tata usaha SMA Negeri 5 Batanghari mengungkapkan bahwa:

Di sekolah ini sudah diterapkan pembinaan-pembinaan terkait (SDM) saya sudah pernah mengikuti pelatihan keadministrasian khususnya pendidikan tingkat kabupaten untuk tenaga kependidikan adapun pembinaan itu istilahnya PLDTK (pendidikan latihan ditempat kerja) kemudian ada juga namanya pembinaan terkait kinerja pegawai negeri, dan peningkatan kenarja sistem informatika tentang kepegawaian. (Wawancara dengan KTUSMAN_5 selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Fakta ini menjelaskan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari juga menyentuh para guru dalam meningkatkan profesionalisasinya. Bagaimanapun, keberadaan potensi sumber daya sekolah dalam hal tenaga kependidikan menjadi komponen penting yang mencirikan manajemen berbasis sekolah. Keseluruhan jumlah guru yang mengajar SMA Negeri 5 Batanghari adalah sebanyak 37 orang tidak termasuk Kepala Sekolah. Salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar untuk mendukung program MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah dengan meningkatkan kualitas input guru-guru yang mengajar SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari.

Sedangkan dalam upaya pengembangan tenaga pendidik SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari terdapat tiga aspek penting yang menjadi perhatian yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan pembinaan kesejahteraan, peningkatan profesionalisme. Hal ini dilakukan melalui pengikutsertaan tenaga (guru dan staf) dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, disamping itu juga SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari juga menyediakan buku-buku referensi tentang MBS yang berguna dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf.

Hal ini senada dengan pemaparan KPSMAN_7 selaku Kepala SMA Negeri 7 Batanghari, sebagai berikut:

SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berupaya terus menerus untuk meningkatkan kualitas para pendidiknya. Hal ini bisa dilihat dari hampir sebagian besar guru SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sudah ikut sertifikasi yang menggambarkan bahwa profesionalitas menjadi kekuatan di SMA Negeri ini. Terkadang juga kami mengadakan pelatihan-pelatihan dengan mengundang dosen baik dari Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi maupun dari Universitas Jambi. (Wawancara dengan KPSMAN_7 selaku Kepala SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan pemaparan deskripsi data di atas di temukan bahwa usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah dengan cara meningkatkan mutu tenaga pengajarnya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), mengikuti seminar-seminar pendidikan baik didalam maupun di luar daerah dan mengundang para pakar pendidikan untuk memberikan pelatihan-pelatihan baik dari Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi maupun dari Universitas Jambi.

Hal di atas sejalan dengan penuturan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, yaitu:

Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, selaku pimpinan kepala selalu memberikan dorongan moril kepada para guru untuk terus meningkatkan kualitas dengan mengikuti seminar-seminar pendidikan, mengundang para tutor baik dari Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi maupun dari Universitas Jambi. Dan beliau menekankan bagi setiap guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya di barengi dengan teknologi seperti untuk membeli laptop, karena untuk saat ini SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sedang dalam perencanaan membangun sarana audio visual dan life proyektor untuk kemajuan pembelajaran berbasis teknologi (ICT). (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Deskripsi data di atas mengungkapkan bahwa dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dan untuk mempertegas, para guru dituntut harus mampu berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, para guru yang mengajar SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari telah mempersiapkan diri dengan segala kewajiban, baik di dalam mengelola manajemen kelas maupun persiapan isi materi pengajaran.

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama dalam sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakter siswa dan karakter guru. Berdasarkan hasil pengamatan penulis bahwa dalam pengelolaan proses belajar mengajar pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sudah berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang sudah diterapkan oleh sekolah, peserta didik sangat mudah memahami dan menerima materi yang disampaikan oleh guru dengan menggunakan metode atau teknik-teknik sesuai sesuai dengan karakter peserta didik pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari. Lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan WKPSMAN_5, selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum dan Administrasi Pembelajaran SMA Negeri 5 Batanghari mengatakan bahwa:

Manajemen proses belajar mengajar sangat penting dilakukan karena dalam proses pembelajaran guru harus pandai menggunakan alat media belajar, melakukan metode belajar, teknik belajar dengan pendekatan ini kita berharap siswa dapat memahami dan dapat menjiwai bukan hanya semata menerima materi saja. Pendidik diharapkan dalam menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik yang bervariasi dan menyenangkan atau

biasa disebut dengan pembelajaran aktif, inovatif kreatif dan menyenangkan (PAIKEM), sehingga tidak monoton yang dapat membosankan peserta didik dalam proses pembelajaran dikelas. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Pendekatan pembelajaran merupakan aktifitas guru dalam memilih kegiatan pembelajaran, yaitu sistem untuk memudahkan pelaksanaan proses pembelajaran dan dapat mempermudah siswa untuk memahami materi yang disampaikan guru, dengan memelihara suasana pembelajaran yang menyenangkan. Adapun wawancara penulis dengan WKPSMAN_4SP, Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bidang Sarana dan Prasarana mengatakan bahwa:

“Dalam proses pembelajaran guru harus dapat menguasai kelas, dapat mengelola kelas dengan baik kalau sudah seperti itu maka dalam pembelajaran akan berjalan dengan baik, artinya buat mata pelajaran dengan suasana yang menyenangkan agar siswa dapat memahami apa yang disampaikan.” (Wawancara dengan WKPSMAN_4SP selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan dalam manajemen proses belajar mengajar di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, pendidik diharapkan dapat melakukan pendekatan-pendekatan dalam pembelajaran mulai dari metode belajar, strategi dan teknik belajar yang menyenangkan agar siswa dapat memahami materi yang telah disampaikan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dalam melaksanakan manajemen pendidik dan kependidikanya untuk membentuk SDM yang berkualitas, kepala sekolah sangat mendukung adanya pembinaan dan pelatihan pendidik dan tenaga

kependidikan didalam sekolah maupun diluar sekolah tersebut dan sudah berjalan dengan baik.

4.2.4 Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah

Sarana dan prasarana merupakan hal yang urgen dalam peningkatan mutu pendidikan. Ketika hal tersebut tidak terpenuhi, maka jangan berharap lembaga terbuka akan mampu melakukan sebuah peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan fasilitas seharusnya dilakukan oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembaganya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas baik kecukupan, kesesuaian terutama fasilitas yang sangat erat kaitanya secara langsung dengan proses belajar mengajar. Wawancara Penulis dengan WKPSMAN_4SP, selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 4 Batanghari mengenai bagaimana manajemen sarana dan prasarana SMA Negeri 4 Batanghari mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana di sekolah ini dimulai dari merencanakan kebutuhan seperti apa saja sarana dan prasarana yang kurang kita akan melengkapinya kemudian pengadaan, kegiatan ini untuk menyediakan semua keperluan sekolah. Penyimpanan, dalam penyimpanan kita menyimpan agar barang tidak cepat rusak, agar tidak ada kehilangan, agar tersusun rapi ketika kita membutuhkan lagi, selanjutnya pemeliharaan, pemeliharaan disini kita melaksanakan pelaksanaan pengurusan. Pengaturan, pengaturan dilakukan agar barang dalam kedaan selalu baik, dan penghapusan, penghapusan dilakukan ketika barang sudah tidak layak pakai lagi.” (Wawancara dangan WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat penulis dapat menyimpulkan dari proses pelaksanaan dalam mengelola sarana dan prasarana SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dimulai dari merencanakan kebutuhan sarana

dan prasarana sekolah, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, pengaturan dan penghapusan.

Kemudian wawancara berikutnya penulis mengenai dari mana sarana dan prasarana yang ada SMA Negeri 4 Batanghari, WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mengatakan bahwa:

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sumbernya ada bantuan barang milik Negara dari pemerintah pusat, kemudian ada bantuan dari (SATKER) kementerian agama sekabupaten Batanghari kemudian ada sarana yang disediakan oleh sekolah ini sendiri. (Wawancara dengan WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Selanjutnya bagaimana strategi khusus yang dilakukan SMA Negeri 4 Batanghari dalam mengelola sarana dan prasarana WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mengatakan bahwa:

Strategi khusus dalam pengelolaan sarana dan prasarana kita mulai dari mengontrol pemakaiannya, dan pertama-tama diberikan pengarahan dengan cara pemakaiannya agar sarana dan prasarana tetap terpelihara dengan baik. (Wawancara dengan WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, melalui partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, maka menurut WKPSMAN_5 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari sekolah melakukan tahapan sebagai berikut:

Mengurus basis data dan profil sekolah yang lebih presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan. Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa

berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. (Wawancara dengan WKPSMAN_5 selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan beberapa hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari bersumber dari pemerintah, (SATKER) kementerian agama, dan sarana yang disediakan oleh sekolah sendiri oleh sekolah adapun strategi yang digunakan dalam mengelola yaitu mengontrol dan diberikan pengarahan dalam penggunaannya.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas dan lain sebagainya. Manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari juga menyentuh aspek sarana dan prasarana secara khusus. Secara umum, sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung terlaksananya manajemen berbasis sekolah. Beberapa sarana dan prasarana yang disentuh oleh manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah sebagai berikut:

Sarana laboratorium komputer yang ada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari di gunakan untuk meningkatkan *sMU* (kemampuan) siswa dihidang teknologi informatika yang perangkatnya terdiri dari Monitor, CPU komputer yang ada, jumlah keseluruhannya sebanyak 15 unit.

Dan hal ini perlu mendapatkan apresiasi yang tinggi dikarenakan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari saat ini belum memiliki laboratorium komputer yang memadai sebagai basis peningkatan mutu pendidikan. Karena biasanya pengelolaan Laboratorium ini umumnya hanya berlaku pada sekolah menengah kejuruan, sementara untuk SMA Negeri, laboratorium belum menjadi kebutuhan utama, sehingga dalam kenyataannya banyak SMA Negeri yang belum memiliki laboratorium, namun secara umum pengelolaan laboratorium sebagai tempat praktek siswa perlu ditata dengan menarik serta aman, sehingga siswa terdorong untuk menggunakannya sebagai tempat kegiatan pembelajaran.

Perpustakaan merupakan tempat yang penting bagi proses pembelajaran, karena dapat mendorong pengembangan dan peningkatan minat, kemampuan dan kebiasaan membaca, untuk itu disarmping penataan tempatnya yang harus menarik dan nyaman juga ketersediaan buku-buku yang lengkap menjadi sangat penting, sehingga siswa dalam memperoleh sumber informasi yang diperlukan berkaitan dengan kegiatan belajarnya.

Untuk mendukung proses peningkatan mutu berbasis sekolah, pihak SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menyediakan dan terus meningkatkan sarana pendukung yaitu perpustakaan. Perpustakaan ini didirikan dengan tujuan untuk mengembangkan ilmu dan menambah wawasan bagi para siswa-siswi dengan cara menelaah buku-buku yang telah ada. Hingga saat ini perpustakaan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari memiliki banyak buku bacaan, yang terdiri dari 900 judul buku bersifat umum dan agama.

Majalah dinding merupakan salah satu cara siswa dalam menunjukkan kreativitasnya sehingga banyak tampilan-tampilan di dinding yang terpampang adalah hasil karya siswa yang menyajikan berita-berita yang bersifat umum yang didapati dari berbagai tulisan majalah dan koran. Dengan cara demikian diharapkan akan menumbuhkan pemikir kreatif dan produktif.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi para guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Hal senada disampaikan oleh GRSMAN_7Agm, selaku Guru Bidang Studi Agama Islam di SMA Negeri 7 Batanghari mamaparkan bahwa:

Kami di SMA Negeri ini dalam memberikan pelajaran kepada siswa telah di susun dalam suatu perencanaan berdasarkan manajemen berbasis sekolah sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditentukan. Tersedianya sarana dan prasarana yang ada saat ini sangat mendukung dan membantu dalam proses belajar mengajar di sini, seperti adanya perpustakaan, dan laboratorium komputer, majalah dinding, hal ini memberikan dampak yang positif bagi kemajuan sekolah didalam menghadapi era pendidikan yang semakin berkembang. (Wawancara dengan GRSMAN_7Agm selaku Guru Bidang Studi Agama Islam di SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan pemaparan data di atas dan observasi ditemukan bahwa penggerakan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran di SMA Negeri meliputi menyusun

kerangka waktu dan biaya yang di perlukan baik institusi maupun pembelajaran; memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan; mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan; dan membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap para peserta didik.

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa Proses Pelaksanaan Rencana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari kepala sekolah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang di hadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa didampingi sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya demi peningkatan mutu pendidikan.

4.2.5 Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah

Manajemen keuangan berkaitan langsung dengan semua subansi manajemen pendidikan. biaya pendidikan merupakan masukan sangat urgen dalam penyelenggaraan pendidikan. tidak ada kegiatan pendidikan yang dapat mengabaikan peranan biaya, tanpa biaya proses pendidikan tidak akan berjalan secara optimal. Adapun wawancara penulis dengan WKPSMAN_5AS, sebagai kepala SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menjelaskan bahwa:

“Manajemen keuangan ini sangat penting karena inilah salah satu kendala kami dalam pengembangan sekolah ini mulai dari persediaan sarana dan prasarana, menggaji guru honorer dan kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah.” (Wawancara dengan WKPSMAN_5AS selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik dan Kesiswaan di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Terkait sumber-sumber keuangan sekolah yang diperoleh sekolah WKPSMAN_5KP sebagai Wakil Kepala SMA Negeri 5 Bidang Kurikulum dan Pengajaran menjelaskan bahwa:

“Terkait bantuan kita ada yang namanya dana BOS (bantuan operasional sekolah), dan Dana dari pemerintah untuk pengadaan barang milik Negara, selain itu kita juga memasukan usulan ke DIPA (daftar isian pelaksanaan anggaran) untuk memenuhi anggaran untuk sekolah. Terkait semua itu yang terpenting yang dilakukan ialah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggung jawaban dari dana yang kita gunakan.” (Wawancara dengan WKPSMAN_5AS selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Pengajaran di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Terkait dengan manajemen keuangan dan pendanaan, wawancara penulis dengan KTUSMAN_5 selaku Kepala Tata Usaha SMA Negeri 5 Batanghari mengungkapkan bahwa:

“Pengelolaan anggaran yang kita lakukan disini ialah bagaimana melakukan penerimaan, penyiapan, pengeluaran dan pelaporan keuangan secara transparan. Berdasarkan semua itu kita rapatkan bersama dengan kepala sekolah, guru, staf TU, masyarakat dan wali murid semua ini kita rapatkan secara transparansi agar dana yang dimiliki sekolah semuanya dapat dipertanggung jawabkan.” (Wawancara dengan KTUSMAN_5 selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa sumber dana yang di peroleh SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari meliputi dana SATKER kementrian agama, dana BOS, dana dari pemerintah terkait pengadaan barang milik Negara, adapun pengelolaan dana yang dimiliki ada empat unsur dalam mengelola dana sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggung jawaban.

Kemudian wawancara mengenai siapa saja yang berperan dalam proses perencanaan keuangan dan apa saja yang menjadi pos-pos pengeluaran keuangan

sekolah KTUSMAN_4 selaku Kepala Tata Usaha SMA Negeri 4 Batanghari mengutarakan bahwa:

Yang berperan dalam perencanaan keuangan sekolah yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab, bendahara saya sendiri, komite sekolah dan beberapa wali murid atau masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah. Kalau untuk pos-pos pengeluaran keuangan sekolah ini ialah biaya rutin sekolah, biaya yang dikeluarkan dari tahun ketahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru) serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran. (Wawancara dengan KTUSMAN_4 selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Kemudian wawancara penulis dengan PTUSMAN_7, selaku Kepala Tata Usaha SMA Negeri 7 Batanghari menjelaskan bahwa:

Yang terlibat dalam perumusan keuangan sekolah itu ialah dari, dari kepala kepala sekolah, Wakepsek, kaur TU, dan Masyarakat. jadi semua ikut menentukan RAPBS itu. komite sekolah juga diikutkan karena juga bertanggung jawab terkait RAPBS. (Wawancara dengan KTUSMAN_7 selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 7 Batanghari, Tanggal 5 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam perencanaan keuangan sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berjalan sudah berjalan dengan baik yang direncanakan oleh semua *stakeholders* yaitu kepala sekolah, wali murid, bendahara dan masyarakat sebagai mitranya komite sekolah.

Dalam masalah pendanaan kepala sekolah sangat terlibat dan bahkan kepala sekolah langsung terjun ke masyarakat untuk mencari bantuan dana dengan melibatkan *stakeholder* yang ada di sekitar, seperti pada Bank-Bank sekitar wilayah sekolah yaitu yang dulunya Bank BPR Batanghari sekarang berganti dengan Bank BRI, dengan melakukan pembelian alat-alat *Marsing Band*. Di SMAN 3, 4 dan 7 Batanghari juga menerapkan yang namanya Infak rutin setiap

hari jum'at. Diterapkannya program tersebut agar menunjang dana untuk biaya perlengkapan dan perawatan sarana prasarana.

Dalam penerapannya manajemen berbasis sekolah yang ada pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, sekolah juga ada yang namanya DU (Dunia Usaha) yang meliputi Rumah Makan, untuk rumah makan sendiri biasa memberikan sumbangan untuk sarana alat-alat olahraga dan untuk perlengkapan kegiatan dalam sekolah maupun di berika bentuk uang. Pengusaha di wilayah Tembesi juga ikut membantu sumbangan berupa uang tunai untuk diberikan langsung pada sekolahan dan untuk dipergunakan sebagaimana yang menjadi kebutuhan sekolah. Toko Alat-alat tulis, toko ini memberikan sumbangan berupa spanduk kecil untuk penerimaan siswa baru. Adapun untuk DI (Dunia Industri), meliputi: Pabrik Kayu, pabrik ini memberikan bantuan berupa dana untuk penunjang sarana prasana pembelajaran yang ada di dalam kelas. Seperti: Meja, Kursi, Papan tulis.

Disini dari sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dalam pengadaan dana tidak di tarik dari uang SPP sekolah. Karena terlibatan pemerintah yang menaungi lembaga pendidikan Negeri. Pihak sekolah mengadakan pendanaan dari tiap-tiap wali murid. Selain itu shodaqoh jariah menjadi preoritas penting ataupun menjadi hal yang sangat rutin di sekolah tersebut.

Berangkat dari visi, dan misi tujuan peningkatan mutu tersebut, sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Progam

tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan. Program sekolah yang disusun bersama- sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya berbeda satu sekolah dengan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam pengimplementasian konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah-langkah untuk penyampaiannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Adapun bentuk pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Batanghari yang berkaitan dengan sesuai dengan pemaparan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari yaitu terdiri dari:

Manajemen sumber daya. Sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan. Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

4.2.6 Hubungan Manajemen Sekolah dan Masyarakat Berbasis Sekolah

Hubungan sekolah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi sekolah dan masyarakatnya. Artinya, hubungan sekolah

dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dari karya pendidikan serta mendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah. Hubungan baik antar keduanya perlu dibentuk agar dapat bahu membahu membantu memajukan sekolah bersama-sama.

Wawancara penulis dengan WKPSMAN_7AS selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Akademik dan Kesiswaan tentang manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat mengungkapkan bahwa:

“Salah satu manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan perlu ada kerja sama antara sekolah dengan masyarakat sehingga dapat membantu sekolah berupa bantuan pikiran, tenaga dan material dari masyarakat sehingga dengan begitu hal-hal yang dapat menunjang kemajuan sekolah dapat teratasi karena itu adanya hubungan baik dengan masyarakat sehingga dengan begitu ada kontribusi yang diberikan kepada sekolah, pendekatan sekarang terhadap masyarakat melalui komite sekolah, karena komite sekolah ini adalah mitranya masyarakat. Berdasarkan komite ini biasa dilakukan pertemuan dengan wali murid disitulah kita menyampaikan apa saja program-program dari sekolah ini, tetapi kami mengusahakan bukanya hanya melakukan pendekatan melalui komite tadi, untuk sekarang ini saya selaku kepala sekolah menginginkan hubungan dengan kepolisian, puskesmas, pemerintah daerah, pemerintah desa ini adalah bagaimana menjalin hubungan dengan masyarakat” (Wawancara dengan WKPSMAN_7AS selaku Wakil Kepala SMA Negeri 7 Batanghari Bidang Akademik dan Kesiswaan, Tanggal 5 Mei 2023).

Berhubungan dengan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat WKPSMAN_4AS sebagai Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bidang Akademik dan Kesiswaan mengungkapkan bahwa:

“Pendekatan sekolah kepada masyarakat kalau untuk saya melakukan hubungan kerjama sama antara sekolah dengan masyarakat dalam hal mendidik siswa. Sambil guru memberikan pendidikan orang tua pun mendidik dalam keluarga. Cara kerja sama tersebut dapat direalisasikan dengan mengadakan pertemuan yang direncanakan. Selain itu adapun permintaan dari kepala sekolah kita harus mempunyai hubungan kerja

sama yang lebih luas misalnya kepolisian, puskesmas, BNN, pemerintah daerah, dan pemerintah desa. Semua ini dilakukan melalui pendekatan ini kita berharap semuanya itu dilakukan dalam rangka perbaikan dan memajukan pendidikan” (Wawancara dengan WKPSMAN_4AS selaku Wakil Kepala SMA Negeri 4 Batanghari Bidang Akademik dan Kesiswaan, Tanggal 5 Mei 2023)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Bidang Humas Sekolah Menengah Atas Negeri 4, penulis dapat menyimpulkan bahwa sekolah telah menjalin hubungan baik dengan wali murid melalui komite sebagai mitranya masyarakat, kemudian kepala sekolah kedepannya akan melakukan perencanaan mempunyai hubungan kerja sama yang lebih luas misalnya, kepolisian, puskesmas, BNN, pemerintah daerah, dan pemerintah desa.

Salah satu strategi komunikasi yang penting adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. Kedua, membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajangkan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh *Managing Basic Education* (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa *booklet*, *leaflet*, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan Ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut. Ketiga, pemerintah pusat lebih memainkan peran *monitoring* dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu

melakukan kegiatan bersama dalam rangka *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektif (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan. Keterlibatan atau partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorbankan kepentingan diri sendiri.

Ada dua bentuk partisipasi yaitu partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, dan partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipan. Partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, disebut juga dengan partisipasi ekstensif (*extensive participation*). Keuntungan dari partisipasi ini adalah kesadaran tentang suatu isu yang dimunculkan pada masyarakat akan ditanggapi sesuai dengan kontribusi dan keterlibatan yang diberikan masyarakat, kekurangannya adalah karena orang yang terlibat banyak, dan kontribusinya sedikit, maka masyarakat tidak dapat diberdayakan. Partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipan, disebut juga partisipasi intensif (*intensive participation*), keuntungan bentuk partisipasi masyarakat ini adalah mampu atau dapat mengembangkan solusi inovatif dan dapat mencapai suatu konsensus.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MBS, adalah merupakan bentuk partisipasi yang ekstensif. Partisipasi masyarakat sudah mulai meningkat. Meski demikian meningkatnya partisipasi masyarakat dalam membantu sekolah masih didominasi dengan bantuan pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi masyarakat selayaknya tidak hanya dalam bentuk bantuan fisik dan keuangan, tetapi juga dalam proses kebijakannya, seperti dalam hal perencanaan program sekolah, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan evaluasi program sekolah. Peran serta masyarakat pada kegiatan-kegiatan tersebut dan pada kegiatan yang bersifat mendukung pengelolaan sekolah dan belajar anak, masih relatif rendah dan masih belum optimal. Jika mengacu pada pendapat Graham dan Phillips, mengenai bentuk partisipasi maka masih belum optimalnya partisipasi masyarakat terutama dalam proses kebijakan, menurut peneliti disebabkan karena bentuk partisipasinya adalah ekstensif.

Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh. Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi

masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Graham dan Phillips, mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan untuk menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan pembagian kekuasaan, maka warga negara atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (*power-sharing*) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan, sementara itu pemerintah juga dapat mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang sesuai.

Ada tiga hal yang perlu diperhitungkan dalam persoalan keterlibatan (*participation*) dan keikutsertaan (*engagement*) serta hubungannya dengan pemerintah daerah yaitu: *legitimacy*, *capacity* dan *vitality*.⁷⁹ Terkait dengan legitimasi, Pemerintah Daerah perlu mempertimbangkan: Apakah keterlibatan dari warga Negara atau masyarakat itu dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan kegiatan daerah, apakah partisipasi masyarakat mampu meningkatkan konsensus publik tentang tanggung jawab pemerintah daerah dan apakah kontribusi masyarakat yang terlibat mengarah kepada penjaminan bahwa pemerintah daerah memerlukan biaya dan sumberdaya manusia untuk memegang mandat atau kepercayaan mereka. Hal ini adalah merupakan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kemampuan (*capacity*) dan kekuatan (*vitality*) adalah: Apakah keterlibatan masyarakat itu akan membuat keputusan menjadi lebih baik dan akan memperluas kemampuan dalam mengembangkan keputusan rasional yang mereka ambil,

apakah partisipasi masyarakat memberikan kontribusi berupa keuntungan sosial baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek dan apakah partisipasi masyarakat dapat meningkatkan debat publik bagi anggota masyarakat untuk mempengaruhi kebijakan dan proses perencanaannya.

Terkait dengan implementasi kebijakan MBS, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan masyarakat, maka beberapa hal tersebut di atas perlu dipertimbangkan baik oleh perumus kebijakan (pemerintah) maupun pelaksana kebijakan (sekolah). Adanya peningkatan peran serta masyarakat yang peneliti temukan di lapangan, tidak terlepas dari usaha kepala sekolah untuk selalu berusaha menerapkan manajemen yang transparan kepada masyarakat, terutama dalam manajemen keuangan.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh pendapat Graham dan Phillips, yang mengemukakan bahwa partisipasi tidak muncul secara alami, tapi perlu diusahakan dan memerlukan beberapa syarat seperti: Keterbukaan, fleksibilitas, responsibilitas, adanya birokrasi tradisional yang didasarkan pada hirarkhi dan otoritas *top-down*, *secrecy*, otonomi dan perencanaan yang rasional. Hal ini membawa konsekuensi bagi pemerintah untuk mempersiapkan diri melalui penciptaan beberapa institusi dan perubahan sikap. Partisipasi masyarakat terhadap kebijakan pemerintah menurut Klingemann dan Fuchs, dipengaruhi oleh modernitas yang dialami individu dipengaruhi oleh dua hal: yaitu meningkatnya kemampuan personal dan adanya perubahan orientasi nilai. Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya perubahan orientasi nilai bermakna adanya perubahan dari masalah fisik ke arah adanya rasa memiliki, pengungkapan diri dan kualitas

hidup yang disebut juga perubahan dari *materialist* ke *post materialism*. Perubahan ke arah kualitas hidup artinya ada perubahan ke arah kompetensi kognitif seperti meningkatnya kemampuan untuk menyerap informasi yang kompleks, meningkatnya pengetahuan tentang lingkup kegiatan dalam bidang sosial kemasyarakatan. Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Mubyarto, menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan dipengaruhi oleh modernisasi dan komersialisasi.

Dijelaskan juga bahwa modernisasi dan komersialisasi selalu cenderung menimbulkan dua akibat negatif yaitu: Semakin berkurangnya keperluan akan keputusan-keputusan kolektif dan kecenderungan bertambah besarnya pikiran dan perilaku yang bersifat anti-partisipasi. Selain itu dalam tulisannya dijelaskan juga bagaimana meningkatkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat, menurutnya partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dan dikembangkan melalui desentralisasi pengambilan keputusan pada tingkat pemerintahan yang lebih rendah, melibatkan masyarakat secara langsung sebagai *target group*; dan mengembangkan demokrasi dalam pengambilan keputusan dengan cara menyalurkan aspirasi dari masyarakat.

Di lapangan, peneliti juga menemukan kepala sekolah selaku aktor utama kebijakan dalam melibatkan masyarakat hanya sampai pada taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan belum pada tataran melanggengkan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun. Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah kepala sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat, bekerja hanya berdasarkan

mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus.

Faktor penyebab lainnya adalah karena masih rendahnya kemampuan dari masyarakat dalam menyerap konsep dan tujuan kebijakan ini, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah dan terpisahnya sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, adalah juga merupakan penyebab kurangnya partisipasi masyarakat.

Implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari melibatkan banyak unsur, seperti kepala sekolah wakil kepala sekolah, komite sekolah, peserta didik, pendidik, serta keterlibatan orang tua peserta didik, masyarakat,. Unsur-unsur yang terlibat tersebut, disamping dapat menjadi faktor pendukung dan juga dapat menjadi faktor penghambat. Faktor pendukung adalah faktor yang memberi daya dukung bagi terlaksananya penerapan manajemen berbasis sekolah sedangkan faktor penghambat adalah faktor yang dapat menghalangi atau bahkan dapat menggagalkan pelaksanaan penerapan manajemen berbasis sekolah.

- a. Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite sekolah dan peran komite sekolah.
- b. Menyelenggarakan bakti sosial, karya wisata.
- c. Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di luar sekolah (gebyar pendidikan).

4.3 Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari

Adapun faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Kabupaten Batanghari mengemukakan bahwa:

Faktor penghambat di sekolah ini ialah terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan, minimnya partisipasi masyarakat dalam bekerja sama membangun sekolah, minimnya keuangan sekolah untuk digunakan untuk mengembangkan sekolah menjadi lebih baik. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Kemudian wawancara penulis dengan WKPSMAN_5AS selaku Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Bidang Akademik dan Kesiswaan mengungkapkan bahwa:

“Kalau berbicara faktor penghambat di sekolah ini dalam implementasi manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan minimnya perhatian dan partisipasi masyarakat, pemerintah pusat maupun daerah dalam pengembangan sekolah.” (Wawancara dengan WKPSMAN_5AS selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Akademik dan Kesiswaan, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara penulis diatas mengenai faktor penghambat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dari implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari adalah minimnya partisipasi masyarakat, pemerintah pusat maupun daerah dalam pengembangan sekolah, terbatasnya sarana dan prasarana dan keuangan sekolah.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan wali murid dan

bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana sekolah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, sejauh pengamatan peneliti, baru disebagian kecil dari unsur sekolah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal.

Hal tersebut sesuai penuturan KPSMAN_5 selaku Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Batanghari sebagai berikut:

Belum optimalnya partisipasi masyarakat disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MBS, kurangnya informasi mengenai kebijakan MBS, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri. Selain itu jaringan kerjasama yang dilakukan pihak sekolah masih terbatas hanya dengan instansi pemerintah dalam hal ini adalah Departemen Agama dan dengan orang tua murid sebagai anggota komite sekolah. Kerjasama dengan pihak swasta/pengusaha baik untuk meningkatkan dana maupun untuk pelaksanaan proses pembelajaran belum dilaksanakan oleh sekolah. (Wawancara dengan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah ini, WKPSMAN_5SP selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana menambahkan bahwa: Sekolah bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut

Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: Memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya. Pertanggungjawaban, sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan /tuntutan orang tua/ masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu sekolah harus memberikan laporan

pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Konsekuensinya sekolah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggungjawaban kepada *stake-holders*). (Wawancara dengan WKPSMAN_5 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 23 Mei 2023).

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi ke pusat unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan. Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan

pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada sistem manajemen berbasis sekolah ini lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS. Pemberian Kewenangan. MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol

sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

4.3 Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari

Peningkatan kualitas pendidikan adalah pilihan sekaligus orientasi pengembangan peradaban bangsa sebagai investasi masa depan pembangunan bangsa berjangka panjang. Orientasi ini mutlak dilakukan oleh karena pendidikan diyakini sebagai sarana utama pengembangan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks itulah revitalisasi kebijakan pendidikan terus menjadi perhatian pemerintah. Salah satu bentuk revitalisasi itu ialah kebijakan pengelolaan sistem pendidikan dari kebijakan yang semula sentralistik berubah menjadi desentralistik.

Kemampuan dari kepala sekolah dan guru selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan MBS dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Sebagaimana pendapat Wahab, yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *Implementation capacity* dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan.

Implementation capacity tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan (*policy decision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai. Suatu proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan.

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Proses perencanaan MBS yang dilakukan SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berdasarkan hasil rapat sekolah yang melibatkan seluruh unsur-unsur sekolah seperti Kepala Sekolah, Pembantu Kepala Sekolah, dewan guru dan Komite sekolah dan ditemukan yang menjadi fokus utama perencanaan MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari saat ini meliputi: a) Personil Sekolah, b) Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah, c) Pengelolaan Sarana dan Prasarana yang mendukung kebijakan MBS.

Penyusunan program perencanaan MBS disertai langkah-langkah pemecahan persoalan yang mungkin terjadi. Fungsi yang terlibat beserta unsur-unsurnya membuat rencana program untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang serta bersama-sama merealisasikan rencana program tersebut.

Secara operasional, manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menangani aktivitas manajerial bidang pengajaran, tenaga kependidikan, pembinaan kesiswaan, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Penetapan rumusan perencanaan implementasi MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari telah melalui pelaksanaan rumusan perencanaan yang

mencirikan perpaduan konsultatif pribadi dan kelompok, serta partisipatif dan telah merujuk kepada undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: "Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat". Dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pada tataran implementasi, suatu kebijakan ada yang bersifat *self-executing*, yakni kebijakan tersebut akan dengan sendirinya terimplementasikan, dan ada juga yang bersifat *non self-executing*, yaitu suatu kebijakan negara yang pengimplementasiannya perlu diusahakan oleh *stakeholders*.⁵⁷ Menurut Islamy, hanya sedikit kebijakan negara yang bersifat *self-executing*, justru yang lebih banyak adalah yang bersifat *non self-executing*. Kebijakan MBS, adalah merupakan kebijakan yang bersifat *non self-executing*, dalam pengertian bahwa kebijakan tersebut tidak dapat secara otomatis diberlakukan setelah kebijakan itu dibuat, akan tetapi masih memerlukan waktu untuk adaptasi, bahkan penyesuaian-penyesuaian ketika diimplementasikan.⁵⁸ Selain itu, implementasi adalah merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan menjadi kenyataan, atau dengan kata lain penerapan perencanaan kedalam praktek. Namun dalam hal ini tidak semua program yang diimplementasikan dapat berlangsung dengan mulus dan efektif. Gejala ini menurut Wahab, dinamakan sebagai *implementation gap*, yaitu suatu keadaan

dimana dalam proses implementasi kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan).

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan MBS yang tengah dirintis SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Wahab, bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Setyodarmodjo, menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat menentukan. Tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini salah satunya adalah terjadi karena dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) maupun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung terkena

dampak dari kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut terjadi juga dalam implementasi kebijakan MBS.

Pengambilan keputusan memformulasikan rumusan perencanaan implementasi MBS yang dikembangkan kepala sekolah dimulai dari menyusun kerangka berfikir berdasarkan analisis SWOT untuk melihat peluang dan tantangan yang akan ditemui.

Proses perencanaan di dalam implementasi MBS adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu untuk menentukan masa depan sekolah yang tepat dengan memperhitungkan sumberdaya yang tersedia. Dengan kata lain, perencanaan adalah awal dari semua proses yang rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam persoalan.

Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan MBS adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (unit birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya. Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson, dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan.

Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat memberi dampak positif terhadap target group. Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan MBS tersebut di atas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran di antara pelaku kebijakan, sehingga implementasi dari kebijakan MBS inipun tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi. Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor penghambat tersebut, tetapi Parsons, mengatakan bahwa kegagalan implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia. Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun sekolah beserta warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group.

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait dengan kurang berhasilnya implementasi, dapat diidentifikasi beberapa faktor penyebab kegagalan pelaksanaan kebijakan, antara lain: Teori yang menjadi dasar kebijakan itu kurang tepat, karenanya harus dilakukan reformulasi terhadap kebijakan tersebut, sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif, sarana mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya, isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar, ketidak pastian faktor intern dan atau faktor ekstern, kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak kelemahan, dalam pelaksanaan kurang memperhatikan

masalah teknis, adanya kekurangan akan tersedia nya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumberdaya manusia).

Selanjutnya temuan kedua mengenai pengorganisasian sumberdaya dalam peningkatan mutu berbasis sekolah (MBS) pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari memakai prinsip berkeadilan, dengan maksud pembagian tugas dilakukan berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personil. Proses pengorganisasian SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari meliputi pengkelompokan komponen MBS, pembentukan struktur wewenang, merumuskan dan menetapkan metode prosedur dan penyediaan fasilitas MBS berdasarkan perencanaan yang sudah disepakati. Hal ini mendukung proses implementasi MBS menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.

Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala sekolah maupun oleh guru dapat dikatakan belum siap, hal ini disebabkan karena belum dimilikinya sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dan belum dimilikinya ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional, serta adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi, yaitu bersikap pasif dan tidak kreatif.

Sedangkan ketidaksiapan dari masyarakat dan orang tua wali murid lebih besar disebabkan karena masih rendahnya tingkat pendidikan, tidak adanya waktu dari masyarakat dan kurangnya informasi mengenai kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Sebelum suatu kebijakan diimplementasikan dan guna menghindari kegagalan dalam mencapai tujuan, maka ada beberapa permasalahan dan

persyaratan penting lainnya yang perlu diperhatikan. Antara lain adalah kesiapan dari sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Begitu juga halnya dengan kebijakan MBS, sebelum diimplementasikan memerlukan kesiapan sumberdaya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Kesiapan yang paling diperlukan dalam kebijakan MBS adalah kesiapan dari kepala sekolah dan guru (staf pengajar) selaku pelaku utama kebijakan. Di era desentralisasi pendidikan, manajemen sekolah memiliki kecenderungan kearah manajemen berbasis sekolah (MBS) yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru yang profesional dan efektif, yaitu kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional dengan ciri:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan).
2. Memiliki sifat pemberani.
3. Mempercayai orang lain.
4. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya).
5. Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu.
7. Memiliki visi ke depan.

Sedangkan guru yang profesional dan efektif adalah guru yang dengan ciri antara lain:

1. Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas;
2. Memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran.

3. Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*).
4. Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri. Kepala sekolah dan guru merupakan pelaksana atau aktor utama dari kebijakan MBS, keberhasilan pelaksanaan kebijakan banyak dipengaruhi oleh roda organisasi (sekolah) dan kreativitas para pelaksana atau personel dalam organisasi itu.

Kemajuan sebuah lembaga pendidikan (termasuk sekolah) pada hakekatnya tidak bergantung pada kemewahan fisik dan sarananya, tetapi lebih terletak pada kepemimpinan dan profesionalisme tenaga pengajar. Temuan hasil penelitian di lapangan, berkenaan dengan kesiapan sumber daya manusia terutama guru dan kepala sekolah, secara kuantitas dilihat dari jumlahnya, ijazah, ruang/golongan yang dimiliki kepala sekolah dan guru dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dan guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Batanghari, telah mencukupi dan memenuhi standar persyaratan mengajar, sehingga seharusnya mereka juga telah siap untuk menerima perubahan dan berbagai inovasi atau pembaruan yang akan diterapkan seperti kebijakan MBS ini. Namun secara kualitas dilihat dari profesionalisme kepala sekolah dan guru dengan beberapa kemampuan dan ciri yang harus mereka miliki, dari hasil observasi dan wawancara dapat dikatakan bahwa mereka belum siap untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini tercermin dari sikap guru yang tidak mau diobservasi ketika melaksanakan Pakem, serta masih adanya praktek Pakem yang salah.

Kesiapan agen pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan menurut Islam, tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang memadai bahwa para pelaksana

harus disuplai dengan *resources* yang cukup, seperti *human resources* (staf dalam jumlah dan kualifikasi yang memadai dengan hak dan kewajibannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya), *financial resources*, *technological resources*, maupun *psychological resources*.⁶⁶ Jika mengacu pada pendapat ini, maka pada implementasi kebijakan MBS, kurangnya kesiapan dari kepala sekolah dan guru dapat disebabkan karena mereka belum disuplai dengan ketiga *resources* yang terakhir yaitu *financial resources*, *technological resources*, dan *psychological resources*, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Selain itu, dalam implementasi kebijakan MBS, ketidaksiapan kepala sekolah dan guru sebagai agen/pelaksana utama kebijakan disebabkan oleh ketidakberdayaan dalam memimpin atau tidak dimilikinya sifat kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dan guru. Hal ini terbukti dari belum adanya perencanaan, visi dan misi dari sekolah dan belum dapat dioptimalkannya seluruh sumberdaya yang ada di sekolah. Untuk itu kepemimpinan kepala sekolah dan guru perlu diberdayakan.

Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara profesional dan fungsional sehingga kepala sekolah dan guru mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah dan guru harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif, sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengawasan dengan baik dan guru mampu melaksanakan Pakem dengan baik dan efektif.

Pengorganisasian MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari dilakukan berdasarkan keputusan rapat oleh Kepala Sekolah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Dan pengorganisasian MBS SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari meliputi:

1. Pengkelompokan komponen MBS.
2. Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi MBS.
3. Merumuskan dan menetapkan metode dan prosedur MBS.
4. Menyediakan fasilitas.

Mencermati temuan tersebut, sejalan dengan pendapat Hani Handoko bahwa: "Fungsi perngorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi.⁶⁷ Dan pengorganisasian SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menciptakan hubungan yang saling terkait antara satu personil dengan personil sekolah lainnya.

Dengan demikian pengorganisasian dalam konteks implementasi MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dengan perencanaan. Di lihat dari perannya pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang digunakan manajemen untuk menjalankan atau mengaktifkan rencana, pengorganisasian menciptakan dan mengatur hubungan antara seluruh sumber-sumber daya organisasi melalui pengindikasian

sumber daya organisasi yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu dan kapan, dimana, dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan.

Selanjutnya temuan ketiga mengenai proses pelaksanaan rencana peningkatan mutu berbasis sekolah (MBS) pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari kepala sekolah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang di hadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa di dampingi sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya demi peningkatan mutu pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari menemukan tiga aspek utama yang menjadi fokus dari implementasi MBS yaitu:

1. Personil Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, guru-guru, staf dan para siswa.
2. Kurikulum Berbasis Sekolah.
3. Sarana dan Prasarana

Tahap-tahap pelaksanaan yang dilakukan di dalam implementasi MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari di mulai dari:

1. Melakukan sosialisasi MBS
2. Memperbanyak mitra sekolah
3. Merumuskan kembali aturan sekolah, peran dan unsur-unsur sekolah, serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur sekolah
4. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik
5. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)

6. Meningkatkan kapasitas sekolah
7. Mendistribusikan kewenangan dan tanggung jawab
8. Menyusun rencana pengembangan sekolah (RPM), melaksanakan, memonitor dan mengevaluasinya.

Pengambilan keputusan operasional kebijakan pelaksanaan implementasi MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari diserahkan kepada bidang-bidang sekolah yang menangani pelaksanaan rencana (didelegasikan), dengan bekerja berdasarkan acuan Rensta yang telah di sepakati secara profesional.

Mencermati temuan tersebut di atas, sejalan dengan pendapat Dzaujak Ahmad bahwa: dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.⁶⁸

Hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kurang berhasilnya dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kurang berhasilnya implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Di sinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkah-langkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya. Kegagalan implementasi MBS terjadi karena sekedar

mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan, kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh warga sekolah, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak, menganggap MBS adalah hal biasa, tanpa usaha serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut di atas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan MBS tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan, diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif. Agar implementasi kebijakan MBS mencapai sasaran, maka guru, kepala sekolah, pengurus komite sekolah, tokoh masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan ke depan. Keberhasilan implementasi kebijakan MBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak.

Maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari berorientasi kepada peningkatan mutu pendidikan. Spektrum kebijakan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri yang ada di

Kabupaten Batanghari sudah mencirikan pencapaian kualitas, karena memperhatikan aspek pengembangan diri, sosial dan intelektual siswa, fokus kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari sudah memenuhi keperluan perbaikan mutu pendidikan siswa, personil guru, manajemen dan sarana serta fasilitas pembelajaran.

Sekolah/Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan. Kepala Sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari secara langsung melakukan bimbingan dan pengarahan dalam pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Hal ini sejalan dengan Model MBS yang dikembangkan di Indonesia yang dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penerapan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah ini ternyata telah berpengaruh dalam peningkatan kualitas belajar mengajar, hal ini disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam memanfaatkan sumber daya sekolah berdasarkan kebutuhan. Secara umum

pelaksanaan MBS pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari melibatkan setiap unsur-unsur sekolah di dalam mendukung setiap pelaksanaan MBS itu sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Kebijakan MBS diimplementasikan dengan menerapkan Pakem, manajemen berbasis sekolah yang transparan dan keterlibatan atau partisipasi masyarakat, kelembagaan, aktor dan institusi kebijakan baik pada tingkat Nasional, Provinsi, Kabupaten maupun tingkat sekolah telah ditentukan dari pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini merupakan kebijakan yang bersifat *top-down*. Kenyataan di lapangan, strategi pembelajaran (Pakem) diakui telah membawa nuansa baru dalam proses belajar mengajar, walaupun demikian di Sekolah Menengah Atas Negeri Batanghari masih ada guru yang mempraktekkan Pakem ini secara tidak benar.

Masalah transparansi, terutama dalam manajemen keuangan telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik dan diakui oleh kepala sekolah bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat (komite sekolah). Masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu kebijakan MBS yang dimaksudkan untuk memandirikan sekolah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (otonomi) kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan tersebut belum dimiliki dan dipunyai serta belum dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepala sekolah maupun guru.

Kebijakan MBS telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan stakeholder, namun ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga sekolah dan masyarakat, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan terhadap MBS. Sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan MBS menjadi tidak utuh, Wahab, menyebutnya dengan *implementation gap*. Salah satu bukti nyata di lapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan.

Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran dan pelatihan saat sosialisasi, baru pada taraf pengenalan dan tidak dilakukan secara berkelanjutan.

Penataran dan pelatihan serta pertemuan antar aktor kebijakan hanya dilakukan secara temporer saja yaitu pada saat awal kebijakan MBS diuji cobakan, hal ini menunjukkan kurangnya frekuensi pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai *target group*. Komunikasi dan koordinasi yang ditujukan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan publik, salah satu variabel model implementasi kebijakan adalah komunikasi antar organisasi yang saling berkait dengan variabel-variabel lainnya dalam menghasilkan kinerja kebijakan yang tinggi/baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahab, bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna di antara berbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan. Edward, mensinyalir bahwa dalam

komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi) atau penyaluran komunikasi, konsistensi dan rincian tujuan komunikasi. Selain itu dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada produk sinergi interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.

Pada pelaksanaan Pakem, peneliti menemukan masih dipraktekkan secara salah oleh sebagian besar guru, hal ini seharusnya tidak perlu terjadi jika guru benar-benar memahami hakekat dari strategi pembelajaran ini, dan juga memahami serta melakukan perannya dengan baik, tidak hanya sebagai seorang pengajar, tetapi juga sebagai seorang pendidik dan pemimpin, serta guru diberi kewenangan dan kebebasan (otonomi) penuh untuk mengelola kelasnya.

Otonom yang dimaksud adalah adanya dorongan dari pimpinan sekolah kepada guru dalam menerapkan strategi pembelajaran sejauh hal tersebut masih dalam kerangka kebijakan sekolah. Jika guru sudah memiliki sikap yang otonom, maka dengan sendirinya akan tercipta kelas yang otonom. Jika kesalahan dalam mempraktekkan Pakem tersebut dikaitkan dengan salah satu kemampuan yang harus dimiliki guru yaitu kemampuan dalam penguasaan materi setiap mata pelajaran, maka menurut peneliti kesalahan tersebut dapat terjadi karena banyak hal, di antaranya budaya kerja guru yang masih rendah, sehingga tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk menguasai penggunaan strategi Pakem dalam pembelajaran.

Berkaitan dengan transparansi, perlu kiranya dilakukan pembahasan berikut: Transparansi manajemen merupakan kata kunci dalam pelaksanaan kebijakan MBS dan dalam otonomi pendidikan secara luas. Selama ini manajemen sekolah dan birokrasi bersifat “tertutup”, dalam arti kurang bisa dipertanggung jawabkan secara moral. Laporan-laporan pendidikan lebih banyak menganut model paternalistik dan asal senang (ABS). Akibatnya banyak kebocoran yang dilakukan, tetapi tetap aman dari segi administratif. Ini terjadi karena tidak adanya budaya akuntabilitas publik dalam dunia pendidikan.

Kebijakan MBS merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen dan di lapangan penelitian telah ditemukan adanya transparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi di bidang lain seperti bidang kesiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisa secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama.

Tuntutan digunakannya transparansi manajemen di era otonomi pendidikan agaknya tidak bisa ditawar-tawar lagi, baik oleh sekolah maupun pejabat kependidikan. Oleh karena itu, transparansi manajemen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari otonomi pendidikan. Jika dicermati kebijakan MBS secara formal, maka akan ditemukan bahwa kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang menekankan pada model rasional (*top-down*). Sekalipun kebijakan MBS ini secara formal merupakan kebijakan yang diturunkan dari atas (*top down*)

dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) bekerjasama dengan Unesco dan Unicef, dan sekolah sebagai lembaga pendidikan khas agama Islam di jajaran Departemen Agama, berkoordinasi dengan Depdiknas dalam penerapannya. Sehingga petunjuk pelaksanaannya telah dirumuskan dengan jelas, dan unit-unit pelaksana di bawahnya telah ditentukan dan harus bekerja dengan mengikuti ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dari atas, akan tetapi dalam prakteknya implementasi kebijakan ini tidaklah berjalan secara linier.

Selain itu juga pelaksana kebijakan tidak mengikuti semua ketentuan yang digariskan oleh penentu (pembuat) kebijakan (*policy maker*). Guna membahas dan menjawab apakah proses implementasi kebijakan MBS ini telah berjalan efektif dan memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri Batanghari, dan dapat mengatasi penurunan kualitas sumberdaya manusia, tentu bukan merupakan hal yang mudah. Sebab untuk menilai dan membuktikan efektivitas dan keunggulan model kebijakan MBS ini tetap membutuhkan waktu yang lama. Jika dipergunakan kriteria untuk melihat efektivitas dan mutu proses implementasi yang dikemukakan Islamy, yaitu menyangkut kriteria landasan demokratis, inklusif, partisipatif, transparansi, efisien dan akuntabel.

Jika berbagai pertanyaan di atas telah dapat terpenuhi maka implementasi kebijakan MBS dapat dikatakan cukup efektif. Dikatakan cukup efektif karena beberapa kriteria seperti demokratis, partisipatif dan transparan telah terpenuhi oleh kebijakan MBS, hal yang belum dilaksanakan dan masih terjadi dalam

implementasi kebijakan MBS ini antara lain adalah belum dipahaminya konsep dan tujuan serta prosedur operasional baku secara utuh oleh pelaku kebijakan.

Memperhatikan beberapa indikator hasil penelitian yang menunjukkan adanya perubahan yang terjadi sebagai akibat dari adanya rintisan dan proses implementasi kebijakan MBS, maka menurut peneliti bahwa model program MBS ini lebih baik dari pada model program yang bersifat sentralistik yang selama ini diterapkan. Beberapa indikator tersebut antara lain adalah:

1. Model pembelajaran berbeda dengan kegiatan pembelajaran selama ini, yang memposisikan siswa serba marginal dan tidak memiliki hak untuk bertanya. Pakem yang diterapkan dalam kebijakan MBS lebih mengedepankan apa yang disebut *joyful learning*. Siswa merasa senang bersekolah karena proses belajar dilaksanakan dengan pendekatan yang ramah. Mereka dengan leluasa dapat mengemukakan apa yang menjadi ide kreatifnya secara maksimal. Guru tidak lagi dipasung dengan tuntutan kurikulum nasional yang kaku. Guru justru dituntut untuk mampu bersikap terbuka, inovatif terhadap model-model pendekatan yang sesuai dengan karakteristik siswa. Belajar tidak harus di ruang kelas, tetapi dapat dilakukan di halaman, berjalan-jalan ke sawah, pantai atau tempat lain di sekitar sekolah yang memungkinkan.
2. Kebijakan MBS memuat peran serta masyarakat tidak hanya sebatas sebagai pembayar biaya pendidikan saja. Mereka dituntut berpartisipasi secara maksimal, baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maupun memantau proses pembelajaran putra-putrinya di sekolah dan di rumah. Dalam kebijakan MBS ini, masyarakat juga diikutsertakan dan dituntut

mampu menyusun rencana kerja sekolah (bersama sekolah), sekaligus sebagai pelaksana tidak langsung proses kegiatan pembelajaran bagi siswa.

3. Kebijakan MBS mengarahkan kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran berlangsung secara transparan. Kepala sekolah bersama guru, dan komite sekolah menyusun rencana kerja dan anggaran sekolah. Secara terbuka disampaikan sumber dan besarnya dana yang akan diperoleh dan rencana penggunaannya.

Ketiga hal tersebut di atas, sebelum kebijakan MBS diimplementasikan belum terlihat dan belum dilaksanakan, ketika kebijakan MBS diimplementasikan hal tersebut menjadi suatu keharusan dan mengakibatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik. Melakukan *monitoring* dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah dicapai dan sejauhmana pencapaiannya. Karena fokus adalah mutu siswa, maka kegiatan *monitoring* dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dari kegiatan *monitoring* dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektivitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Mengenai faktor pendukung Pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari yaitu ada dua faktor, internal dan eksternal. Berdasarkan hasil wawancara dengan WKPSMAN_5 selaku kepala SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari mengemukakan bahwa:

Faktor yang sangat mendukung kelancaran proses pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dari segi internal adanya kerjasama antara warga sekolah untuk memberikan keteladanan yang baik bagi peserta didik, misal disiplin waktu, sopan santun, menjaga kebersihan, sehingga hal ini sedikit banyak mempegaruhi perilaku peserta didik untuk merubah pribadi mereka menjadi lebih baik, guru yang memadai sesuai dengan jumlah siswa selain itu ada rasa tanggung jawab yang besar dari warga sekolah akan tujuan sekolah yang sudah ditungkan dalam visi dan misi sekolah. (Wawancara dangan KPSMAN_5 selaku Kepala SMA Negeri 5 Batanghari, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dengan kepala SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, bahwa dapat diketahui faktor yang dapat mendukung proses kegiatan program kerja sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan ialah penting adanya hubungan dan kerja sama yang baik antara guru, kepala sekolah, orang tua peserta didik sehingga dalam proses peningkatan mutu pendidikan akan berjalan efektif sesuai dengan pencapaian pendidikan.

Faktor pendukung dalam proses implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, WKPSMAN_5SP selaku Wakepsek SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana berpendapat bahwa:

Hal yang mendukung tentunya tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, fasilitas belajar, perpustakaan dan lain-lain". Adanya hubungan baik antara warga sekolah, dan adanya hubungan baik dengan masyarakat. (Wawancara dangan

WKPSMAN_5 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 5 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 23 Mei 2023).

Faktor pendukung lain yang dikemukakan oleh WKPSMAN_4SP, selaku Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana dalam wawancaranya menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung dalam proses manajemen peningkatan mutu pendidikan itu sendiri ialah adanya sarana yang memadai, guru yang memadai sesuai dengan jumlah siswa, dan sekolah selalu menerapkan nilai-nilai keagamaan, pembiasaan pembentukan prilaku yang baik, seperti di ajarkan salam ketika ketemu guru, selalu rapi, menjaga kebersihan dan lain-lainnya”. (Wawancara dengan WKPSMAN_4 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 4 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan kutipan wawancara dengan kepala sekolah dan Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bidang Humas SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari diatas dapat disimpulkan bahwa, untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu, sarana yang memadai, guru yang memadai sesuai dengan jumlah siswa, selain itu adanya pembiasaan dari warga sekolah dalam menerapkan nilai-nilai keagamaan dan pembiasaan pembentukan karakter siswa.

Faktor eksternal yang mendukung proses peningkatan mutu pendidikan ialah segala hal dukungan atau kontribusi dari luar baik dari pemerintah ataupun masyarakat, hal ini dikemukakan oleh KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari bahwa:

“Semua program sekolah akan berjalan efektif bila adanya dukungan dari luar Sekolah, baik kementrian agama, tokoh masyarakat, pemerintah pusat dan pemerintah daerah karna dari semua program yang kita jalankan melibatkan semua unsur yang dapat memberikan kontribusi untuk sekolah ini. Seperti adanya dukungan dana yang bersumber dari partisipasi masyarakat maupun anggaran dari pemerintah pusat dan daerah melalui dana bantuan operasional sekolah dari semua ini merupakan hal yang sangat penting yang dapat menunjang semua proses kelancaran dalam

penerapan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu output dari sekolah.” (Wawancara dengan KPSMAN_4 selaku Kepala SMA Negeri 4 Batanghari, Tanggal 19 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dengan kepala Sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, dapat diketahui bahwa faktor pendukung dari luar sekolah adanya kontribusi pemerintah pusat dan pemerintah daerah, kementrian agama, warga sekolah, tokoh masyarakat, orang tua murid yang dapat berpartisipasi sebagai donator sehingga dapat mendukung proses dalam meningkatkan mutu sekolah.

Faktor pendukung lain yang dimukakan oleh WKPSMAN_7SP, selaku Wakil Kepala SMA Negeri 7 Bidang Sarana dan Prasarana beliau berpendapat bahwa:

“Kalau untuk faktor pendukung dari luar sekolah masyarakat punya pengaruh besar dalam penentuan meningkatnya mutu sekolah ini adalah tentunya masyarakat punya peran penting bekerja sama dengan sekolah sehingga dalam pencapaian mutu pendidikan akan lebih cepat. Dalam hal ini masyarakat kami berharap kepada masyarakat dapat memantau anak ketika berada diluar sekolah”. (Wawancara dengan WKPSMAN_7 selaku Wakil Kepala SMA Negeri 7 Batanghari Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 23 Mei 2023).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Wakepsek akademik dan Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bidang Humas diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah sangat besar pengaruhnya ketika ada dukungan besar dari pemerintah pusat ataupun daerah, walimurid dan tokoh masyarakat untuk dapat mengembangkan kemajuan pendidikan sekolah.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan terjadi ketidaksamaan antara sekolah Negeri dalam bidang kurikulum, hal tersebut tersebut terjadi karena

rata-rata dalam SMA Negeri kurikulum yang digunakan masih mengikat dan jauh lebih monoton. Hal tersebut terjadi karena pola kurikulum pada SMA Negeri masih terikat pada pemerintah, sekolah tidak berani atau masih sulit untuk mengembangkan sedangkan pada SMA swasta kurikulum lebih fleksibel dan leluasa untuk memodifikasi karena guru dapat memberikan atau menambahkan kurikulum sesuai dengan kemampuan dan lulusan yang dibutuhkan.

Suharno (2018:53) Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional (standar isi), padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi standar isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Pihak sekolah lebih berani memodifikasi karena jika tidak melakukan hal tersebut tidak dapat terlalu bersaing dengan SMA swasta, dalam hal perkembangan sarana dapat memberikan hal baru karena sudah dikelola oleh pihak SMA sendiri.

Kurikulum seharusnya menjadi tolok ukur yang paling utama karena hal tersebut merupakan pembelajaran inti pada setiap sekolah, hal tersebut sepadan dengan buku yang dikeluarkan (Lukas, 2021) dalam buku Manajemen Berbasis Sekolah yang menyatakan sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Proses pembelajaran dapat dilaksanakan

secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan diperlukan kegiatan manajemen program pembelajaran.

Sekolah Menengah Atas Negeri dalam hal ini seharusnya lebih meningkatkan kompetensi guru yang dimiliki dan memberikan inovasi dan modifikasi kurikulum untuk memberikan efek yang baik kepada siswa agar lulusan dan proses belajar mengajar berjalan dengan lebih baik. Melakukan kegiatan MGMP Guru secara rutin, pelatihan, *Workshop*, berkomunikasi dengan DUDI serta melakukan perbaikan secara perlahan merupakan proses yang dapat dilakukan agar perkembangan kurikulum SMA Negeri dapat lebih maksimal.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan di SMA Negeri 5 Batanghari, SMA Negeri 4 Batanghari, dan SMA Negeri 7 Batanghari dalam bidang manajemen peserta didik dalam kategori yang sama hal tersebut terjadi karena sekolah tersebut memberikan akses yang lebih baik dalam bidang peserta didik, Sekolah Menengah Atas Negeri dapat memberikan pembinaan dalam proses dunia kerja yang dibutuhkan sebab SMA Negeri harus dapat memberikan hal tersebut agar SMA Negeri tidak kalah dengan lulusan SMA swasta. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (2020:40) yang menyatakan bahwa Manajemen kesiswaan bukan semata-mata hanya aspek pencatatan data siswa, namun juga aspek operasional yang berkaitan dengan perkembangan peserta didik. Mengembangkan potensi pesertadidik dalam bidang akademik maupun non akademik, memberikan gagasan dan ide-ide. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Hendra, 2020) dalam jurnalnya yang berjudul “Manajemen Peserta Didik di SMA Negeri Keberbakatan Olahraga Lampung” Manajemen peserta didik

keberadaannya sangat dibutuhkan dilembaga pendidikan karena siswa merupakan subjek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu dan keterampilan, keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat bergantung dengan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik. Pihak sekolah memberikan layanan bagi setiap siswa agar potensi yang dimiliki dapat diketahui dan dikelola dengan lebih baik, memberikan akses yang lebih agar siswa dapat mengekspresikan dirinya yang lebih positif, pihak guru memberikan konseling dan menggali potensi dari setiap peserta didik agar Manajemen peserta didik dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan bahwa SMA Negeri 5 Batanghari dan SMA Negeri 4 Batanghari lebih unggul dibandingkan SMA Negeri 7 Batanghari hal tersebut terjadi karena guru atau tenaga pendidikan yang dimiliki SMA Negeri 5 Batanghari dan SMA Negeri 4 Batanghari merupakan tenaga pendidikan yang sudah berkompeten lama dalam bidang tertentu atau sudah memiliki sertifikat yang memadai, sedangkan SMA Negeri 7 Batanghari pihak tenaga pendidik umumnya masih dipilih dan diseleksi sendiri oleh pihak sekolah/kepala sekolah. Nurcahyo (2015) menjelaskan bahwa guru adalah kunci keberhasilan pendidikan karena guru berinteraksi langsung dengan siswa melalui kegiatan belajar. Kualitas guru akan menentukan kualitas lulusan sebagai output pendidikan. Sekolah negeri mempunyai tenaga pendidikan yang sudah berpengalaman untuk memberikan ilmu yang nantinya akan berguna bagi siswa, kurangnya diskusi dan penyampaian antar sekolah membuat sekolah lebih rendah nilainya.

Seharusnya tenaga pendidik harus mempunyai sertifikat atau kualitas yang baik agar pemberian ilmu yang diberikan dapat seimbang. hal tersebut juga didukung oleh (Suwandi, 2016) dalam jurnal yang berjudul Analisis Studi Kebijakan Pengelolaan Guru SMA dalam rangka Peningkatan Mutu Pendidikan “setiap pendidik pada setiap jenjang pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik minimum D4 atau sarjana pada bidang atau program pendidikan yang sesuai dengan bidang yang diajarkan atau sesuai dengan jenjang tempat mengajar dan harus pula memiliki sertifikat profesi guru”.(Russ & Heather, 2021) dalam jurnal yang berjudul “*Teaching the Social Curriculum: Classroom Management as Behavioral Instruction*”.

Berdasarkan tanggapan dari guru di 49 negara bagian District of Columbia, menemukan bahwa pengelolaan kelas diidentifikasi sebagai salah satu kebutuhan utama bagi pelatihan guru, didukung oleh 25% responden; a) guru dengan kurang pengalaman kelas akan mendapatkan pelatihan lebih lanjut, b) semua siswa, termasuk mereka yang memiliki kemampuan tinggi atau siswa penyandang cacat, secara sosial dan emosional yang aman di dalam kelas, dan c.) semua siswa berpartisipasi dalam interaksi kelas. Penyeleksian tenaga pendidik dengan baik dan teliti, saling memberikan ilmu kepada sesama tenaga pendidik, MGMP rutin yang dilakukan dan penyesuaian pemikiran serta mempunyai tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensi dan bidangnya membuat pihak sekolah dan tenaga pendidik membuat manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 42 ayat 1 menyatakan bahwa seorang guru

harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar yang ketentuannya diatur dalam peraturan pemerintah.

Manajemen sarana dan prasarana ini diharapkan dapat menciptakan sekolah yang lebih bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Maka Sekolah Menengah Atas Negeri berlomba-lomba untuk memenuhi dan memberikan sarana prasarana yang memadai antara lain gedung yang nyaman, alat yang memadai, dan teknologi yang digunakan pada sekolah tersebut. Masalahnya tidak semua SMA Negeri dapat dengan lancar memenuhi hal tersebut, banyak SMA Negeri yang masih memerlukan sarana dan prasarana memadai karena banyak SMA Negeri yang tidak mendapatkan dana yang memadai dari pemerintah dan susah untuk mengelola anggarannya sendiri dibanding dengan SMA Negeri yang unggul. Hal tersebut juga hal tersebut sejalan dengan pendapat (Ariyanto, Wiharna, & Noor, 2020). Sarana dan Prasarana adalah komponen penunjang dalam kegiatan belajar mengajar di Sekolah Menengah Atas (SMA), karena SMA sebagai salah satu instansi pendidikan formal yang diharapkan mampu memberikan kontribusi secara intensif. Pihak sekolah dapat memanfaatkan kerjasama dengan pihak DUDI agar menambahkan alat dapat terpenuhi, menggunakan dana BOS atau dana Pemerintah dengan lebih bijak, dan memanfaatkan potensi sekolah agar memberikan nilai lebih baik pihak luar agar dapat membantu sarana prasarana serta memaksimalkan potensi yang ada disekolah untuk dimanfaatkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam Tabel 4.1 didapatkan bahwa beberapa Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari lebih unggul dalam prinsip manajemen pembiayaan berbasis sekolah, hal tersebut dapat terjadi karena sekolah dalam hal pembiayaan mendapatkan dari pemerintah donatur, dan kerjasama dengan perusahaan, tetapi tidak semua SMA Negeri dapat memanfaatkan dan mendapatkan hal tersebut karena masih banyak SMA Negeri yang tidak bisa memperoleh akses untuk memperoleh dana dari pihak luar selain dari pemerintah.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2021:191) menyatakan manajemen pembiayaan dilaksanakan dengan memberikan subsidi kepada siswa, mengatur pembiayaan secara rinci dan benar, memiliki laporan keuangan yang jelas, dan melaporkan kepada masyarakat sekolah dengan transparan. Untuk mengatasi hal tersebut sekolah dapat melakukan perubahan dengan cara melaporkan dana sekecil apapun dalam pembukuan dan melakukan laporan dengan serinci mungkin, sekolah memperhitungkan nilai beban yang akan diberikan kepada siswa dengan melaksanakan rapat komite dan wali murid, sekolah melakukan pengelolaan dana dengan baik, memiliki laporan yang jelas, memiliki laporan yang dapat diakses oleh wali murid dan warga sekolah. Karena pembiayaan merupakan hal yang sangat sensitif dan menyangkut orang banyak, hal tersebut sesuai dengan pendapat (Dedy, 2020) Dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Pembiayaan pendidikan Terhadap Mutu SMA “Manajemen pembiayaan pendidikan di SMA berada pada kategori sangat tinggi, artinya sekolah harus mampu melaksanakan manajemen pembiayaan pendidikan secara

maksimal mulai dari perencanaan pembiayaan dan anggaran, implemementasi pembiayaan, pengawasan dan pengendalian pembiayaan, serta tanggungjawab atas daya yang digunakan”

Satu catatan penting yang perlu dilakukan pihak sekolah adalah memberi peran pada humas yang lebih besar untuk melakukan fungsi dan tugas yang diberikan serta menerima evaluasi karena peran humas sangat penting untuk menjadikan lulusan SMA dapat diterima dalam berbagai golongan hal tersebut sesuai dengan pendapat (Hakim, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan “Evaluasi humas dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, dan yang terpenting dapat mengamati dan menilai program yang telah dilakukan dengan seksama. Seperti evaluasi yang dilakukan dengan cara fokus pada proses dan hasil dari suatu program yang telah dilaksanakan oleh humas. Yang mana pihak humas dapat mengevaluasi suatu program setelah program itu terlaksanakan dengan menyeluruh. Sekaligus evaluasi juga dilakukan ketika berada di akhir tahun ajaran oleh pihak manajemen sekolah, agar lebih memantapkan evaluasi dari pihak humas sendiri”. Serta pendapat Depdiknas (dalam Mulyasa, 2019: 128-129) mengemukakan indikator hubungan sekolah dan masyarakat dalam manajemen sekolah menjalin komunikasi, melibatkan orang tua dan komite serta kerjasama dengan pihak luar penjelasannya sebagai berikut:

1. Sekolah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua dan komite sekolah.

2. Sekolah berusaha melibatkan peran orang tua siswa dalam pelaksanaan program-program sekolah dan disampaikan secara jelas dan dilaksanakan secara konsisten.
3. Sekolah menjalin kerjasama dengan pihak luar seperti perusahaan, kantor, pemerintahan, dinas yang terkait guna menjalin dunia kerja (DUDI) bagi pesertadidik.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan SMA Negeri 5 dan 4 memiliki nilai yang sama dengan predikat cukup baik. Hal tersebut membuat pihak SMA berusaha memberikan budaya dan lingkungan yang sebaik-baiknya dan dapat sebagai bekal untuk peserta didik dengan cara pendekatan yang menarik dan menyenangkan, hal tersebut sesuai dengan pendapat (Neprializa, 2020) dalam jurnal yang berjudul Manajemen Budaya Sekolah “Manajemen budaya sekolah yang kondusif bagi penyemaian dan pengembangan karakter positif siswa dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip berkelanjutan, terpadu, konsisten, implementatif, dan menyenangkan.

Pengembangan budaya sekolah diperlukan empat tahapan yaitu perencanaan program, sosialisasi program, pelaksanaan program, dan evaluasi program”. Nilai dan moral yang diberikan dianggap bekal awal untuk menjadi pekerja yang baik dan disiplin, Dalam hal ini setiap SMA memberikan sikap jujur, disiplin, peduli, percaya diri, santun, berkarakter. Inovasi diperlukan serta sikap sering membaca akan menjadikan siswa lebih giat dalam segala aspek seperti yang dikatakan dalam jurnal *Schol-based curriculum innovations; A case study in mainland China* (Edmond, 2020) sekolah sangat percaya bahwa membaca

menciptakan budaya baru serta kemungkinan hidup untuk anak-anak. Dengan demikian, membangun budaya membaca dianggap sebuah cara yang efektif untuk budidaya pemikiran moral.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi yang dapat ditinjau dari prinsip-prinsip berdasarkan masih kurang optimal.: Hal tersebut ditandai dengan Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah masih rendah. Manajemen peserta didik berbasis sekolah, Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah, Manajemen pembiayaan berbasis sekolah cukup baik. Hubungan manajemen sekolah dan masyarakat berbasis sekolah, dan Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah sangat kurang optimal.
2. Peran kepala sekolah dalam implementasi MBS sudah baik dan optimal. Peran tersebut sangat mendukung budaya mutu sekolah yang masuk menjadi visi dan misi sekolah. Hal ini dilakukan dengan: a) peningkatan kualitas guru dengan adanya unit penjaminan mutu sekolah yaitu audit mutu internal, b) budaya peserta didik dengan kebiasaan menjadi suatu iklim di sekolah, dan c) meningkatkan peran masyarakat dengan mengikutsertakan semua lapisan masyarakat sekolah menjadi jalinan kerjasama yang baik dan harmonis.

4. Adapun faktor penghambatnya adalah waktu luang orang tua murid berbeda, dan pola asuh yang berbeda antara sekolah dengan orang tua murid.
3. Faktor pendukungnya adalah adanya kesadaran orang tua murid terhadap pendidikan, adanya dukungan dari seluruh warga sekolah dan masyarakat, dan adanya peran aktif dari pihak komite sekolah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti di SMA Negeri Kabupaten Batanghari, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah, Agar menjadi sekolah yang unggul dan berkarakter sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai, maka kepala sekolah perlu terus menjaga budaya yang sudah terus dilakukan dan meningkatkan berbagai aspek yang belum sempat dilakukan seperti peningkatan penjaminan mutu internal yang baru 6 standar yang terlaksana. Membimbing warga sekolah untuk terus mengamalkan dan berperilaku sesuai budaya yang dibuat, dirumuskan dan dijadikan iklim di dalam sekolah.
2. Guru, Peningkatan kualitas harus didasari dengan keilklasan guna mencapai kualitas yang secara maksimal. Maka seluruh guru harus bisa menjalankan apa yang telah dibuat dan disusun secara bersama guna menjadi sekolah yang bermutu.
3. Orang tua siswa dan masyarakat, Dukungan yang terus dilakukan dengan mengupayakan apa yang menjadi kebutuhan sekolah adalah ciri sekolah yang berusaha untuk terus meningkatkan mutu sekolah bersama dengan warga

sekolah. Maka orang tua siswa dan masyarakat sebagai pendukung utama dalam meningkatkan budaya mutu sekolah sangat penting dilakukan.

4. Penelitian selanjutnya, dapat mengungkap manajemen berbasis sekolah dalam upaya mengembangkan aspek-aspek yang lain selain peran kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. dan Lia Yuliana, (2020). *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media
- Baharuddin dan Umiarso. (2021) *Kepemimpinan Pendidikan, Cetakan Ke III*. Jogjakarta:AR-RUZZ MEDIA.
- Barnawi dan Muhammad Arifin. (2022). *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Budiningsih. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. *Jurnal Pendidikan ProVitae Vol X/3/Mei 2021*.
- Bungin, B, (2019).*Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Study Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group..
- Chairunnisa, C. (2021). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada..
- Damopolii, M.. (2022). *Program Pendidikan Gratis, Idealisme atau Politisasi*. Cet.1. Samata Gowa: Alauddin University Press.
- Danim, S. (2020). *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, S., (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2019
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Dekdikbud.
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Pendidikan, (2019). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta.:Depdiknas
- Donni dan Rismi, (2020). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* Bandung: Alfabeta.

- Eutrovia Iin Kristiyanti dan Muhyadi. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 3. No. 1 23 Oktober 2020. V3i1.6270.
- Ilyas Ismail, Muhammad. (2018). *Guru Sebuah Identitas*. Cet.1. Samata Gowa: Alauddin University Press.
- Karwati dan Donni (2018). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Lurah, I.H.S dan Haryanto. (2021). *Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 2. No. 2. 1 September 2021, V2i2.2447.
- Makawimbang, J.H (2019). *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Moleong, L.J (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E (2019). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2020). *Menjadi Guru Profesional; Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muspawi, M., (2014), Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi pada Kinerja Sekolah Efektif (Studi Kepemimpinan Kepala SD No.02/VII Pasar Sarolangun Kabupaten Sarolangun), *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari*, Volume 16, Nomor 1, Hal. 19-22 ISSN:0852-8349
- Muspawi, M., (2020), Memahami Konsep Dasar Manajemen Peserta Didik, *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(3), Oktober 2020, 744-750 Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Batanghari Jambi, ISSN 1411-8939 (Online), ISSN 2549-4236 (Print)
- Muspawi, M., (2020), Memahami Konsep Dasar Manajemen Peserta Didik. *Jurnal Ilmiah Universitas Jambi*.

- Muspawi, M., (2020), Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional, *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), Juli 2020, 402-409, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat universitas Batanghari Jambi ISSN 1411-8939 (Online) | ISSN 2549-4236 (Print)
- Muspawi, M.; Hafizahtul Robi'ah, (2020), Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah dalam Peningkatan Pelayanan, *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, Volume 4 Nomor 3 Juli 2020, ISSN : 2541-4429 (Online), 2580-3417 (Print)
- Nurkolis, (2019). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Nurkolis. (2019). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Nurmala Sari, Muazza, K.A Rahman, (2021), Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Sekolah Islam Terpadu Nurul Ilmi Jambi, *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan Universitas Jambi*, Volume 10 Number 2 Tahun 2021, pp 120 - 131.
- Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000. tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom
- Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom.
- Prastowo, A. (2021). *Memahami Metode-Metode Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Rahman, K.A., (2012), Implementasi Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Di Pesantren, *Jurnal An Nûr*, Vol IV. No. 1, Februari 2012
- Rahman, K.A., (2012), Studi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah Di Kota Jambi, *Jurnal Nadwa*, Volume 6 Nomor 1, Mei 2012
- Said, A. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*,” *Journal Evaluasi* 2, No. 1.
- Saondi, O. dan Aris Suherman. (2022). *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: Refika Aditama.
- Saroni, M. (2019). *Manajemen Pendidikan Kiat Menjadi Pendidik yang Profesional*, Yogyakarta: AR_Ruz.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sujoko. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dalam Penerapan MBS terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Sukoharjo. *Jurnal Pendidikan ProVitae* Vol VII/6/Juni 2019.
- Supardi. (2021). *Kinerja Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Susanto, A.T dan Muhyadi Muhyadi. (2021). *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 4. No. 2 22 September 2021.
- Suwarno, W. (2019). *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: AR_Ruz.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Usman, (2016) *Pegantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Wahjosumijo, (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Yamin, M. dan Maisah. (2020). *Standarisasi Kinerja Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Persada Press.
- Yaumi, M. (2021). *Model Perbaikan Kinerja Guru dalam Pembelajaran*, Cet.1. Samata Gowa: Alauddin University Press.

Lampiran 1. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (bulan dalam tahun 2023)																							
		Jan				Feb				Mar				Apr				Mei				Juni			
		Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan Proposal	v	v	v																					
2.	Bimbingan Proposal		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v												
3.	Seminar Proposal			v										v											
4.	Perbaikan Proposal													v											
5.	Penelitian														v	v	v	v							
6.	Penyusunan Tesis															v	v	v							
7.	Seminar Hasil Tesis																		v						
8.	Perbaikan Tesis																		v	v					
9.	Ujian Akhir Tesis																				v				

Lampiran 2. Instrumen Penelitian

Daftar Wawancara:

No	Kode	Narasumber	Pertanyaan
1.	KS_I1a1	Kepala Sekolah	Bagaimana merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
2.	KS_I1a2		Sejauhmana melibatkan guru dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
3.	KS_I1a3		Apakah memberikan bimbingan kepada guru dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
4.	KS_I1a4		Bagaimana cara memberikan bimbingan kepada guru dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
5.	KS_I1a5		Apakah memberikan pengarahan kepada guru dalam pengembangan kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
6.	KS_I1a6		Bagaimana cara memberikan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
7.	KS_I1b1		Bagaimana merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
8.	KS_I1b2		Sejauhmana melibatkan guru dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
9.	KS_I1b3		Apakah memberikan bimbingan kepada guru dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
10.	KS_I1b4		Bagaimana cara memberikan bimbingan kepada guru dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
11.	KS_I1b5		Apakah memberikan pengarahan kepada guru dalam pengembangan program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
12.	KS_I1b6		Bagaimana cara memberikan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
13.	GR_I1a1	Guru	Apakah bapak/ibu dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari mendapatkan bimbingan dari Kepala Sekolah?
14.	GR_I1a2		Sejauhmana Kepala Sekolah melibatkan bapak/ibu dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
15.	GR_I1a3		Apakah Bapak/Ibu guru mendapatkan pengarahan yang sejelas-jelasnya dari Kepala Sekolah dalam merancang

			kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
16.	GR_I1a4		Apa saja bentuk bimbingan dan pengarahan yang diberikan Kepala Sekolah kepada bapak/ibu guru dalam merancang kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
17.	GR_I1a5		Apakah Kepala Sekolah memberikan pengarahan dengan informasi yang lengkap kepada bapak/ibu guru dalam pengembangan kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
18.	GR_I1a6		Bagaimana cara memberikan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum pendidikan yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
19.	GR_I1b1		Bagaimana merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
20.	GR_I1b2		Sejauhmana melibatkan guru dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
21.	GR_I1b3		Apakah bapak/ibu guru dilibatkan secara aktif dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
22.	GR_I1b4		Apa saja bentuk dukungan Kepala Sekolah yang berkaitan dengan bimbingan kepada bapak/ibu guru dalam merancang program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
23.	GR_I1b5		Bagaimana bentuk pengarahan Kepala Sekolah kepada bapak/ibu guru dalam pengembangan program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
24.	GR_I1b6		Mohon penjelasannya, bagaimana cara kepala sekolah memberikan pengarahan kepada bapak/ibu guru dalam mengembangkan program pembelajaran yang diterapkan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
25.	KS_I2a1	Kepala Sekolah	Bagaimana cara dalam menarik (rekrutmen) tenaga pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
26.	KS_I2a2		Apa saja upaya yang dilakukan dalam mengembangkan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
27.	KS_I2a3		Apakah melakukan pengangkatan pegawai honorer untuk membantu proses pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
28.	KS_I2a4		Bagaimana cara memberikan imbalan gaji kepada pegawai honorer yang difungsikan dalam membantu proses pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari?
29.	KS_I2a5		Bagaimana upaya dalam memotivasi pegawai kependidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Batanghari agar memiliki kinerja yang baik sehingga mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan?
30.	KS_I2a6		Bagaimana membantu tenaga kependidikan untuk

			mencapai posisi dan standar perilaku yang telah ditetapkan?
31.	KS_I2a7		Bagaimana upaya untuk memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan?
32.	KS_I2b8		Apa saja upaya dalam menyelaraskan tujuan individu (guru dan staf pendidikan) dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah?.
33.	KS_I2b1		Bagaimana langkah dalam melakukan perencanaan pegawai atau tenaga kependidikan di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari?
34.	KS_I2b2		Apa saja yang dilakukan dalam upaya melakukan pembinaan dan pengembangan pegawai di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari?
35.	KS_I2b3		Apakah memberikan kesempatan kepada pegawai di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari untuk mendapatkan promosi jabatan dan mutasi sesuai dengan kemampuan tenaga pendidikan?
36.	KS_I2b4		Apakah memberikan rekomendasi kepada pihak terkait sesuai dengan kewenangan dalam pemberhentian pegawai?, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.
37.	KS_I2b5		Apakah memberikan kompensasi khusus diluar gaji kepada pegawai yang memiliki kineja yang baik?
38.	KS_I2b6		Bagaiaman upaya atau langkah yang lakukan dalam menyelenggarakan penilaian pegawai tenaga kependidikan?

Keterangan : Daftar pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan data-data atau fakta-fakta yang diperoleh di lapangan.

Observasi:

1. Pengamatan terhadap proses pembelajaran yang dilaksanakan di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari.
2. Pengamatan terhadap ketersediaan sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri yang ada di Kabupaten Batanghari.
3. Pengamatan terhadap interaksi antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan staf pendidikan, dan kepala sekolah dnegan staf pendidikan.
4. Pengamatan terhadap interaksi antara guru dengan siswa.
5. Pengamatan terhadap situasi dan kondisi rapat atau pertemuan-pertemuan yang berlangsung ketika proses pengambilan data dilakukan.
6. Pengamatan terhadap situasi dan kondisi sekolah secara umum.

Dokumentasi:

1. Pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan laporan pelaksanaan pembelajaran dan pendidikan.
2. Pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan perancangan kurikulum dan perencanaan pembelajaran.
3. Pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan laporan-laporan tentang penerapan manajemen berbasis sekolah.

4. Pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan komunikasi antara pihak sekolah (kepala sekolah) dengan orang tua siswa (seperti dokumen notulen rapat, undangan rapat, dan lain-lain).

Lampiran 3. Daftar Responden/Informan

DAFTAR RESPONDEN/INFORMAN

No	Inisial	Nama	Keterangan
1.	KPSMAN_5	Susi Sofyan, SPd., M.Pd.	Kepala Sekolah SMA Negeri 5
2.	KPSMAN_4	Ferbri Dawati Asmi, S.Pd., M.Pd	Kepala Sekolah SMA Negeri 5
3.	KPSMAN_7	Abdul Fatah, S.Pd., M.Pd	Kepala Sekolah SMA Negeri 5
4.	WKPSMAN_5KP	Suryanti, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Bidang Kurikulum dan Pengajaran
5.	WKPSMAN_5AS	Nurkholis, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Bidang Akademik dan Kesiswaan
6.	WKPSMAN_5SP	Mardiyanto, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Bidang Sarana dan Prasarana
7.	WKPSMAN_4KP	Harun Anwar Solihin, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Bidang Kurikulum dan Pengajaran
8.	WKPSMAN_4AS	Khodijah, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Bidang Akademik dan Kesiswaan
9.	WKPSMAN_4SP	Khusnul, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 4 Bidang Sarana dan Prasarana
10.	WKPSMAN_7KP	Rokhim, S.Pd., M.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 7 Bidang Kurikulum dan Pengajaran
11.	WKPSMAN_7AS	H. Taslim, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 7 Bidang Akademik dan Kesiswaan
12.	WKPSMAN_7SP	Nur Azizah, S.Pd	Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 7 Bidang Sarana dan Prasarana
13.	GRSMAN_5Bio	Marwati, S.Pd	Guru SMA Negeri 5 Bidang Studi Biologi
14.	GRSMAN_5Bing	Hindun, S.Pd	Guru SMA Negeri 5 Bidang Studi Bahasa Inggris
15.	GRSMAN_5Mat	Pandapotan Sinaga, S.Pd	Guru SMA Negeri 5 Bidang Studi Matematika
16.	GRSMAN_4BI	Habibudin Ritonga, S.Pd	Guru SMA Negeri 4 Bidang Studi Bahasa Indonesia
17.	GRSMAN_4Fis	Abraham Sirait, S.Pd	Guru SMA Negeri 4 Bidang Studi Bahasa Fisika
18.	GRSMAN_4Mat	Gugun Simatupang, S.Pd	Guru SMA Negeri 4 Bidang Studi Matematika
19.	GRSMAN_7Agm	Muhammad Rhizki, S.Pd	Guru SMA Negeri 7 Bidang Studi Agama

20.	GRSMAN_7Mat	Nilawati, S.Pd.	Guru SMA Negeri 7 Bidang Studi Bahasa Matematika
21.	GRSMAN_7PPKn	Gusnanto, S.Pd	Guru SMA Negeri 7 Bidang Studi PPKn
22.	KKSMAN_5	Sunyoto	Ketua Komite SMA Negeri 5
23.	KKSMAN_4	Khairul	Ketua Komite SMA Negeri 4
24.	KKSMAN_7	Baharuddin, SE	Ketua Komite SMA Negeri 7
25.	WSSMAN_5a	H. Umar Thoyib	Wali Murid SMA Negeri 5
26.	WSSMAN_5b	Nasrun Sidik	Wali Murid SMA Negeri 5
27.	WSSMAN_5a	Hamdudi	Wali Murid SMA Negeri 4
28.	WSSMAN_5b	Sulaiman	Wali Murid SMA Negeri 4
29.	WSSMAN_5a	Aswandi	Wali Murid SMA Negeri 7
30.	WSSMAN_5b	Rosihan	Wali Murid SMA Negeri 7
31.	KTUSMAN_5	Al Farabi, SE	Kepala Tata Usaha SMA Negeri 5
32.	KTUSMAN_4	Nurhasanah, SE	Kepala Tata Usaha SMA Negeri 4
33.	KTUSMAN_7	Kustam	Kepala Tata Usaha SMA Negeri 7
34.	SWSMAN_5a	Rizki Pratama	Siswa SMA Negeri 5
35.	SWSMAN_5b	Ayudya Safitri	Siswa SMA Negeri 5
36.	SWSMAN_4a	Joko Susilo	Siswa SMA Negeri 4
37.	SWSMAN_4b	Haidar Alwi	Siswa SMA Negeri 4
38.	SWSMAN_7a	Citra Utami	Siswa SMA Negeri 7
39.	SWSMAN_7b	Putri Anindia	Siswa SMA Negeri 7
40.	SWSMAN_7c	Rustam Efendi	Siswa SMA Negeri 7

Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian



Gambar 1. Wawancara dengan Kepala Sekolah



Gambar 2. Wawancara dengan Guru



Gambar 3. Wawancara dengan Guru



Gambar 4. Wawancara dengan Siswa



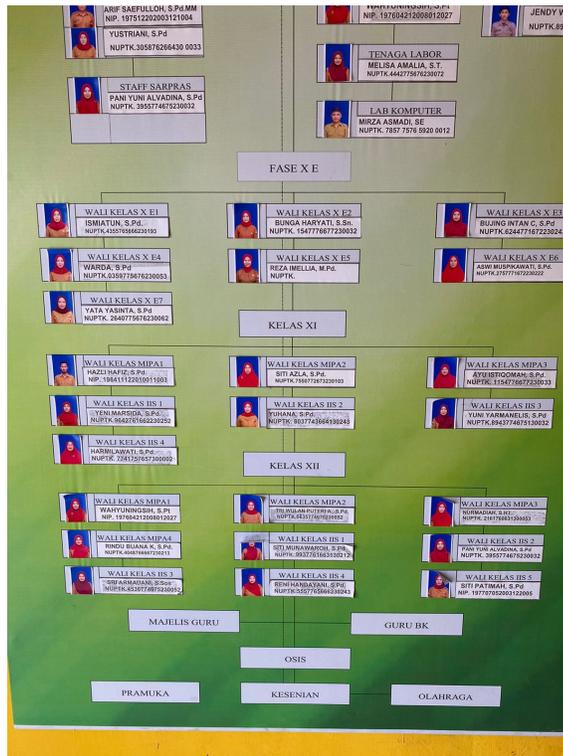
Gambar 5. Wawancara dengan Siswa



Gambar 6. Situasi Pembelajaran di Kelas



Gambar 7. Situasi Pembelajaran di Ruang Komputer



Gambar 8. Struktur Organisasi



Gambar 9. Kondisi Ruang Perpustakaan