

## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Iktafi Muzayana Mahiroh<sup>1</sup>, Munirul Abidin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim

[1iktavia2807@gmail.com](mailto:iktavia2807@gmail.com) <sup>2</sup> [munirul@bio.uin-malang.ac.id](mailto:munirul@bio.uin-malang.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The development of communication technology and globalization is one of the most impactful things for all life, one of which is in the world of Education. However, because it is less effective, it emerged a new system in which Education Authority is given to each region to be able to support the effectiveness of education with school-based management. The purpose of this study was to see how principals in running School-Based Management in schools, namely SDN Sobontoro 1 by conducting a case study approach, where researchers use observation techniques, interviews, and reduce the data, it can be argued that SDN Sobontoro 1 has principals who are competent enough in running school-based management. The principal involves all elements in the school to plan the goals, vision, and mission of the school either in the long term, medium, or short term. Although there are some obstacles such as lack of funds, infrastructure, and personnel to run the management system that has been designed, but with the support of the community, good coordination between teachers, students, administrators, committees and the community to create a good management, at least for the last 3 years. It is expected that more support from a number of agencies and the courage of the school committee to be more independent will make the school more advanced and become a school with good quality as expected.*

*Keywords: Implementation, Principal Leadership, School-Based Management*

### **ABSTRAK**

Perkembangan teknologi komunikasi dan globalisasi menjadi salah satu hal paling berdampak bagi seluruh kehidupan, salah satunya adalah dalam dunia pendidikan. Namun, dikarenakan hal tersebut kuranglah efektif, maka muncul sistem baru dimana otoritas pendidikan diberikan kepada setiap daerah masing-masing untuk dapat menunjang efektifitas dalam pendidikan dengan manajemen berbasis sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana kepala sekolah dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah pada sekolah, yakni SDN Sobontoro 1 dengan melakukan pendekatan studi kasus, dimana peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara, dan mereduksi data tersebut, dapat dikemukakan bahwa SDN Sobontoro 1 memiliki kepala sekolah yang cukup kompeten dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah melibatkan seluruh unsur dalam sekolah untuk merencanakan tujuan, visi, dan misi sekolah baik dalam jangka panjang, menengah, ataupun jangka pendek. Walaupun terdapat beberapa kendala seperti kurangnya dana, infrastruktur, dan personel untuk menjalankan sistem manajemen yang telah dirancang, namun dengan dukungan masyarakat, koordinasi yang baik antar guru, murid, pengurus, komite dan masyarakat sehingga tercipta manajemen yang cukup baik, setidaknya untuk waktu 3 tahun terakhir. Diharapkan dukungan lebih dari sejumlah instansi dan

keberanian komite sekolah untuk lebih mandiri akan menjadikan sekolah tersebut semakin maju dan menjadi sekolah dengan kualitas yang bagus sesuai harapan.

Kata Kunci: Implementasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah

### **A. Pendahuluan**

Perkembangan teknologi dan globalisasi bagaikan dua mata pisau yang mana dapat memberikan hal baik dan juga buruk (Irawan & Firdaus, 2021). Pada hal baik, dapat berupa memudahkan pertukaran informasi, mendekatkan hal jauh, mempermudah sejumlah pekerjaan, dan juga memberikan wawasan dan ilmu dari berbagai sudut pandang dan dari manapun tanpa harus pergi jauh. Namun, hal tersebut juga dapat memberikan dampak negatif, seperti halnya menjadikan manusia yang sejatinya adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain untuk dapat hidup, menjadi manusia yang semakin individualis dan hanya berfokus pada pekerjaan dan gadget mereka masing-masing. Apabila kelamaan, maka nilai akhlak, moral dan nilai kemanusiaan akan semakin luntur dan akan menjadikan dunia semakin *chaos* atau kacau di kemudian hari.

Dalam dunia pendidikan, globalisasi juga memberikan berbagai dampak, baik atau buruk. Misalnya adalah sistem *top down* yang dulu

digunakan, hal tersebut bagus bagi sekolah yang relevan dengan aturan dan syarat yang telah ditetapkan oleh dinas terkait. Namun, sisi lain, hal itu menjadikan bumerang bagi sekolah yang tidak relevan dengan aturan dan kondisi sumber daya manusia yang berbeda. Pada dasarnya, tidak semua orang di Indonesia khususnya mempunyai tingkat kecerdasan yang sama dan tidak dapat digunakan metode yang sama pula untuk meningkatkan setiap siswa, bahkan pada setiap daerah pasti memiliki metode yang berbeda dalam hal mencerdaskan siswa (Maesaroh, 2013).

Manajemen pendidikan adalah suatu proses keseluruhan semua kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia, baik personal, material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan (Rosad, 2019) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bentuk strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif, produktif dan mandiri. Pemberdayaan otonomi sekolah

sebagai sarana peningkatan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan di setiap daerah dengan kebutuhan masing-masing. (Pasaribu, 2017) Dalam menerapkan MBS, civitas akademika pada setiap sekolah tidak dapat berjalan sendiri, namun juga harus didampingi dan didukung oleh seluruh warga sekolah, baik dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staff, murid, dan bahkan masyarakat sekitar sekolah juga aktif berpartisipasi dalam melaksanakan dan mensukseskan MBS.

Manajemen berbasis sekolah, mengacu pada peningkatan keterlibatan orang tua, siswa, guru, pejabat, kepala sekolah dan kelompok penerima manfaat dari masyarakat dan organisasi local dapat meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah (Moradi, Hussin, & Barzegar, 2012). Manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi sistematis ke tingkat otoritas dan tanggung jawab sekolah untuk membuat keputusan tentang hal-hal penting terkait dengan operasi sekolah dalam kerangka tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas yang ditentukan secara terpusat (Patras, Iqbal, Papat, & Rahman, 2016) Sementara itu, Sagala

(Ihsan, Djailani, AR2, 2014) ikut menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses dan output pendidikan.

Tshiuza mengemukakan Manajemen Berbasis Sekolah adalah metode berbasis penelitian, berkomitmen, terstruktur, dan terdesentralisasi dalam mengoperasikan distrik sekolah dalam parameter yang dipahami dan peran staf untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya dengan mentransfer bagian yang lebih besar dari seluruh anggaran sistem sekolah, bersama dengan kekuatan pengambilan keputusan yang sesuai, ke sekolah lokal secara lump-sum yang adil, berdasarkan alokasi per murid yang berbeda untuk dibelanjakan terlepas dari sumbernya demi kepentingan terbaik siswa di sekolah tersebut sesuai dengan rencana sekolah lokal yang kreatif dan anggaran sekolah lokal yang dikembangkan oleh kepala sekolah secara kolaboratif dengan staf terlatih, orang tua dan siswa

sebagai pemangku kepentingan, disetujui oleh pengawas; rencana tersebut dirancang untuk mencapai tujuan yang disetujui untuk meningkatkan pendidikan dengan menempatkan akuntabilitas di masing-masing sekolah, dan dievaluasi lebih berdasarkan hasil daripada metodologi (Tshionza, 2018).

Dari pengertian diatas dapat kesimpulannya manajemen berbasis sekolah merupakan sekolah yang pengoperasionalannya berdasarkan penelitian, komitmen, sistem tertentu, dengan metode desentralisasi terhadap daerah dengan Batasan yang jelas dan peran staff yang dipahami oleh setiap warga sekolah untuk memaksimalkan pendanaan dan penggunaan sumber daya.

Sementara itu, Bandur berpendapat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat dilihat secara terus-menerus sebagai perubahan formal dari struktur tata kelola, sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi masing-masing sekolah sebagai unit utama perbaikan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama yang melaluinya perbaikan dapat dilakukan.

dirangsang dan dipertahankan. Beberapa kewenangan formal untuk membuat keputusan dalam domain anggaran, personel, dan program didelegasikan dan sering didistribusikan di antara aktor tingkat lokasi. Beberapa struktur formal (dewan, panitia, tim, pengurus) seringkali terdiri dari kepala sekolah, guru, orang tua, dan kadang-kadang siswa dan warga masyarakat dibuat sehingga peserta lokasi dapat terlibat langsung dalam pengambilan keputusan di seluruh sekolah (Bandur, 2012).

Dari sejumlah pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikakn otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya masing-masing. Otonomi dalam hal manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan mutu, kualitas, potensi dan kinerja baik dari tenaga pendidik, maupun siswa untuk berpartisipasi langsung dalam meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pendidikan.

Oleh karena adanya sistem otonomi, maka suatu sekolah harus aktif dalam melibatkan seluruh aspek, mulai dari Dewan Pendidikan maupun komite sekolah dari hulu sampai hilir, dari Dinas Pendidikan setempat hingga masyarakat sekitar sekolah. Namun, sayangnya saat ini sekolah/pendidikan hanya dijadikan patokan untuk belajar sehingga kita mendapat pekerjaan di kemudian hari, sehingga nilai akhlak moral dan nilai esensial dari pendidikan yang mana berfungsi untuk menunjang potensi pada setiap siswa menjadi pudar dan digeneralisir menjadi satu angka/penilaian secara umum.

Pemimpin berfungsi seperti motto Ki Hadjar Dewantara, yaitu *Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi telada, ditengah memberi kemauan, dibelakang menjadu pendorong atau memberi daya). Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai sosok pemimpin dalam suatu organisasi haruslah menyadari dan tanggap (Gunawan, 2016).

Dalam manajemen berbasis sekolah terdapat beberapa permasalahan secara umum yang harus dikelola dengan baik, yaitu sebagai berikut: 1). Manajemen

kurikulum, merupakan kegiatan yang dititikberatkan kepada kelancaran tetapi pelaksanaannya di sekolah masih kurang maksimal; 2). Manajemen kesiswaan, terdapat satu masalah yang sering muncul dalam kesiswaan yaitu masalah kemauan dan kemajuan belajar, evaluasi belajar, dan masalah bimbingan; 3). Manajemen guru, kurangnya pengalaman terutama yang diisi oleh para *fresh graduate* sehingga proses belajar mengajar kurang optimal; 4). Manajemen keuangan dan pembiayaan, dikarenakan selama guru belajar di bangku kuliah masih dirasa kurang dalam hal manajemen keuangan sehingga hal tersebut menjadi salah satu masalah yang sering dialami oleh sekolah; 5). Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, sama seperti halnya manajemen keuangan, para guru tidak terlatih secara professional dalam mengelola asset infrastruktur, sarana dan prasarana yang ada; 6). Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, tidak begitu terlihat namun hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup sekolah itu sendiri; 7). Manajemen tenaga kependidikan, yang mana masih ada

beberapa tempat yang kekurangan guru dengan kapasitas adaptif untuk mengikuti perkembangan zaman, disisi lain kurangnya kemampuan manajemen emosi bagi guru baru yang terbilang masih muda (Radhi'ah, 2021).

Dalam permasalahan, terdapat sejumlah penyebab atas masalah tersebut, diantaranya adalah sebagai berikut: 1). Tidak maksimalnya manajemen dalam bidang ketugasan; 2). Sumber konflik manajemen sekolah; 3). Ketidakjelasan wewenang dan tugas pada struktur organisasi sekolah; 4). Menggunakan wewenang yang bukan haknya, tanpa melalui wakil yang bersangkutan; 5). Tidak bertanggungjawab dalam menjalankan tugas atau tidak mampu menunjukkan prestasi kerjanya; 6). Permasalahan guru dan manajemen sekolah (Seriyanti, Ahmad, & Destiniar, 2020).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Manora, 2019). Dalam mengembangkan berbagai potensi, kepala sekolah memerlukan peningkatan aspek manajerial agar dapat mencapai visi misi dan tujuan sekolah. Sejumlah aspek yang harus

dilakukan dalam MBS antara lain adalah: (1) Proses pembelajaran (2) Perencanaan dan evaluasi program sekolah (3) pengelolaan kurikulum (4) pengelolaan tenaga pendidik dan jajarannya (5) pengelolaan sarana dan prasarana (6) pengelolaan keuangan (7) pelayanan kesiswaan (8) menjalin hubungan antar sekolah, masyarakat, dan dinas/lembaga terkait.

Kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab untuk menjalankan sekolah dengan profesional (Muspawi, 2020). Dengan demikian, maka untuk menunjang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan kualifikasi dan kompetensi tertentu yang kemudian menjadi syarat agar seseorang dapat diangkat menjadi kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan. Untuk menjadi seorang kepala sekolah/madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala sekolah/madrasah yang baik.

Wahyudi (Erliani, Bisri, & Kholik, 2023) menjelaskan bahwa kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sangatlah beragam namun diantara sejumlah kompetensi

yang ada, terdapat tujuh kompetensi sebagai dasar dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah, yaitu kompetensi merumuskan visi, merencanakan program, membangun komunikasi, hubungan masyarakat dan kerjasama, mengelola sumber daya manusia, pengambilan keputusan dan mengelola konflik.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat diklasifikasikan menjadi beberapa peran, yaitu sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (Minsih, Rusnilawati, & Mujahid, 2019). Secara lebih rinci, peran kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

Kepala sekolah sebagai pendidik artinya mereka harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai kepada para tenaga kependidikan (ASTUTI, 2019), yaitu: pembinaan mental tentang hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing, pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik

terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Kepala sekolah sebagai manajer, artinya mereka hendaknya mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Azhar, 2017).

Kepala sekolah sebagai administrator, artinya menjadi penanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran (ASTUTI, 2019).

Kepala sekolah sebagai supervisi artinya mereka dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat mana saja yang diperlukan untuk kemajuan lembaga (Fitriana, 2023).

Kepala sekolah sebagai pemimpin artinya mereka harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan berkomunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas (Kurnianingsih, 2017).

Kepala sekolah sebagai motivator, berarti mereka harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga

pendidik dalam melakukan tugasnya masing-masing (Fitrah, 2022).

Berdasarkan satu masalah kecil diatas, mengharuskan setiap sekolah khususnya kepala sekolah sebagai ujung tombak ilmu, arah visi dan misi sekolah akan menjadikan sekolah itu secara umum dan para siswa khususnya untuk menuju ke arah mana. Apakah diorientasikan untuk memperoleh bekal penunjang pekerjaan semata, atau juga harus meningkatkan potensi siswa, menambah dan membimbing akhlak moral, nurani dan jiwa manusia sebagai makhluk sosial. Strategi yang diterapkan haruslah dapat berjalan efektif dan efisien sehingga ketika aturan-aturan di setiap sekolah direalisasikan akan memberikan dampak yang positif untuk setiap aspek kehidupan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan beberapa hal berikut: (1) Perencanaan MBS di sekolah (2) Peran dan implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah (3) Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan MBS (4) Faktor pendukung terealisasinya MBS.

## **B. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, saya menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang mengedepankan penelitian berdasarkan data, pengamatan secara langsung, dan juga wawancara dengan berbagai narasumber untuk mendapatkan validasi atas data yang diperoleh. Dengan kata lain, metode kualitatif sebagai metode yang menghasilkan kata-kata teoritis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moeloeng, 2017).

Pemilihan rancangan studi kasus dikarenakan peneliti ingin menjawab bagaimana peran dan fungsi kepala sekolah sebagai implementasi manajemen berbasis sekolah. Kehadiran peneliti dalam sekolah tersebut menjadi penting karena peneliti dapat menjadi instrumen utama.

Penelitian ini memilih lokasi di SDN Sobontoro 1. Peneliti mempertimbangkan untuk sebagai objek penelitian baik dari Kepala Sekolah sebagai narasumber utama/kunci, para guru dan jajarannya, para siswa, sebagai narasumber pendukung, dan juga warga sekitar sekolah untuk menjadi pelengkap dan validasi data sudut ekstern

sekolah. Alasan peneliti memilih sekolah tersebut salah satunya adalah, sekolah tersebut merupakan sekolah berbasis pondok yang dikelola oleh lembaga/organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Alasan lainnya adalah, peneliti ingin mengetahui strategi kepala sekolah yang dapat dibilang masih berusia muda diantara kepala sekolah lain, sekoalahan itu sendiri juga dapat dibilang masih berusia sangat muda, sehingga peneliti tertarik untuk melihat bagaimana strategi yang diterapkan untuk menjadikan sekolah baru menjadi lebih baik kedepannya.

Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisisnya, peneliti menggunakan metode pengumpulan data, kemudian reduksi data, penyajian data dan menjadikan kesimpulan atas data tersebut. Langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman.

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil dari penelitian terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Sobontoro 1 adalah (1) Perencanaan dibagi menjadi 3, jangka

panjang (*long term*), jangka menengah (*mid term*), dan jangka pendek (*short term*). Pada jangka panjang, kepala sekolah dan komite merencanakan program dan pengembangan sekolah selama 3-5 tahun kedepan, dalam hal tersebut adalah terkait dengan pengembangan infrastruktur, penambahan jumlah siswa pada tiap tahun, jumlah ekstrakurikuler dan organisasi siswa yang direncanakan dan juga terkait dengan branding sekolah itu sendiri.

Pada jangka menengah, kepala sekolah dan juga wakil kepala sekolah beserta jajaran membentuk kurikulum dan perencanaan metode pembelajaran pada setiap tahun, serta membuat program yang akan dijalankan pada setiap tahun serta persiapan untuk menjalani setiap proses dari dinas, baik dari pencairan bos, verifikasi, dan juga akreditasi. Dalam hal pendidikan, sekolah tidak hanya merencanakan untuk pengembangan akademik, namun juga untuk menambah nilai moral, akhlak dan kepribadian peserta didik baik dengan mulai membaca doa setiap akan memulai belajar dan sesudah belaja, bahkan juga dijadwalkan untuk peserta didik dalam menjalankan ibadah sholat dhuha.

Pada jam pelajaran tertentu, mereka juga diajak untuk menonton berbagai film motivasi, selain untuk melepas kejenuhan dalam belajar akademik, hal tersebut juga menjadi salah satu media menyalurkan dan menanamkan nilai kemanusiaan, akhlak dan moral kepada setiap peserta didik. Sementara itu, terkait dengan program jangka pendek, kepala sekolah berkoordinasi dengan para guru untuk merencanakan pengembangan siswa pada satu semester kedepan, baik dengan kegiatan keagamaan, kegiatan akademik, atau juga kegiatan organisasi siswa. Dalam hal ini adalah pengajaran baca tulis Al-Qur'an, kegiatan organisasi siswa semacam tambahan jam belajar, pendidikan karakter, pelatihan dasar kepemimpinan, lomba antar siswa di jeda semester.

Kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu berkoordinasi dan bermusyawarah dengan para pelaku (baik itu guru, komite, atau juga lingkungan akademisi pondok pesantren). Namun, terkait dengan agenda yang mana itu merupakan perintah langsung dari dinas terkait, maka kepala sekolah akan menyampaikan

langsung kepada civitas akademika sekolah terkait program dari pemerintah tersebut. Dengan demikian maka diharapkan akan terjalankan secara selaras dengan agenda yang telah mereka buat dan rencanakan. Namun apabila ada hal yang mendesak, maka baik guru atau wakil kepala sekolah dapat mengagendakan rapat insidental sehingga masalah yang muncul dapat diselesaikan secepatnya dan tidak begitu mengganggu rencana awal. Sekolah belum begitu menggunakan analisis SWOT, sehingga mereka hanya menjalankan rencana yang telah dibuat berdasarkan kebutuhan, visi dan misi sekolah.

Terdapat juga peningkatan mutu kualitas pendidikan dan siswa melalui jam tambahan belajar khusus kelas IX, dan juga ada tambahan jam untuk belajar baca tulis Al-Qur'an, Qiroah, serta kesenian berupa teater. Untuk mempersiapkan siswa terpilih apabila diikutsertakan suatu lomba, maka guru terkait yang akan mengagendakan jadwal persiapan lomba itu sendiri secara personal dengan berkoordinasi dengan kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat mempersiapkan akomodasi dengan menyampaikan ke bendahara

dan juga wakil kepala bagian sarana prasarana untuk mendukung siswa tersebut.

Dengan pembawaan yang humanis, para guru, masyarakat, dan bahwa siswa tidak takut dan merasa nyaman untuk langsung mengaspirasikan ide atau berbagai permasalahan kepada kepala sekolah. Kepala sekolah juga sering ikut serta dalam rangka memantau perkembangan dan juga realisasi rencana kerja yang dijalankan sehingga akan lebih mampu untuk mencari solusi bersama apabila terdapat masalah yang muncul. Bahkan dalam hal pencarian sumber pendanaan sekolah, kepala sekolah sangat terlibat dengan memanfaatkan rekan sejawat dan juga kenalan beliau ketika masih berada di bangku kuliah dan juga relasi dengan organisasi yang diikutinya diluar sekolah.

Hal yang perlu ditingkatkan adalah kontrol atas tindakan yang beliau lakukan, yang mana beliau terlalu banyak ikut andil dalam setiap kegiatan yang mana seharusnya hal tersebut dapat didelegasikan oleh wakil kepala ataupun guru sehingga beliau dapat memiliki waktu lebih untuk memikirkan rencana dan evaluasi rencana kerja yang telah

sekolah buat untuk menunjang produktivitas, efisiensi dan kemajuan sekolah.

Fungsi, peran dan implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah yang dijalankan oleh kepala sekolah sangat baik, dilihat dari keaktifan kepala sekolah dalam setiap acara yang dilangsungkan, kepala sekolah juga turut mengajar dikelas dengan jumlah jam belajar 6 jam setiap minggunya. aktif mengikuti peningkatan kemampuan dan wawasan dengan mengikuti penataran, pelatihan baik jalur formal maupun informal, seminar, dan pertemuan MGMP. Kepala sekolah membagi beberapa tugas kepada orang yang dianggap ahli dalam bidang tersebut dan tidak lepas tangan namun juga turut membimbing dan merekomendasikan beberapa hal untuk kemudahan dan kesuksesan. Kepala sekolah juga berperan dalam mengawasi terhadap perkembangan baik secara infrastruktur maupun kesiswaan, hal tersebut dapat dilihat dari keaktifan beliau dalam mencari donatur untuk pembangunan, mereferensikan untuk pengadaan proposal ke dinas terkait, bahkan ikut aktif mengajar salah satu ekstrakurikuler yang mana itu adalah

bidang beliau yaitu Qiroatil Quran yang dilangsungkan setiap satu kali seminggu.

Sebagai pimpinan suatu sekolah, kepala sekolah dijadikan sebagai panutan dan contoh sehingga dapat dilihat dari cara beliau bertindak, berbicara, dan beradaptasi, dapat dibilang bagus. Beliau terlihat tahu dengan siapa berbicara dan memperlakukan lawan bicaranya dengan semestinya. Selalu bersikap *andhap asor* kepada masyarakat sekitar dan juga beberapa kali turut menghadiri acara di pondok pesantren.

Kepala sekolah juga aktif mengupdate supervisi yang menjadi acuan dalam menata arsip untuk guru dan TU satu semester sehingga diharapkan pihak terkait dapat menyesuaikan diri dengan update terbaru dan tidak tertinggal informasi. Gagasan/Ilmu yang didapatkan melalui seminar, penataran, atau kunjungan sekolah dibahas dan dimusyawarahkan untuk menjadi acuan rencana pembelajaran dan pengembangan sekolah pada tahun tahun berikutnya.

Sementara, hal yang perlu ditingkatkan adalah mengikutsertakan guru dalam berbagai pertemuan,

minimal MGMP tiap guru sehingga guru juga mempunyai relasi yang luas dan juga ilmu baru pada setiap pertemuan. Fasilitas dan ruang belajar diluar jam akademik masih sangat kurang, baik dari segi laboratorium, perpustakaan, UKS, dan ruang BK khusus sehingga memberikan rasa nyaman bagi siswa untuk berkeluh kesah. Rapat rutin yang diagendakan selalu ada pihak/seorang yang tidak dapat hadir, seharusnya kepala sekolah dapat lebih tegas lagi dalam memberikan sanksi dikarenakan pentingnya rapat adalah untuk memajukan sekolah secara bersama, bukan hanya segelintir pihak saja.

Kendala yang muncul dalam pelaksanaan MBS adalah beberapa hal berikut diantaranya adalah: kurangnya fasilitas, sarana dan prasarana dikarenakan memang masih sekolah yang sangat muda sehingga masih harus selalu mencari alternatif tempat untuk beberapa hal, misalnya untuk program ekstrakurikuler, dan keorganisasian siswa tidak dapat dilaksanakan dalam satu waktu dikarenakan kurangnya ruang sehingga harus menata jadwal lebih effort lagi demi keberlangsungan program.

Kurangnya guru yang kompeten juga dalam mendampingi organisasi kesiswaan sehingga beberapa program dari OSIM sendiri tidak terlaksana dengan baik. Hal tersebut akan menjadi semakin bermasalah apabila akan menambah beberapa organisasi pada tahun berikutnya, misalkan menambah organisasi kepramukaan, PMR, atau pecinta alam. Disisi lain, dari sudut siswa juga hanya beberapa yang tertarik dengan keanggotaan organisasi tersebut sehingga tidak dapat maksimal dalam menjalankan setiap program kerja pada OSIM itu sendiri.

Kurangnya koordinasi dengan pihak terkait apabila mendapatkan bantuan sehingga dalam membuat SPJ, seringkali mengalami revisi dan hal kecil tersebut ternyata mengganggu salah satu kegiatan kesenian, dikarenakan guru yang mengampu kesenian masih harus berkutat dengan revisian SPJ terkait. Selain itu, dari sisi eksternal, apabila sore hari ruang kelas digunakan untuk santri pondok pesantren sehingga, ketika pagi, seringkali kondisi kelas sudah tidak tertata rapih, yang mengakibatkan kegiatan belajar mengajar tertunda hanya untuk

menata kembali kondisi kelas yang telah digunakan oleh santri pada hari sebelumnya tersebut.

Disegi promosi, kepala sekolah sudah cukup aktif dan gencar untuk mempromosikan kepada rekan kerja dan juga rekan organisasi luar, namun kurang dalam menekan secara interen untuk mendelegasikan tenaga dalam rangka mengelola media sosial sekolah, yang mana dijamin sekarang hal itu sangatlah penting dan efektif untuk mendukung branding dari sekolah serta sarana promosi yang bagus selain secara offline.

Faktor pendukung terlaksananya manajemen berbasis sekolah di SDN Sobontoro 1 sebagai berikut; yang pertama adalah lokasi sekolah yang berada cukup strategis, tidak terlalu masuk ke pedalaman sehingga warga dan masyarakat tidak begitu terisolir dari berbagai hal baru dan tidak mudah tertinggal dalam mendapat informasi baru dari luar. Namun, juga tidak terlalu dekat dengan pusat kota sehingga masih banyak masyarakat yang memiliki jiwa kebersamaan yang cukup tinggi sehingga banyak masyarakat yang mendukung adanya sekolah tersebut berdiri. Selanjutnya, lokasi bangunan juga berada dalam

satu kompleks dengan pondok sehingga keadaan sekolah formal tersebut sangat bermanfaat bagi santri yang masih mengenyam dunia pendidikan sehingga tidak perlu keluar jauh setiap hari, namun cukup jalan kaki dari pondok tersebut.

Faktor lain yang menjadikan manajemen berbasis sekolah di SDN Sobontoro 1 dapat terlaksana adalah siswa di sekolah tersebut mayoritas juga santri di TPA di lingkungan rumahnya, sehingga secara dasar keagamaan, akhlak dan kepribadian juga sudah tertempa dengan sistem pondok itu sendiri. Dengan begitu, akan lebih mudah untuk membimbing dan mengarahkan para siswa untuk dapat menjalankan program-program yang telah ditentukan oleh guru dan komite.

Dukungan dari masyarakat setempat untuk mewujudkan sekolah yang lebih baik, menjadi salah satu faktor pendukung juga disamping dukungan dari para komite sekolah dengan visi misi mereka serta ekspektasi terhadap sekolah yang diharapkan dapat kian lebih baik pada setiap tahunnya. Salah satu bentuk kepedulian masyarakat terhadap keberlangsungan MBS di SDN Sobontoro 1 adalah mereka

memberikan bantuan baik dari segi finansial, keikutsertaan pada beberapa acara yang diselenggarakan sekolah serta mereka juga aktif dalam mendidik dan mengajari anak mereka supaya dapat mengikuti pembelajaran di sekolah dengan baik. Apabila terdapat permasalahan diantara siswa ketika diluar jam sekolah, warga masyarakat sekitar lah yang menjadi pengatur dan penyelesai atas masalah yang timbul.

Para tokoh kemasyarakatan baik dari pemuka agama setempat, perangkat desa, ataupun tenaga kesehatan dari puskesmas juga membantu dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar yang baik sehingga mengurangi rasa khawatir, semisal ada siswa yang sakit ataupun terkait legalitas dari sekolah itu sendiri. Tokoh setempat pun ternyata juga aktif dalam mempromosikan sekolah tersebut, baik ketika mereka mengadakan acara keagamaan di lingkungan sekitar bahkan ketika mereka diundang untuk mengisi kegiatan diluar wilayah mereka. Hal tersebut sangat diperlukan untuk menambah siswa pada khususnya dan memberikan branding yang baik pada Sekolah Dasar tersebut pada umumnya.

#### **D. Kesimpulan**

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu cara atau inovasi dan revormasi untuk memberikan kesempatan bagi setiap sekolah di berbagai wilayah agar dapat mengembangkan pendidikan secara lebih mandiri, efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki pada setiap daerah mereka. Dengan sistem manajemen yang dikelola secara intern dari pihak sekolah beserta komite, mereka merencanakan, menjalankan, mengevaluasi dan mengembangkan apapun potensi di daerah dan di setiap individu dari kepala sekolah, guru, murid dan semua komponen sekolah untuk mampu memunculkan potensi mereka sehingga dapat bermanfaat bagi orang lain.

Dari penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SDN Sobontoro 1 sangatlah penting dan berpengaruh. Hal tersebut dapat dilihat melalui beberapa agenda, tindakan dan evaluasi yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibangun dengan para komite sekolah, guru,

staff, pengurus pondok dan juga masyarakat setempat.

Dalam manajemen berbasis sekolah, kepala SDN Sobontoro 1 merencanakan visi, misi, dan tujuan menjadi 3, yaitu jangka panjang, menengah dan pendek. Untuk jangka panjang yaitu mereka merencanakan setiap 3-5 tahun kedepan berupa infrastruktur, organisasi, ekstrakurikuler, jumlah siswa dan juga nilai siswa. Untuk jangka menengah, kepala sekolah beserta jajaran menyiapkan metode pembelajaran, kurikulum per semester, persiapan akreditasi dan pencairan dana BOS. Sementara itu, untuk jangka pendek, kepala sekolah beserta jajaran menyiapkan pengembangan siswa baik dari segi persiapan lomba ataupun keagamaan dan juga organisasi siswa.

Fungsi dan peran kepala sekolah sendiri dalam terlaksananya program manajemen berbasis sekolah yaitu sebagai perencana visi, misi, dan tujuan sekolah; sebagai pengawas, sebagai sebagai penghubung antar satu sekolah dengan sekolah lain; sebagai inovator dan panutan; dan juga sebagai otak atas berjalannya sekolah kedepan.

Kendala yang muncul dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SDN Sobontoro 1 adalah kurangnya fasilitas sarana dan prasarana, kurangnya tenaga ahli yang dapat berkontribusi besar dalam beberapa hal seperti organisasi kesiswaan, kurangnya koordinasi dengan sejumlah pihak, dan kurang dalam memanfaatkan perkembangan zaman sebagai media promosi.

Namun, dari sudut pandang lain, terdapat sejumlah faktor yang dapat mendukung proses manajemen berbasis sekolah di SDN Sobontoro 1 dapat berjalan lancar, seperti adanya rapat rutin, rapat insidental, dukungan masyarakat, lingkungan yang baik, lokasi sekolah yang strategis, dan juga banyaknya relasi yang dimiliki setiap individu baik dari kepala sekolah, guru, pengurus pondok dan juga komite.

## DAFTAR PUSTAKA

Daftar Pustaka ditulis mengacu kepada standar APA 6<sup>th</sup> dengan panduan sebagai berikut:

ASTUTI, A. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 435–449. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v5i1.79>

Azhar, S. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam). *Auladuna: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 4(1), 20–29.

Bandur, A. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007>

Erliani, E., Bisri, H., & Kholik, A. (2023). MENINGKATKAN KUALITAS PERPUSTAKAAN SEBAGAI SUMBER BELAJAR MELALUI KOMPETENSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU ( SDIT ) INSANTAMA KOTA BOGOR. *Al-Kaff*, 1(2), 111–123.

Fitrah, M. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 32–42. <https://doi.org/10.51878/educator.v2i2.1307>

Fitriana, L. (2023). IMPLEMENTASI STRATEGI BENCHMARKING DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi Multi Kasus di MTsN Aryojeding dan SMPI Al-Azhaar Tulungagung). *Prophetik: Jurnal Kajian Keislaman*, 1(1), 33–49. Retrieved from <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/manazhim/article/view/946/761>

Gunawan, I. (2016). Merevitalisasi Kepemimpinan Pancasila dalam Bidang Pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Penguatan*

- Manajemen Pendidikan Di Era Kompetisi Global, Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang, Malang, 12, 67–68. Retrieved from <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/5-Imam-Gunawan.pdf>*
- Ihsan, Djailani, AR2, S. I. (2014). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 4(2), 12–20.*
- Irawan, H., & Firdaus, K. B. (2021). Resiliensi Pancasila Di Era Disrupsi: Dilematis Media Sosial Dalam Menjawab Tantangan Isu Intoleransi. *Jurnal Paris Langkis, 1(2), 36–47. Retrieved from <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/parislangkis>*
- Kurnianingsih, E. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review, 1(1), 11–18. Retrieved from <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ijemar/article/view/932>*
- Maesaroh, S. (2013). Peranan Metode Pembelajaran terhadap Minat dan Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Kependidikan, 1(1), 150–168. <https://doi.org/10.56672/alwasathiyah.v2i2.97>*
- Manora, H. (2019). Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Edification, 1(1), 119–125.*
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar, 1(1), 29–40. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.8467>*
- Moeloeng, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moradi, S., Hussin, S. Bin, & Barzegar, N. (2012). School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 69(Icepsy), 2143–2150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.179>*
- Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20(2), 402. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.938>*
- Pasaribu, A. (2017). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 3(1), 12–34. Retrieved from <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/984>*
- Patras, Y. E., Iqbal, A., Papat, P., & Rahman, Y. (2016). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dan Tantangannya. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 7(2), 1–23.*
- Radhi'ah, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah, Peran Komite, Kompetensi Guru Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK. *MMP (Media Manajemen*

Pendidikan), 4(2), 238–247.  
Retrieved from  
<http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp>

Rosad, A. M. (2019). Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Manajemen Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 173. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v5i02.2074>

Seriyanti, N., Ahmad, S., & Destiniar, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3922>

Tshiunza, C. L. (2018). Theoretical Analysis on School-Based Management: Towards the Geographical Approach Analysis of the Reforms, Challenges and Perspectives. *American Journal of Educational Science*, 4(3), 41–56. Retrieved from [https://www.academia.edu/download/57250039/Theoretical\\_Analysis\\_on\\_School-Based\\_Management.pdf](https://www.academia.edu/download/57250039/Theoretical_Analysis_on_School-Based_Management.pdf)