

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

Umi Nurmaini, Usman Radiana, Tomo Djudin

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, FKIP UNTAN, Pontianak

Email: umi\_nurmaini72@yahoo.co.id

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak yang meliputi kepemimpinan dalam mensosialisasikan tujuan MPMBS, melibatkan guru, staf administrasi, siswa dan komite, pengawasan dan evaluasi pelaksanaan MPMBS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah SMA Negeri 1 Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, staf tata usaha, komite sekolah, orang tua siswa dan siswa. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan dokumentasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

**Abstract:** This study aimed to describe the principal's leadership in the implementation of the School-Based Management of Quality Improvement (MPMBS) in SMA Negeri 1 Pontianak which includes leadership in disseminating the objectives MPMBS, involving teachers, administrative staff, students and committees, oversight and evaluation of the implementation MPMBS. This study used a qualitative approach with a design case study. Sites is SMA Negeri 1 Pontianak in West Kalimantan Province. Sources of data in this study is the principal, teachers, administrative staff, school committee, parents and students. The data obtained through interviews, observation and documentation of non participant. Results of data analysis showed that the principal's leadership in the implementation of the School-Based Management of Quality Improvement (MPMBS) in SMA Negeri 1 Pontianak has been quite effective and in accordance with school policy and planning.

**Keywords:** Leadership, School-Based Management of Quality Improvement

**M**anajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) digulirkan untuk menjawab beberapa masalah yang terkait dengan otonomi pendidikan, seperti: *pertama*, terlalu kuatnya dominasi pemerintah pusat dalam manajemen mikro, penyelenggaraan pendidikan nasional secara birokratik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan terlalu tergantung pada peraturan, instruksi, juklak, dan jalur birokrasi yang sangat panjang dan berbelit-belit. Hal ini memadamkan akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan pada masyarakat sekitar, kepala sekolah menjadi birokrat-birokrat kecil yang takut kehilangan jabatan, sekolah menjadi kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu sebagai salah satu tujuan

nasional. *Kedua*, masih banyaknya sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah belum di manfaatkan secara optimal. *Ketiga*, masih rendahnya partisipasi masyarakat yang saat ini lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). *Keempat*, sekolah tidak mampu untuk mengikuti perubahan teknologi dan informasi yang begitu cepat di lingkungannya.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dimaksudkan untuk menjamin semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumberdaya yang ada untuk berinovasi. MPMBS memberikan potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator yang profesional. Romli (2009:1) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Sebagai wujud reformasi pendidikan, MPMBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MPMBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

Tujuan utama pentingnya penerapan MPMBS di sekolah diantaranya adalah: (1) sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah; (2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan peserta didik; (3) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga akan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu lembaga pendidikan melalui peran kepala sekolah dapat mengatur diri secara mandiri menggunakan MPMBS dalam menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan serta pencapaian mutu pendidikan yang telah direncanakan.

Perilaku kepala sekolah terletak pada melakukan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan kepala sekolah pada hakikatnya adalah proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha pencapaian tujuan. Dalam melaksanakan kepemimpinannya dituntut untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai hal yang meliputi keberhasilan dalam mengelola sekolah, keberhasilan dalam kegiatan pembelajaran, mengelola ketenagaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola keuangan, mengelola lingkungan sekolah, serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Mulyasa (2006b: 89) menyatakan bahwa kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat. Menyadari hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu lulusan. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kinerjanya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan kinerja kepala sekolah secara profesional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan satu diantaranya adalah program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Pengamatan awal pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kota Pontianak yang menjadi lokasi dari penelitian ini diperoleh informasi bahwa penerapan MPMBS telah dilaksanakan dengan berhasil. Ini ditandai dengan penilaian akreditasi sekolah dengan kategori A serta peningkatan rata-rata nilai ujian Nasional yang berhasil diraih siswa. Selain prestasi akademik, prestasi di bidang non akademik juga berhasil diperoleh siswa tidak hanya di lingkungan Kota Pontianak, namun juga di Provinsi bahkan memiliki beberapa prestasi hingga tingkat nasional.

**Tabel 1 Peningkatan Nilai Ujian Nasional**

| Tahun Pelajaran | Program |      | Kelulusan | Melanjutkan ke Perguruan Tinggi |
|-----------------|---------|------|-----------|---------------------------------|
|                 | IPA     | IPS  |           |                                 |
| 2009/2010       | 7,81    | 7,37 | 100%      | 85%                             |
| 2010/2011       | 8,58    | 7,93 | 100%      | 86%                             |
| 2011/2012       | 8,64    | 8,23 | 100%      | 99%                             |

Selain peningkatan nilai ujian nasional, pencapaian prestasi akademik dan non akademik yang berhasil diperoleh siswa menunjukkan keberhasilan penerapan strategi MPMBS di SMAN 1 Pontianak. Pembinaan prestasi akademik dan non akademik siswa sebagai salah satu wujud (*output*) pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak dilaksanakan secara terarah dan kontinu oleh seluruh komponen tenaga pendidik di SMAN 1 Pontianak. Pencapaian prestasi akademik dan non akademik ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah dan dukungan seluruh komponen sekolah serta ketersediaan sarana prasarana yang mendukung dalam penerapan MPMBS. Kepala sekolah sebagai manajer, dimana harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang pencapaian tujuan penerapan MPMBS.

Mengingat fungsinya, kepala sekolah sebagai motivator, hendaknya dapat menggerakkan dan memberi motivasi kepada para guru agar mampu melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, baik mengatur lingkungan kerja maupun mengatur suasana kerja termasuk menerapkan prinsip

penghargaan dan hukuman, sebab perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan.

Keberhasilan pelaksanaan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak dipicu oleh kemauan warga sekolah sehingga mampu mencapai peningkatan prestasi, baik di bidang akademik maupun non akademik. Selain itu, keberhasilan penerapan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak juga ditentukan oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah. Paling tidak ada empat aspek pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang menarik untuk diungkap secara objektif yaitu dalam proses sosialisasi, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Keempat aspek tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak. Karena itu, penelitian ini yang mengungkap secara objektif kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 dianggap menarik untuk dilakukan.

MPMBS mengandung pengertian manajemen, mutu, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan (Sallis, 2011:56). 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 MPMBS dapat diartikan sebagai penggunaan berbagai sumber daya yang beraskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2002:1). Gagasan MPMBS 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 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pendidikan. Gagasan MPMBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya Sekolah, karena implementasi MPMBS 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.

Mulyasa (2006a:24) menjelaskan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. MPMBS dapat bermakna desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah. Ini sejalan pendapat Fattah dan Ali (2008:1.5) yang menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah suatu pendekatan yang bertujuan merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Wahyudi (2012:2) menyatakan bahwa MPMBS ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah kepada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kondisi riil di sekolah. Wohlstetter dan Mohrman yang dikutip oleh Nurkolis (2002:2) menyebutkan bahwa secara luas, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa. Sedangkan, secara lebih sempit MPMBS hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab pada bidang tertentu, MPMBS meletakkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personil, dan kurikulum.

Menurut perspektif peneliti, MPMBS merupakan suatu model pengelolaan di sekolah yang mempunyai suatu otonomi yang luas untuk mengurus dirinya sendiri sehingga munculnya pemberdayaan dan kemandirian di sekolah tersebut. MPMBS menawarkan kebebasan yang besar terhadap sekolah, namun kebebasan itu bukan tanpa batas. Kebebasan yang diberikan harus dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari semua pihak, baik pihak yang langsung terlibat maupun yang tidak langsung terlibat dalam proses pembelajaran.

Sekolah mengemban fungsi berposisi di garis paling depan dalam melayani pendidikan masyarakat, sehingga sekolah harus dapat merespon dengan cepat perubahan yang ada, namun juga tetap mengikuti standar-standar yang sudah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sekolah sebagai unit organisasi yang mempunyai otonomi, mempunyai hak untuk mengatur dirinya sendiri. Pengoperasionalan MPMBS memerlukan langkah-langkah perumusan lingkup kegiatan pengelolaan yang sudah digariskan dalam peraturan kementerian dalam bentuk standar-standar pengelolaan yang harus diikuti oleh sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang sepenuhnya diatur oleh sekolah. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bertujuan memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah untuk mengelola sekolah menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan. Rasa kepemilikan terhadap sekolah yang tinggi ini pada gilirannya akan menimbulkan sikap lebih baik dalam pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada untuk dapat mengoptimalkan hasil (*outcome*).

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggungjawab. MPMBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Wahyudi (2012:3-4) secara khusus mengemukakan delapan manfaat implementasi MPMBS di sekolah, sebagai berikut: (1) Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi, (2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* dan *output* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses

pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik, (3) Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih mengetahui apa yang terbaik bagi sekolahnya, (4) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana masyarakat turut serta mengawasi, (5) Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat, (6) Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik, dan masyarakat, (7) Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan, (8) Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

Implementasi MPMBS sebagai salah satu model manajemen strategik dalam sistem pengelolaan pendidikan dengan tujuan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berstandar. Akdon (2009:9) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Rahmat (2009:1) menyatakan bahwa dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah, maka terdapat beberapa langkah strategis yang perlu sekolah lakukan, yaitu: (1) Merumuskan dan menyepakati standar lulusan yang diharapkan bersama dengan indikator dan target yang jelas yang merujuk pada standar nasional pendidikan, (2) Menetapkan strategi yang akan sekolah terapkan untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan dan relevansinya dengan peningkatan kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan pembiayaan, (3) Meningkatkan daya dukung informasi dengan cara memindai kekuatan, kelemahan lingkungan internal serta memindai peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan, (4) Meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta dalam membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada siswa, (5) Meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama ini sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Menurut Slamet dalam (Syaifuddin dan Effendy, 2011:4), pelaksanaan MPMBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, terdapat delapan strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan MPMBS. *Pertama*, mensosialisasikan konsep MPMBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah. *Kedua*, melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada. *Ketiga*,

merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MPMBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya. *Keempat*, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain. *Kelima*, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal, serta *peluang*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. *Keenam*, memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang. *Ketujuh*, membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang. *Kedelapan*, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. *Kesembilan*, melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MPMBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

Pelaksanaan MPMBS menuntut peran penting kepemimpinan seorang kepala sekolah yang kuat (*strong leadership*). Kouzes and Posner (2006: 9) mengatakan bahwa "*Leadership is the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations*". Selanjutnya, Schein (2010:3) menyatakan, "*Leadership is now the ability to step outside the culture that created the leader and to start evolutionary change processes that are*

*more adaptive*". Pernyataan ini menegaskan bahwa kepemimpinan sekarang ini merupakan kemampuan untuk melangkah di luar budaya yang diciptakan pemimpin dan untuk memulai proses perubahan yang cepat dan lebih adaptif. Wahab dan Umiarso (2011: 89) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Pendapat Robbins (2003:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (sasaran) organisasi. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi bersedia melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Cuban dalam (Bush, 2006:5) menyatakan "*Leadership, then refers to people who bend the motivations and action of others to achieving certain goals; it implies taking initiatives and risks*". Ini berarti kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan memotivasi dan menggerakkan orang lain yang berimplikasi pada pengambilan inisiatif dan risiko. Yukl (2010:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Ada dua strategi utama yang harus diperankan oleh kepala sekolah, yaitu strategi manajerial dan strategi substansial. Strategi manajerial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berhubungan dengan masalah internal dan eksternal sekolah. Dalam strategi manajerial internal, pertama kepala sekolah harus membina komunikasi dan koordinasi antar personalia yang ada dalam *mini society* sekolah sebaik-baiknya, dengan demikian terjadi *good rapport* (hubungan baik), sehingga sumber daya yang tersedia dapat dikelola secara proporsional. Kedua, menempatkan human *resource* yang tepat. Termasuk dalam strategi manajerial internal ini adalah membentuk sinergi kerja yang harmonis antara pimpinan, staf, guru, siswa dalam mengemban visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pimpinan hendaknya memberikan bimbingan akomodatif terhadap staf sehingga jika terjadi konflik dapat segera ditangani. Atmosfir akademik akan terjadi lebih kondusif jika pimpinan juga dapat menumbuhkan rasa saling menyayangi dan menghargai, rasa ikhlas dari setiap sanubari warga sekolah untuk mengembangkan kreativitas, sehingga program pendidikan dapat dilakukan secara inovatif dan efektif. Strategi manajerial eksternal, kepala sekolah berupaya menfokuskan pada hubungan sekolah dengan faktor pendukung di luar sekolah, yaitu melalui koordinasi dan sinkronisasi program sekolah dengan orang tua, dewan pendidikan, komite sekolah, masyarakat dan pemerintah. Membina hubungan baik dengan masyarakat diluar gedung sekolah adalah penting, karena dengan hubungan baik ini ternabangun partisipasi aktif sehingga akan memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang dicitakan. Adapaun terkait dengan pemerintah, kepala sekolah perlu memiliki power sharing sebagai jalan untuk menjembatani antara keinginan sekolah dengan pemerintah. Sementara strategi substansial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berbasis pada kesatuan visi, misi dan tujuan sekolah yang dijabarkan dalam program pendidikan dan diaplikasikan dalam bentuk muatan kurikulum, serta kegiatan intra dan ekstra kurikuler bagi siswa.

Peran kepala sekolah dalam keberhasilan implementasi MPMBS merupakan faktor kunci dan penentu. Dalam perspektif kebijakan Pendidikan Nasional, Mulyasa (2006b: 98) mengemukakan tujuh tugas utama kepala sekolah yaitu sebagai edukator,

manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM). Fattah dan Ali (2008: 1.7) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan MPMBS, kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah”. Oleh karena itu dalam implementasi MPMBS, kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang *effect schools* serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Widiarochmawati (2010:30) menegaskan bahwa keberhasilan meletakkan nilai-nilai kepada siswa sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan semua komponen pendidikan yang ada. Hal ini dapat terwujud bila kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan, memiliki daya inovasi, dan kreativitas yang tinggi agar sekolah dapat berkembang dengan pesat.

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang saling terkait dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep MPMBS (apa, mengapa, dan bagaimana). Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep MPMBS kepada semua warga/unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, komite) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, pelatihan, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa. Dalam melakukan sosialisasi MPMBS, yang penting diupayakan oleh kepala sekolah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya MBS di sekolah masing-masing.

Sekolah mensosialisasikan konsep MPMBS kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat melalui berbagai kegiatan antara lain seminar, lokakarya, diskusi maupun rapat kerja. Menurut Wirabuana (2011:1) kegiatan mensosialisasikan MPMBS oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan cara: (1) Melakukan identifikasi dan mengenalkan sistem, budaya, dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah, (2) Membuat komitmen secara rinci jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar, (3) Mengklarifikasikan visi, misi dan tujuan, sasaran rencana, dan program-program penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah, (4) Memberikan penjelasan secara rinci mengapa diperlukan manajemen berbasis sekolah, (5) Mendorong sistem, budaya, dan sumber daya manusia yang mendukung penerapan manajemen berbasis sekolah dan memberi penghargaan kepada warga sekolah yang menerapkannya, (6) Mengarahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program sekolah.

Keterlibatan personil sekolah amat penting dalam mensukseskan penerapan MPMBS. Personil sekolah yang dimaksudkan meliputi kepala sekolah, guru, staf administrasi, komite (orang tua siswa), siswa dan masyarakat. Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya,

setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus-menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat atau dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya belum memuaskan.

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MPMBS adalah pemberdayaan partisipasi para orangtua dan masyarakat. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orang tua. Menurut Cheng dalam (Antoni, 2012:1) ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orangtua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school based* dengan cara mengajar orangtua siswa datang kesekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orangtua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home based*, yaitu orangtua membantu anaknya belajar di rumah dan guru berkunjung ke rumah. Sedangkan, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak, informan dan penghubung, koordinator dan pengusul.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS meliputi aspek pengawasan. Pengawasan (*monitoring*) menurut Akdon (2009:192) perlu diselenggarakan secara sistematis dan objektif untuk menemukan apakah informasi mengenai jalannya kegiatan atau program dan keuangan telah dilakukan secara akurat dan dapat dipercaya. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas atau supervisor. Sehingga peranan pengawas sekolah dalam MPMBS adalah tindakan seorang pengawas yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari MPMBS. Inti dari tanggung jawab pengawas sekolah adalah tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya. Berdasarkan sifatnya, kegiatan pengawasan kegiatan MPMBS dapat dibedakan menjadi pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang bersifat supervisi klinis, yaitu melakukan pengawasan dan ikut menyelesaikan masalah jika ditemukan permasalahan dalam pelaksanaan program MPMBS. Monitoring eksternal lebih bersifat evaluasi terhadap pelaksanaan program dan melakukan analisis terhadap dampak program, kelemahan dan rekomendasi untuk perbaikan program. Pengawasan eksternal ini dapat dilakukan oleh pengawas pembina dari Dinas Pendidikan setempat atau pihak lain yang kompeten.

Selain kegiatan pengawasan, kegiatan evaluasi merupakan faktor penting bagi kesuksesan pelaksanaan MPMBS di sekolah. Dalam kaitan dengan manajemen pendidikan, menurut Fattah dalam (Amtu, 2011:62) tujuan evaluasi adalah: (1) untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus, (2) untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumber daya pendidikan secara efisiensi ekonomis, dan (3) untuk memperoleh fakta tentang

kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan dan kemajuan belajar. Hasil evaluasi biasanya dalam bentuk laporan. Pelaporan disini diartikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan *stake holders*, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawab atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut. Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggung jawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasilhasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan (pelaporan). Antoni (2012:1) menyatakan, “Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar), bahkan masing-masing *stake holder* mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya”. Di samping itu, sebagai dokumen tertulis resmi, yang menyangkut pertanggungjawaban serta reputasi lembaga pendidikan, sungguhpun isinya harus berdsarkan data dan informasi yang benar laporan memiliki tujuan tertentu sesuai dengan peran institusi yang dikirim atau pembacanya.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sukmadinata (2010:96) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu menggambarkan dan mengungkap, dan menggambarkan dan menjelaskan. Sugiyono (2012:9) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan pengamatan semua objek yang diteliti dengan mengungkapkan semua fakta yang ada.

Penelitian ini menggunakan jenis desain studi kasus. Penelitian kualitatif menggunakan desain studi kasus dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan ingin dipahami (Sukmadinata, 2010:99). Sedangkan Mulyana (2006: 201) menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Pontianak.

Lokasi penelitian adalah SMA Negeri 1 Pontianak yang terletak di jalan Kalimantan Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Sekolah berdiri tahun 1975 dengan status bangunan hak milik sendiri. Proses pembelajaran dilaksanakan pada pagi hari mulai pukul 07.00 pagi sampai pukul 14.00 siang. Saat ini SMA Negeri 1 Pontianak

memiliki akreditasi A dan sudah menerapkan MPMBS. Keadaan siswa pada tahun pelajaran 2012/2013 berjumlah 850 dengan 27 rombongan belajar.

Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata. Sedangkan tindakan dan dokumen lainnya merupakan sumber data tambahan. Sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai serta sumber tertulis dari dokumen yang dapat memberikan informasi dan data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak. Peneliti menentukan sumber data penelitian yang terdiri dari kepala sekolah, guru, staf tata usaha, komite sekolah, siswa dan orang tua siswa. Jumlah sumber data tidak dibatasi sedemikian rupa atau ditentukan sebelumnya tetapi tergantung pada pertimbangan kelengkapan data dan informasi yang dikumpulkan.

Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian yang utama dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan pengumpulan dokumen. Dalam melakukan wawancara mendalam peneliti melakukan tanya jawab langsung (tatap muka) dengan subjek penelitian untuk pengumpulan data yang meliputi aspek-aspek yang akan diteliti. Dalam melaksanakan wawancara peneliti membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Observasi dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan sekolah. Sedangkan dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan alat dokumentasi untuk mendapatkan sejumlah informasi tentang objek yang akan diteliti sesuai dengan data yang diperlukan seperti surat-surat, foto kegiatan, serta arsip sekolah.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data, meliputi kegiatan seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dengan cara mendeskripsikan data atau informasi hasil penelitian sesuai dengan apa adanya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan di lapangan baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan, (2) menelaah kembali catatan wawancara, observasi, dan dokumen untuk memisahkan data yang dianggap relevan dan data yang tidak relevan dengan fokus penelitian, (3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, (4) membuat analisis akhir untuk keperluan penulisan laporan.

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga cara yaitu triangulasi, *member check*, dan melakukan uraian rinci. Triangulasi dilakukan dengan cara, sebagai berikut: 1) membandingkan hasil wawancara antar subjek penelitian, 2) membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang diperoleh. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Uraian rinci dilakukan oleh peneliti agar proses pelaporan hasil penelitian lebih cermat dan memenuhi semua data yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar gambaran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak lebih tergambar dengan jelas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan beberapa temuan yang berhubungan dengan sosialisasi tujuan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak, sebagai berikut: (1) sosialisasi mulai dilakukan dari kalangan guru, staf tata usaha, komite, siswa, dan orang tua, (2) sekolah telah merumuskan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas sebagai input utama dalam prosedur implementasi MPMBS, (3) sekolah mengembangkan sumber daya yang ada untuk menunjang pelaksanaan MPMBS di sekolah meliputi sarana prasarana maupun kualifikasi guru yang melaksanakan proses pembelajaran, (4) kepala sekolah melakukan pembagian tugas bagi guru-guru untuk mengelola dan merawat sarana prasarana sekolah yang digunakan untuk pembinaan siswa, (5) sekolah melakukan pengembangan kemampuan staf tata usaha agar lebih berkompetens dalam mengurus administrasi sekolah.

Terkait dengan proses implementasi MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak difokuskan pada beberapa hal yaitu kesiapan dan keterlibatan warga sekolah. Kepala sekolah berusaha melibatkan seluruh warga sekolah untuk turut berperan serta dalam proses pelaksanaan MPMBS termasuk dalam hal pengelolaan keuangan sehingga sekolah memiliki manajemen yang transparan. Temuan penelitian yang dapat diungkapkan dalam proses implementasi MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak, sebagai berikut: (1) memiliki proses pembelajaran yang baik dan efektif yang ditunjukkan dengan pembagian tugas mengajar dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tercermin dari sikap yang luwes dan tegas, serta kemampuan membangun komunikasi yang efektif dan kondusif di kalangan guru, (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif melalui penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, (4) terciptanya tim kerja yang kompak di kalangan guru, (5) sistem pengelolaan keuangan yang transparan.

Sekolah sebagai sistem seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah pada umumnya adalah merupakan kinerja sekolah. Output dari pelaksanaan MPMBS di sekolah dapat dilihat melalui dua indikator yaitu prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa. Temuan penelitian terkait dengan output implementasi MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak sebagai berikut: (1) terjadi peningkatan angka kelulusan siswa maupun rata-rata nilai pada tiap mata pelajaran (prestasi akademik), (2) siswa memiliki prestasi non akademik yang cukup membanggakan dalam berbagai bidang keterampilan seperti seni, olahraga, dan keagamaan.

Temuan penelitian yang dilakukan memperlihatkan bahwa kepala SMA Negeri 1 Pontianak terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS telah melakukan: (1) seluruh personil sekolah seperti guru, staf tata usaha, dan siswa turut mendukung pelaksanaan MPMBS di sekolah, (2) melakukan pembagian tugas terhadap seluruh guru sesuai dengan *job description* masing-masing untuk melakukan pembinaan prestasi siswa, (3) kepala sekolah SMA Negeri 1 Pontianak memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk menyampaikan gagasannya, serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah, (4) kepala

sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja serta aktif dalam mengembangkan sekolah.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan yang terkait pengawasan pelaksanaan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak sebagai berikut: (1) adanya pengawasan internal yang dilakukan oleh kepala sekolah mengenai program dan kegiatan MPMBS yang telah berjalan, (2) adanya pembinaan eksternal dari pengawas pembina Dinas Pendidikan Kota Pontianak, (3) adanya hambatan sikap sebagian kecil orang tua yang masih acuh tak acuh terhadap perkembangan anak di sekolah.

Terkait dengan upaya yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 1 Pontianak dalam evaluasi pelaksanaan MPMBS di SMA Negeri 1 Pontianak, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: (1) kepala sekolah melakukan evaluasi pelaksanaan MPMBS langsung dengan mengamati berbagai jenis kegiatan dan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru di SMAN 1 Pontianak, (2) kepala sekolah melakukan evaluasi sasaran pelaksanaan MPMBS bersama komite sekolah dan pengawas pembina untuk menemukan kemajuan dan hambatan dalam pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis data dan temuan penelitian, dapat ditarik simpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah. Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam mensosialisasikan tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak dilaksanakan dalam bentuk: (a) Sosialisasi yang dimulai dari kalangan guru, staf tata usaha, komite, siswa, dan orang tua, (b) merumuskan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas sebagai input utama dalam prosedur implementasi MPMBS, (c) Mengembangkan sumber daya yang ada untuk menunjang pelaksanaan MPMBS di sekolah meliputi sarana prasarana maupun kualifikasi guru yang melaksanakan proses pembelajaran, (2) Kepemimpinan kepala sekolah dalam melibatkan guru, staf administrasi, siswa dan komite dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak dilaksanakan dengan cara: (a) meminta kepada personil sekolah seperti guru, staf tata usaha, dan siswa untuk turut mendukung pelaksanaan MPMBS di sekolah, (b) Melakukan pembagian tugas terhadap seluruh guru sesuai dengan *job description* masing-masing untuk melakukan pembinaan prestasi siswa, (c) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk menyampaikan gagasannya, serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah, (d) Menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja serta aktif dalam mengembangkan sekolah, (3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengawasan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak dilaksanakan melalui: (a) Pengawasan internal yang dilakukan oleh kepala sekolah mengenai program dan kegiatan MPMBS yang telah berjalan, (b) Pembinaan eksternal dari pengawas pembina Dinas Pendidikan Kota Pontianak, (4)

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMA Negeri 1 Pontianak dilaksanakan dengan cara: (a) Melakukan evaluasi pelaksanaan MPMBS langsung dengan mengamati berbagai jenis kegiatan dan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru di SMAN 1 Pontianak, (b) Melakukan evaluasi sasaran pelaksanaan MPMBS bersama komite sekolah dan pengawas pembina untuk menemukan kemajuan dan hambatan dalam pelaksanaan MPMBS di SMAN 1 Pontianak.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut: (1) Kepala sekolah perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi dan partisipasi yang telah berjalan dilakukan bersama warga sekolah melalui sosialisasi program-program dan tujuan yang terkait dengan pelaksanaan MPMBS dapat jelas dipahami oleh seluruh warga sekolah, (2) Kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang lebih efektif dengan pihak komite sebagai lembaga pendukung sekolah dalam pelaksanaan MPMBS. Ini dapat diwujudkan dengan membicarakan jadwal rutin pertemuan antara pihak sekolah dengan komite dengan mempertimbangkan kondisi waktu masing-masing, (3) Sekolah perlu mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa yang membahas mengenai program MPMBS yang dilaksanakan sekolah dan menyampaikan pentingnya dukungan dan peran serta orang tua dalam pencapaian program dan tujuan MPMBS di sekolah terkait dengan proses pendidikan putra-putri mereka di SMAN 1 Pontianak.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2009). *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Antoni. 2012. *Analisis Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Sumber dari <http://belajarmanajemenonline.wordpress.com/2012/01/25/artikel-mbs/>. Diakses tanggal 1 Juni 2013
- Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Kouzes, J. M and Posner, B. Z. 2006. *Leadership Challenge Workshop. Third Edition Revised*. San Fransisco: Pfeiffer
- Mulyana, D. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006a. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2006b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, N. S. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Syaifuddin, M dan Effendy, M. M. 2011. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Sumber dari [http://pjjpgsd.dikti.go.id/file.php/1/repository/dikti/Mata%20Kuliah%20Awal/Manajemen%20Berbasis%20Sekolah/BAC/UNIT\\_3\\_MBS.pdf](http://pjjpgsd.dikti.go.id/file.php/1/repository/dikti/Mata%20Kuliah%20Awal/Manajemen%20Berbasis%20Sekolah/BAC/UNIT_3_MBS.pdf). Diakses tanggal 2 Juni 2013

Wahjohsumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press

Wahyudi. 2012. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. Jurnal Ilmiah. FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Widiarochmawati, N. 2010. *Kepemimpinan Kharismatik Wanita Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tuban*. Jurnal Prospektus, Tahun VIII, Nomor 1, April 2010