

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN

BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo)

SKRIPSI



OLEH:

ALIM RHOHMATUL FITRIANTO

NIM: 211216018

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
P O N O R O G O
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

INSTITUT ISLAM NEGERI PONOROGO

NOVEMBER 2020

ABSTRAK

Fitrianto, Alim Rhoematul. 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo). **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas, Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing, Dr. Umar Sidiq, M. Ag.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Model Kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah.

Sebagai *top leader* Peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan seeta kualitas, yang kualitas sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan keprofesionalan kepala sekolah sebagai pengelolanya. Manajemen berbasis sekolah, merupakan bentuk dari desentralisasi yang memberikan kewenangan penuh sekolah untuk mengatur, mengurus, organisasi dan mengambil keputusan sendiri, yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan sesuai kondisi sekolah masing-masing. Merespon dari hal tersebut, SMPN 5 Ponorogo menerapkan MBS untuk mengelola sistem operasionalnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas, mutu dan *output* lembaga yang berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti bermaksud mengadakan penelitian dengan rumusan masalah: 1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?, 2) Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?, 3) Bagaimana hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus. Prosedur pengumpulan data, pada penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, data display, dan kesimpulan.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, lugas dan terbuka, dengan gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama serta hasil yang dicapai dari tujuan sekolah bermusyawarah dan bekerja sama dengan bawahan untuk menyelesaikan masalah serta membuat kebijakan, kepala sekolah berkoordinasi dan berinteraksi dengan baik dan sopan. 2) Model kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo menerapkan model kepemimpinan visioner. Dalam praktiknya kepala sekolah SMPN 5 Ponorogo memiliki visi dan misi jauh ke depan, untuk mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan yang kepala sekolah pimpin, serta menjadikan SMPN 5 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan berprestasi. Dalam praktiknya, kepala sekolah bersifat fleksibel dan menggerakkan seluruh elemen di sekolah guna menjadikan tercapainya tujuan lembaga. 3) Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, yaitu dengan kepala sekolah menciptakan suasana nyaman di sekolah, dengan memfasilitasi sekolah dengan sarana dan prasarana yang cukup lengkap dan memadai yang menunjang dari kinerja sumber daya manusia, keprofesionalisme guru, kualitas dan mutu sekolah serta *output dari* lembaga pendidikan.

LEMBAE PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : ALIM ROHMATUL FITRIANTO

NIM : 211216018

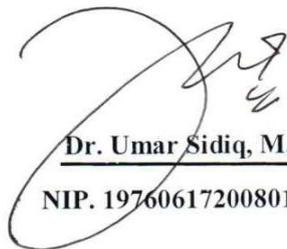
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah
(Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian monaqasah

Pembimbing



Dr. Umar Sidiq, M.Ag
NIP. 197606172008011012

Ponorogo, 2020

Mengesahkan

Ketua
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo



Dr. Muhammad Thovib, M.Pd
NIP. 198004042009011012



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : **ALIM RHOHMATUL FITRIANTO**
NIM : 211216018
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (STUDI KASUS DI
SMPN 5 PONOROGO)**

Telah dipertahankan pada sidang Munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan,
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 25 November 2020

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen Pendidikan Islam, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 25 November 2020

Ponorogo, 30 November 2020

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan,

Dr. ABMADI, M.Ag.
512171997031003

Tim Penguji Skripsi :

1. Ketua Sidang : **Dr. MUHAMMAD THOYIB, M.Pd**
2. Penguji I : **Dr. M. MIFTAHUL ULUM, M.Ag**
3. Penguji II : **Dr. UMAR SIDIQ, M.Ag**

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Alim Rhohmatul Fitrianto

Nim : 211216018

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo)

Menyatakan naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ad.id**. Adapun isi dari tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan ini semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 25 November 2020

Penulis

IAIN
PONOROGO


Alim Rhohmatul Fitrianto

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Alim Rhohmatul Fitrianto

Nim : 211216018

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo)

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pemikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 2020

Yang Membuat Pernyataan



Alim Rhohmatul Fitrianto
NIM. 211216018

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu yang dipandang sebagai sarana utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul dan siap bersaing di era globalisasi saat ini. Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan usaha mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur.

Hal ini sejalan dengan rumusan tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3 yang menyebutkan bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Melalui pendidikan diharapkan semua potensi peserta didik bisa dikembangkan secara maksimal guna mencapai tujuan pembangunan dan falsafah hidup bangsa. Masalah pendidikan adalah masalah yang berhubungan langsung dengan hidup dan kehidupan manusia, pendidikan merupakan proses pengubahan sikap dan perilaku seseorang, dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya bimbingan, penanaman, pengajaran nilai-nilai serta dasar-dasar pandangan hidup kepada generasi muda.² Pendidikan tidak hanya menyangkut kehidupan di masa yang akan datang, akan tetapi pendidikan juga menyangkut kondisi dan situasi saat ini. Sekolah sebagai institusi

¹Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bandung: Citra Umbara, 2003), 7.

²Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 27.

pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta meningkatkan derajat sosial masyarakat. Kegiatan inti organisasi lembaga sekolah adalah mengelola sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.³

Yang untuk saat ini, kualitas pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan, dibuktikan dengan data UNESCO tahun 2000 tentang peringkat indeks pengembangan manusia (*Human Development Index*) yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per-kepala yang menunjukkan bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Menurut survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERRC), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke 12 dari 12 negara di Asia. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia*, Indonesia memiliki daya saing yang rendah yaitu hanya menduduki urutan ke 37 dari 57 negara yang disurvei di dunia dan juga Indonesia hanya berpredikat sebagai *follower* bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia.

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tentu tidak lepas dari peran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai *top leadernya*. Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah pekerjaan mudah bagi kepala sekolah karena kegiatan berlangsung dalam sebuah proses panjang yang direncanakan dan diprogram secara baik. Namun pada kenyataannya tidak sedikit kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pimpinan formalitas dalam sebuah sistem yang hanya sekedar sebagai pemegang jabatan struktural sambil menunggu masa perna tugas.⁴

Pelaksanaan otonomi daerah ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah pada pasal 1 ayat 7 yang berbunyi, otonomi daerah

³ Efrida Ita, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini* (Jurnal Buah Hati, Vol 5, No.2 September 2018), 103.

⁴ <http://kampus215.blogspot.com./2012/08/peran-kepala-sekolah-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan>, LPPKS, 2020. (Diakses pada tanggal 27 November 2020)

adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.⁵ Dampak dari pelaksanaan otonomi daerah berpengaruh juga di dalam pelaksanaan pendidikan. Peran dari pemerintah daerah bertanggung jawab penuh terhadap peningkatan kualitas pendidikan yang berdampak juga pada jenjang satuan pendidikan. Pada jenjang satuan pendidikan sekolah harus dapat bertanggung jawab untuk mengelola dan mengurus sekolahnya sendiri melalui mekanisme yang sering disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan alternatif dari otonomi dalam bidang pendidikan untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan, efisiensi dan pemerataan pendidikan yang sesuai dengan keinginan masyarakat.⁶

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional. Sumber Daya Manusia tersebut mampu mengarahkan dan menggerakkan para stafnya, melakukan supervisi terhadap kinerja para stafnya, dan memberikan motivasi supaya para staf dapat berinovasi. Selain itu, SDM tersebut mampu menyelenggarakan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, serta berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama baik antara sekolah dan masyarakat guna meningkatkan mutu pendidikan secara efektif.⁷

Disini kepala sekolah mempunyai hubungan erat serta memegang peran penting untuk tercapainya keberhasilan tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, kemampuan *leadership* dan manajemen dari kepala sekolah dan kesediaan

⁵ Umar Sidiq dan Wiwin Widyawati, *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam di Indonesia* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 60.

⁶ Ersin Idraningrum, *Peran Kepala Sekolah dan Partisipasi dari Masyarakat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Mewujudkan Kualitas Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Madiun* (Gulawentah: Jurnal Studi Sosial Vol. 3, No. 1, Juni 2018), 11.

⁷ Abd. Kadim Masaong, *Supervise Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru* (Bandung: Alfabeta 2013), 163.

sumber yang memadai merupakan persyaratan bagi keterlaksanaan MBS yang baik. Peranan kepala sekolah sangat penting untuk menentukan berhasil atau tidaknya lembaga sekolah, Yang kualitas sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya. Dengan adanya MBS, sekolah diberikan wewenang penuh untuk mengatur, mengurus organisasinya sendiri, dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan sesuai kondisi sekolah masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan sosok kepala sekolah yang profesional. Salah satu indikator dari keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang ia pimpin. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan.⁸

Penjajakan awal peneliti di SMPN 5 Ponorogo yang merupakan salah satu sekolah negeri menengah pertama di kabupaten Ponorogo, menemukan beberapa hal menarik di sini, salah satunya yaitu dalam pengembangan yang dilakukan oleh SMPN 5 Ponorogo, yang menunjukkan kemajuan cukup signifikan dalam dunia pendidikan di Kabupaten Ponorogo dengan disertai dari prestasi-prestasi sekolah yang ditunjukkan oleh SMPN 5 Ponorogo baik seperti juara II lomba LKTI Biologi 2018 di Unesa Surabaya, juara II lomba KIR Rekayasa 2018, juara III lomba LKTI Biologi 2018 di MGMP Agama Islam Ponorogo dalam bidang akademisi dan juara I lomba karawitan 2017 di UNY Yogyakarta, juara lomba Gitar Solo 2018 di Universitas Negeri Malang dalam bidang non-akademisnya. SMPN 5 Ponorogo merupakan salah satu sekolah yang menerapkan program sekolah hijau atau sekolah dengan sistem adiwiyata. Selain itu SMPN 5 Ponorogo memiliki program perencanaan yang baik, mulai dari program perencanaan jangka pendek dan juga program perencanaan jangka panjang yang disusun berdasarkan

⁸ *Ibid.*, 165

visi misi dan tujuan sekolah sebagai salah satu penunjang keberlangsungan pendidikan di SMPN 5 Ponorogo.⁹

Dalam peninjauan awal yang peneliti lakukan di SMPN 5 Ponorogo, peneliti menemukan banyak hal di SMPN 5 Ponorogo, mulai dari visi, misi dan tujuan sekolah, sistem perencanaan, sistem pengelolaan sekolah yang terprogram, mulai dari sistem pembelajaran, sistem penataan dan penempatan sumberdaya manusia, sistem pelatihan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta kerjasama yang dibangun SMPN 5 Ponorogo dengan lembaga lain, dan juga penanaman budaya-budaya sekolah seperti budaya 5S, berjabatan tangan yang dilakukan siswa, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di halaman depan sekolah sesaat siswa akan memasuki sekolah, kultum, menyanyikan lagu nasional, membaca doa bersama sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan solat Dhuha perkelas yang diterapkan secara konsisten di SMPN 5 Ponorogo ini.¹⁰

Semua itu tidaklah akan tercapai tanpa adanya sosok seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Sebagai pemimpin dalam satuan lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan bertujuan agar kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara cepat, dan mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam melaksanakan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan maka perlu diadakan penelitian yang dapat menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan, model kepemimpinan dan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5

⁹ Observasi lapangan di SMPN 5 Ponorogo pada tanggal 17 November-10 Desember 2018.

¹⁰ *Ibid.*

Ponorogo. Dengan demikian peneliti ingin meneliti tentang “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo)”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, mengingat masih terdapatnya permasalahan yang luas, maka penelitian ini difokuskan pada tiga hal yaitu: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) model kepemimpinan kepala sekolah dan (3) implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS).

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?
2. Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus pembahasan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo.
2. Untuk mendeskripsikan model kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo.
3. Untuk memaparkan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberi sumbangan pemikiran sehingga dapat memperkaya khazanah pengetahuan dalam peran kepemimpinan kepala sekolah seperti gaya kepemimpinan dan model kepemimpinan yang kepala sekolah gunakan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah SMPN 5 Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dijadikan:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis tentang model gaya kepemimpinan kepala sekolah.

b. Bagi Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang baik pada sekolah dalam rangka memunculkan inovasi-inovasi baru, memperbaiki kualitas, dan mengembangkan kemampuan kepala sekolah

c. Bagi IAIN Ponorogo

Penelitian ini dapat menambah koleksi pustaka untuk bahan bacaan dan kajian mahasiswa IAIN Ponorogo khususnya mahasiswa jurusan MPI.

F. Sistematika Pembahasan

Agar lebih mudah memahami pembahasan penelitian kualitatif ini, maka penulis membagi enam bab, dan masing-masing bab dibagi lagi menjadi sub-sub bab. Adapun sistematika pembahasan kualitatif ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Berisi pendahuluan yang merupakan pola dasar atau tempat berpijak dari keseluruhan proposal ini. Yang terdiri dari latar

belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II : Berisi tentang kajian penelitian terdahulu dan teoritik yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

BAB III : Berisi tentang metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

BAB IV : Berisi tentang temuan penelitian yang berfungsi menjelaskan hasil temuan di lapangan yang terdiri dari data umum dan data khusus. Data umum meliputi gambaran umum lokasi penelitian yaitu tentang sejarah, letak geografis, visi, misi, struktur organisasi, keadaan guru, siswa SMPN 5 Ponorogo, sedangkan data khusus merupakan deskripsi data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan model kepemimpinan kepala sekolah, serta implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

BAB V : Berisi tentang pembahasan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo.

BAB VI : Berisi tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN ATAU KAJIAN TEORI

A. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

Dalam pembahasan mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, penulis menemukan literatur yang berkaitan langsung dengan pokok masalah terkait.

Penelitian pertama penelitian yang dilakukan Linda Hayati, dengan judul *“Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar”* (Skripsi Universitas Islam Negeri Ar-Ranirydarussalam -Banda Aceh 2018). Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, untuk mengetahui model pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan di SMA Negeri 1 Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar. Pendekatan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Pengolahan data dan analisis data menggunakan triangulasi data, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan data.

Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 1 Darul Imarah Aceh Besar menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah melibatkan seluruh pihak baik guru maupun karyawan di sekolah sehingga bisa saling bekerjasama dalam menjalankan tugas.

Pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah (MBS) diterapkan berdasarkan kebutuhan sekolah dengan berpedoman pada ketentuan yang telah

diterapkan oleh pemerintah. Kepala sekolah menerapkan 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. Faktor kendala penerapan MBS yaitu dana dan sarana/prasarana masih terbatas, peran masyarakat belum maksimal. Persamaan dalam penelitian ini yaitu dalam penggunaan variabel gaya kepemimpinan, manajemen berbasis sekolah serta metode penelitian kualitatif dan memiliki perbedaan variabel model kepemimpinan dan dalam lokasi penelitian yang digunakan.¹

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Hira Ponco Suprayogi, dengan judul “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu*” (Universitas Negeri Yogyakarta, 2011). Bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan di SMK 1 Sedayu dalam memimpin sekolahnya, dan mengetahui seberapa besar penerapan manajemen berbasis sekolah di sekolah tersebut.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, instrumen pengambilan data dengan menggunakan kuisisioner (angket), analisis data menggunakan analisis deskriptif. Dengan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK 1 Sedayu, diperoleh rerata persentase dari gaya kepemimpinan Path Goal sebesar 83,35% artinya memiliki interpretasi yang sangat tinggi dengan kategori “amat baik” (81-100%). Selanjutnya untuk perolehan

¹ Linda Hayati. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Darul Iman Kabupaten Aceh Besar* (Skripsi Universitas Islam Negeri Ar-Ranirydarussalam, Banda Aceh 2018).

rerata persentase dari gaya kepemimpinan transformasional sebesar 79,99%; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%).

Hal ini menunjukkan bahwa dalam memimpin sekolahnya, Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan Path Goal dengan karakteristik kepemimpinan yang direktif, supportif, partisipatif, *goal oriented*, selain itu kepala sekolah juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik memberi visi dan misi, inspirasi, simulasi intelektual, dan konsiderasi yang bersifat individual disesuaikan dengan situasi dan kondisinya. Sedangkan untuk Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, diperoleh rerata persentase sebesar 79,01%; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%). Hal ini menunjukkan bahwa SMK 1 Sedayu telah menerapkan model sistem Manajemen Berbasis Sekolah baik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen jelas, urusan-urusan sekolah komprehensif, pola manajemen sekolah desentralistik, tata kelola yang baik, pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS, dan siklus pengembangan manajemen sekolah yang diterapkan dengan baik.²

Persamaan dalam peneliti dengan Hira yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, dalam perbedaan Hira dan peneliti yaitu terdapat pada metode penelitian, peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan, model kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, sedangkan Hira hanya berfokus pada gaya kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, dan pengambilan tempat penelitian yang berbeda.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Rizky Angga Saputra dengan judul “*Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta Didik di SMK Darul Magfiroh Sinar Rejeki, Kec. Jati Agung Kab. Lampung Selatan*” (Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018). Yang bertujuan untuk

² Hira Ponco Suprayogi, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu* (Skripsi Univeritas Negeri, Yogyakarta, 2011).

mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen untuk meningkatkan mutu lulusan yang dapat bersaing pada tingkat nasional, dengan metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi : observasi, wawancara, dokumentasi sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi teknik, selama penelitian dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dengan hasil penelitian peran kepala sekolah dalam implementasi mutu dengan melaksanakan tugasnya dengan tepat yaitu menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, melaksanakan pengawasan, serta melaksanakan pelaksanaan manajemen dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain. Kepala sekolah adalah pemegang kendali di sekolahnya sehingga dalam mengatur dan melaksanakan semua itu kepala sekolah tidak dapat melaksanakan sendiri, kepala sekolah harus dapat mengajak dan memberikan pengaruh yang positif agar guru dan peserta didik dapat bekerja sama dengan sepenuh hati, dengan demikian maka tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai.³

Dalam penelitian yang dilakukan peneliti terdapat beberapa persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizky Angga Saputra di antaranya yaitu persamaan metode penelitian menggunakan metode pendekatan kualitatif jenis penelitian lapangan studi kasus terhadap peran kepala sekolah, serta peneliti dan Rizky Angga Saputra memiliki perbedaan dalam beberapa hal seperti terdapat pada fokus pembahasan peneliti yang berfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen berbasis sekolah sedangkan Rizky

³ Rizky Angga Saputra *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta didik di SMK Darul Magfiroh Sinar Rejeki, Kec. Jati Agung Kab. Lampung Selatan.*(Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018).

Angga Saputra berfokus pada manajemen mutu peserta didik dan perbedaan pada tempat lokasi penelitian.

No	Kajian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Linda Hayati, “Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar” (Skripsi Universitas Islam Negeri Ar-Ranirydarussalam - Banda Aceh 2018).	Peran masyarakat belum maksimal. Persamaan dalam penelitian ini yaitu dalam penggunaan variabel gaya kepemimpinan, manajemen berbasis sekolah serta metode penelitian kualitatif	Memiliki perbedaan variabel model kepemimpinan dan fokus penelitian yang berfokus pada model kepemimpinan dan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS, sedangkan Linda berfokus dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, model pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan kendala yang dihadapi kepala sekolah serta perbedaan dalam lokasi penelitian yang digunakan
2	Hira Ponco Suprayogi “Gaya Kepemimpinan	Dalam penggunaan variable yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan variable	Memiliki perbedaan penelitian yaitu terdapat pada metode penelitian,

	<p><i>Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu”</i> (Univeritas Negeri Yogyakarta, 2011).</p>	<p>manajemen berbasis sekolah</p>	<p>fokus penelitian peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan, model kepemimpinan dan implikasi kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah, sedangkan Hira hanya berfokus pada gaya kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, serta perbedaan dalam lokasi penelitian yang digunakan</p>
3	<p>Rizky Angga Saputra “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta Didik di SMK Darul Magfiroh Sinar Rejeki, Kec. Jati Agung Kab. Lampung Selatan” (Skripsi</p>	<p>Persamaan dalam penggunaan variable, metode penelitian, menggunakan metode pendekatan kualitatif jenis penelitian lapangan studi kasus terhadap peran kepala sekolah</p>	<p>Memiliki perbedaan yang terdapat pada fokus penelitian. peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah dan implikasi kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah sedangkan Rizky Angga Saputra berfokus pada peran kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen</p>

	<i>Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018)</i>		mutu peserta didik dan perbedaan pada tempat lokasi penelitian.
--	--	--	---

Tabel 1.2 Kajian Penelitian Terdahulu

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok yaitu: 1) pemimpin sebagai subjek dan 2) yang dipimpin sebagai objek. Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin.⁴ Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, sedangkan pemimpin merupakan bagian dari lembaga identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan adanya sebuah organisasi yang jelas, bahkan tidak ada organisasi.⁵

b. Kepemimpinan Efektif

Seorang pemimpin dapat mencapai tujuan dengan berbagai cara dan gaya dalam memimpin, sesuai dengan kondisi internal dan tantangan eksternal yang dihadapi, sehingga pemimpin yang efektif tidak bisa dikaitkan dengan hanya pada aspek tertentu saja yang dimiliki oleh pemimpin ataupun kondisi lingkungan yang mengitarinya. Kepemimpinan yang efektif merupakan keunggulan kompetitif bagi organisasi dengan dua sisi yang berkaitan yaitu karakter/sifat dari pemimpin dan

⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 64.

⁵ Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 132.

kemampuan dari pemimpin itu sendiri yang dihadapkan dengan lingkungan dan situasi yang menjadi tempat di mana pemimpin berperan.

Secara umum dilihat dari peran dan fungsi kepemimpinan disebut efektif apabila dengan pemeranannya, tujuan dapat dicapai sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Menurut Yukl kebanyakan peneliti menilai keefektifan pemimpin dari bentuk konsekuensi dari tindakan pemimpin kepada bawahan dan pemangku kepentingan organisasi lainnya. Namun cara pandang ini tidak serta merta menjadi standar umum untuk melihat keefektifan kepemimpinan, karena keefektifan pemimpin dapat dilihat dari hasil organisasi yang dipimpin serta proses kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi. Menurut Yukl ukuran yang paling umum dipakai untuk mengukur keefektifan pemimpin adalah pelaksanaan tugas organisasi secara sukses dan dapat mencapai tujuan organisasi.⁶

c. Teori Kepemimpinan

1. Teori sifat

Mcshane dan Von Gilnow mengemukakan teori sifat memandang bahwa sifat-sifat memainkan peran penting dalam membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat tertentu yang khas, dan para ahli terdapat perbedaan mengenai sifat-sifat tersebut. Teori sifat pada dasarnya merupakan teori yang menitik beratkan pada karakteristik yang melekat dalam diri seorang pemimpin.⁷

Teori sifat bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin itu, atas dasar anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat dibutuhkan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan

⁶ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2016), 28.

⁷ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, ...130.

pribadi yang dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.⁸

2. Teori perilaku

Dasar kepemimpinan teori ini adalah merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku kepemimpinan menurut model *leadership continuum* pada dasarnya terdapat dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan grafis kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.⁹

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal utama dalam kinerja, hubungan ini dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Dalam pandangan teori perilaku ini, perilaku spesifik membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.¹⁰ Teori ini menekankan pada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses, melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian elemen kepemimpinan itu adalah: 1. perilaku; 2. perilaku pengikut; 3. situasi lingkungan.¹¹

3. Teori kontingensi

Kontingensi diartikan secara bahasa berarti teori kemungkinan atau sering disebut juga dengan teori situasi, dalam teori ini terdapat empat komponen konsep yang harus diperhatikan yaitu sifat-sifat pemimpin, karakteristik situasi,

⁸ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 12.

⁹ *Ibid.*, 13.

¹⁰ *Ibid.*, 131.

¹¹ Veithzal Ravai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 287.

perilaku pemimpin dan efektifitas pemimpin. Fiedle mengembangkan model kontingensi dari kepemimpinan efektif, model ini menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menguntungkan yang dideskripsikan oleh Fiedle sebagai tiga dimensi empiris yaitu:¹²

- a. hubungan pemimpin dan anggota, merupakan variabel paling kritis dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- b. tingkat struktur tugas, merupakan *input* terpenting kedua terhadap situasi yang menyenangkan.
- c. kekuasaan posisi pemimpin dicapai melalui formal, merupakan dimensi situasi kritis ketiga.
- d. Metode kepemimpinan

Metode kepemimpinan kepala sekolah yang sukses, dapat diadaptasi dari konsep Ordweay Tead menjelaskan tujuan metode kepemimpinan yang mempengaruhi setiap tindakan pemimpin yang sukses, yaitu:¹³

1) Memberi perintah

Perintah timbul dari situasi formal dan informal, karena itu perintah adalah fakta fungsional dari kepala sekolah, baik bentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktek atau perilaku yang harus dipatuhi oleh sumberdaya manusia yang ada di sekolah. Perintah tercakup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, yang harus dilakukan oleh setiap individu yang ada di lingkungan sekolah.

2) Celaan dan Pujian

Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif. Juga tidak disertai emosi-emosi yang negative (benci, dendam, curiga, dan lain-

¹² Diding Nurdin, dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi, ...*78-79.

¹³ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 171-172.

lain). Celaan itu sebaiknya berupa teguran yang dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka umum. Celaan diberikan dengan maksud agar guru, staf dan pegawai lainnya yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kesalahannya serta mau memperbaiki kekeliruannya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang menyenangkan agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya pujian penting diberikan terhadap guru, staf, dan pegawai lainnya yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegiatan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang lebih segar.

3) Memupuk tingkah laku pribadi yang benar

Kepala sekolah harus bersifat objektif dan jujur, dan juga menjauhkan diri dari pilih kasih atau favoritisme tertentu, karena hal ini bisa menurunkan moral guru, staf dan pegawai lainnya. Selain itu, guru, staf, dan pegawai lainnya akan melihat segala sikap dan tingkah laku pemimpinnya dari kebiasaan yang setiap saat dilakukan hingga hal-hal yang tidak dilakukan sekalipun, guru, staf dan pegawai lainnya akan selalu mengikutinya.

4) Peka terhadap saran dan nasihat

Sifat kepala sekolah itu harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang sifatnya positif. Kepala sekolah harus menghargai pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide yang dimilikinya. Dengan demikian, kepala sekolah bisa membangkitkan inisiatif guru, staf, dan pegawai lainnya untuk memberikan saran-saran yang terbaik bagi sekolah.

5) Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Tim kerja merupakan kunci untuk menuju operasi yang sukses. Diawali mulai unit terkecil hingga unit yang terbesar harus menjadi satu kesatuan hingga memiliki satu visi dan misi yang pada akhirnya akan mempermudah pencapaian tujuan yang diinginkan oleh sekolah.

6) Mengembangkan rasa tanggung jawab

Penyampaian kekuasaan yang disertai tanggung jawab akan mengembangkan rasa kepercayaan kebersamaan dan rasa hormat antar guru, staf dan pegawai lainnya terhadap kepala sekolah.

7) Membuat keputusan yang bernilai dan tepat pada waktunya

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan cepat dalam meramal berbagai situasi yang dihadapi. Kepala sekolah harus berfikir logis pada saat keadaan yang sangat gawat dan memutuskan dengan cepat suatu tindakan yang diperlukan untuk mengambil kesempatan yang ada pada waktu tersebut.

2. Gaya kepemimpinan pendidikan

Blanchard, dikutip Ludlow and Panton mengemukakan empat gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh berbagai cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut antara lain:¹⁴

1. *Directing* yaitu gaya tepat apabila dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf belum pengalaman dan motivasi untuk mengajarkan tugas tersebut. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu. Dalam proses

¹⁴ Kompri, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 332-333.

pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan-aturan dan proses yang detail kepada bawahan.

2. *Coaching* yaitu pemimpin tidak hanya memberikan detail proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila staf telah lebih termotivasi dan juga berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun dan komunikasi yang baik dengan mereka.
3. *Supporting* yaitu di mana pemimpin memfasilitasi dan membantu bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin. Dalam hal ini perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam mengambil keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kerja.
4. *Delegating* yaitu gaya yang di mana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya terhadap bawahan. Gaya ini akan berjalan lebih baik apabila staf sepenuhnya telah faham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas mereka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatif sendiri.

Pandangan tentang perilaku kepemimpinan ini memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan. Menurut Nasution, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam

berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya merupakan dasar dalam membedakan atau mengklarifikasikan kepemimpinan.¹⁵

Gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar, yaitu: 1). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tugasnya secara maksimal. 2). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama. 3). Gaya kepemimpinan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar anggota berprestasi sebesar-besarnya.¹⁶ Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu untuk memimpin bawahannya, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakan. Bentuk-bentuk gaya kepemimpinan menurut Soewadji Lazaruth adalah sebagai berikut.¹⁷

a. Kepemimpinan Otokratik

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Pemimpin otoritas adalah pemimpin yang mempunyai kewenangan dari suatu kekuasaan (karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat/metode agar sesuatunya dapat dijelaskan dan diselesaikan. Yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberikan tugas dan menuntut kepatuhan secara penuh.

¹⁵ Kompri, *Manajemen Pendidikan*,...334.

¹⁶ Daryono, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*,...133.

¹⁷ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1992), 63.

Menurut Fattah seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang memiliki sikap sebagai berikut:¹⁸

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi,
- 2) Mengindentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi,
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata,
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat,
- 5) Tergantung pada kekuasaan formilnya,
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez Fair*

Gaya kepemimpinan kendali bebas. Organisasi dibentuk tanpa ada kejelasan aturan dan para anggota bebas mengungkapkan keinginannya. Gaya ini seolah-olah tidak mengenal hirarki struktural, atasan-bawahan, pembagian tugas yang kabur dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional ataupun struktural.

Kartini Kartono menyebutkan bahwa pemimpin *laissez-faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam arti sebenarnya, sebab bawahan dalam situasi kerja sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semaunya sendiri. Setiap pertanggung jawaban didistribusikan kepada setiap anggota sebagai individu yang terpisah-pisah dan tidak ada kontrol sosial. Pemimpin dengan gaya ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya, dengan demikian mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Segala

¹⁸ Leny Marlina, *Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan* (Jurnal TA'DIB, Vol. XVIII, No. 02, Edisi Nopember 2013), 221.

kegiatan yang dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.¹⁹

Dari pernyataan di atas terlihat jelas bahwa gaya kepemimpinan jenis ini menggambarkan pemimpin yang tidak mau berfikir keras. Hal ini terlihat bahwa pemimpin jenis ini memberikan kuasa penuh kepada bawahannya baik dalam melaksanakan berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi itu, maupun memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam mengatasi masalah yang ada dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan.²⁰

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Suryosubroto gaya kepemimpinan demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi.²¹ Mardiana menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seseorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, antar bawahan tugas tersebut dibagi secara adil dan merata.²²

Thoha menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya

¹⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Bandung: Rajawali Pers, 1992), 84.

²⁰ *Ibid...*, 222.

²¹ *Ibid...*, 223.

²² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 145.

si pemimpin secara demokratis. Gaya kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.²³

Sutikno menyebutkan bahwa kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi.²⁴ Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan demokratis dalam menetapkan keputusan yang penting selalu mengikutsertakan anggota organisasinya melalui rapat atau musyawarah.²⁵

Gaya yang demokratis adalah seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi, perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia

²³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995), 50.

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 86.

²⁵ *Ibid*, ...89.

mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya.²⁶ Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang paling tepat memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan ini berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, kritik dan pendapat, mengutamakan kerjasama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berkembang.²⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya dengan menggunakan metode pembagian tugas secara merata dan adil dengan cara memberikan bimbingan yang intensif kepada bawahannya yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja sehingga mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

d. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Menurut Ivancevich gaya kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan menciptakan suasana motivasi berdasarkan komitmen emosional, dan identifikasinya dengan visi, filsafat, dan gaya pada pengikutnya. Menurut Herold gaya kepemimpinan karismatik adalah berhubungan dengan perilaku pelaksanaan inovasi dan akibatnya diidentifikasi konstruk kepemimpinan yang memainkan peran penting dalam mempromosikan pengikutnya, selanjutnya menurut Judge gaya kepemimpinan karismatik adalah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat atribusi dari

²⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ...90.

²⁷ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 136.

kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Sedangkan menurut Wood gaya kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang melalui kekuatan pada kemampuan individunya.²⁸

Sifat yang secara umum dimiliki oleh pemimpin karismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya terhadap bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya.²⁹

Gaya kepemimpinan yang kharismatik ini pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada charisma seseorang. Biasanya kharisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan kharisma yang dimiliki seseorang, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya.³⁰

Dari semua teori yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik adalah sikap seorang pemimpin yang mempunyai kualitas pribadi yang kuat dan memberikan efek yang luar biasa pada pengikutnya, dengan memiliki orientasi kekuasaan sosial dengan cara menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukan identifikasi pribadi serta keyakinan yang dimiliki individu untuk mencapai performa yang luar biasa.

Menurut pendekatan tingkah laku, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan

²⁸ Elis Sutionah dkk, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah dan Kepribadian dengan Keinovatifan Guru* (Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.6, No.2, Juli 2018), 656.

²⁹ Dian Eka Prihantoro, *Mengenal Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan* (Jurnal Tarbiyah, Vol. 13, No.2, Edisi Juli - Desember 2016), 333.

³⁰ Leny Marlina, *Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*,... 224.

kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan MBS berkaitan dengan proses mempengaruhi antara pemimpin dengan para pengikutnya. Dalam kepemimpinan partisipatif, yang menyangkut usaha-usaha dari seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan partisipatif juga digunakan pendekatan kekuasaan yaitu dengan kebanyakan teori kepemimpinan partisipatif mengakui adanya empat prosedur pengambilan keputusan, yang selanjutnya disebut macam-macam partisipasi. Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:³¹

a) **Kepemimpinan Otokratis**

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin membuat keputusannya sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, orang lain yang tidak berpartisipasi dan tidak mempunyai pengaruh secara langsung tidak akan mempengaruhi terhadap keputusan seorang pemimpin.

b) **Kepemimpinan Keputusan Bersama**

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin bersama-sama dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah kemudian mengambil masalah secara bersama-sama, pemimpin tidak memiliki pengaruh penuh terhadap keputusan terakhir seperti halnya dengan anggota lainnya.

c) **Kepemimpinan Konsultatif**

Seorang pemimpin dalam membuat keputusan menanyakan opini-opini dan gagasan orang lain kemudian mengambil keputusan seorang diri

³¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Gransindo, 2006), 168.

setelah mempertimbangkan secara matang dari saran-saran dan perhatian dari anggota lainnya.

d) **Kepemimpinan Delegatif**

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin memberikan kuasa kepada orang lain individu atau kelompok, suatu kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan. Pemimpin biasanya hanya memberikan spesifikasi mengenai batasan-batasan atau pilihan terakhir yang harus diambil dan persetujuan terlebih dahulu sebelum keputusan dilaksanakan.

3. Model kepemimpinan

Secara garis besar, Komariah dan Triatna mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis atau model kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Model Transaksional**

Model kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.³²

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer, karena ia memiliki ruang keterlibatan yang cukup besar dalam aspek-aspek prosedural manajerial. Dalam hal ini, sistem kerja yang jelas merujuk pada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan. Pola hubungan yang dikembangkan model kepemimpinan ini ialah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para anggotanya dan pemimpin menemukan solusi atas cara kerja dari para

³² Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership*, ...75.

anggotanya tersebut. Sehingga, keberadaan pemimpin dan anggota dalam model kepemimpinan ini ialah saling mengisi dan saling melengkapi.³³

2. Model Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan sebuah-usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan, sedangkan transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya). Transformasional memiliki makna sebagai sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³⁴

Jadi kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin perubahan atau dinamika. Pemimpin yang dapat mengubah lembaga menjadi lebih baik. Baik dalam mengelola maupun dalam mencapai tujuan lembaga itu sendiri serta mampu mewujudkan visi dengan baik sebagai jawaban terhadap tantangan zaman, model kepemimpinan ini sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi di dalam suatu organisasi.³⁵ Yang tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Dengan demikian, dapat dipahami

³³ *Ibid.*, 76.

³⁴ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 97.

³⁵ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 187.

pemimpin transformasional ialah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi untuk masa yang akan datang.³⁶

Menurut Yamarino dan Bass mengatakan kepemimpinan transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Sedangkan menurut Bryman, menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang baru (*new leadership*),³⁷ Covey dan Peters dalam Komariah dan Triatna, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai.³⁸ Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan penting untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja serta mendorong untuk melampaui minat pribadi demi mencapai kemaslahatan organisasi atau lembaga.³⁹

Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang berorientasi pada perubahan melalui pemberian inspirasi pada anggota organisasi untuk berjuang mencapai visi yang telah ditetapkan, pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk berfikir jangka panjang, bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan sementara/sesaat, menyadari sesungguhnya penting, dan pemimpin berusaha mengembangkan menjadi pemimpin.⁴⁰

³⁶ *Ibid.*, 78.

³⁷ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 105.

³⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 115.

³⁹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISOD, 2008), 74.

⁴⁰ Uhar Suhar Saputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan, ...* 60.

Esensi dari kepemimpinan transformasional sendiri adalah menghasilkan perubahan di mana dirinya dan mereka yang terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, tinggi, dan mendalam.⁴¹ Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visi itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.⁴²

3. Model Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.⁴³ Pemimpin visioner adalah pemimpin yang bervariasi. Mereka mampu menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/membagikan, mensosialisasikan, mentransfer, dan mengimplementasikan visi. Pemimpin visioner tidak hanya berkata, tetapi juga berbuat.⁴⁴

Prijosaksono dan Sembel menyatakan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan.⁴⁵ Menurut Rivai bahwa pemimpin yang memiliki imajinasi, mengetahui yang memadai, kepekaan, serta mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan

⁴¹ Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 297.

⁴² Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership*, ...80.

⁴³ Fauzan, *Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Kesiswaan* (Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, No. 1, 2016), 100.

⁴⁴ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 71.

⁴⁵ Prijosaksono dan Sembel, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Victory Jaya Abadi, 2005), 67.

potensi lembaga organisasi menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan serta dapat dipertanggung jawabkan.⁴⁶

Menurut Nanus, kepemimpinan visioner ialah pemimpin yang bervisi bekerja dalam empat peran. Yaitu: *Pertama*, peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang. *Kedua*, agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. *Ketiga*, juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh pesan ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. *Keempat*, pelatih (*coach*). Pemimpin harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan.⁴⁷ John Adair dalam Komariah dan Triatna, mengemukakan ciri-ciri *visionary leadership* ialah sebagai berikut:⁴⁸

- a) Memiliki integritas pribadi;
- b) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya;
- c) Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi;
- d) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi;
- e) Tegak dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.⁴⁹

Dari beberapa pendapat ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah segala tindakan, perbuatan yang dilakukan

⁴⁶ Veithza Rivai dan Ariviyana Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 47.

⁴⁷ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner*, ...81.

⁴⁸ *Ibid.*, 83.

⁴⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...115.

oleh seseorang atau kelompok yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas, pemimpin yang cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan, yang dapat membangkitkan semangat para anggotanya, dengan memberikan pengaruh, bimbingan, motivasi, koordinasi, sosialisasi perintah, merancang perubahan serta komitmen semua anggota yang memberikan arti pada arahan, kerja dan usaha yang diimplementasikan pada visi dalam rangka mencapai tujuan yang jelas.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *School Based Management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan ialah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan serta menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁵⁰

a. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran penting dalam hidup manusia, baik individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Dalam organisasi tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis, terutama dalam hal-hal berikut:⁵¹ 1) penyelenggara atau pelaksana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen. 2) penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi. 3) pengelola organisasi. 4) penguasa yang berwenang dalam mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya. 5) perencana kegiatan dan pengambil keputusan. 6) konseptor. 7) penentu kesejahteraan bawahannya 8) suri tauladan 9) pembentuk kerjasama antar pegawai.

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, memberikan pengawasan

⁵⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 82.

⁵¹ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 173.

yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju. Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagaimana telah dikemukakan di atas, akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinannya dengan pola masing-masing.⁵²

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat, sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah.⁵³ Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan.⁵⁴ Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas serta setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya yang mencakup: pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah.⁵⁵

b. Peranan Kepala Sekolah

⁵² Nurzaima, *Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Vol.18 No.3 Tahun 2018), 213.

⁵³ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.

⁵⁴ Muhamad Sholeh, *Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1 Tahun 2016), 45.

⁵⁵ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT bumi Aksara, 2011), 5.

Nanus berpendapat, terdapat empat peran utama kepemimpinan efektif, yaitu: “sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin *visioner*”. Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi.⁵⁶

E. Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan maka kepala sekolah harus menjalankan fungsi dan peranannya dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu:⁵⁷

Hick berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : 1) adil, 2) mampu memberikan sugesti, 3) mendukung tercapainya tujuan, 4) mampu sebagai katalisator, 5) menciptakan rasa aman, 6) dapat menjadi wakil organisasi, 7) mampu menjadi sumber inspirasi, 8) bersedia menghargai.⁵⁸

1). Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, serta membuka komunikasi dua arah dan pendelegasikan tugas. Wahjosumidjo menerangkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

⁵⁹

Hick berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : 1) adil, 2) mampu memberikan sugesti, 3)

⁵⁶ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media 2015), 60.

⁵⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya 2002), 120.

⁵⁸ Muhamad Sholeh, *Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Jurnal Dinamika: Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1, 2016), 46.

⁵⁹ *Ibid.*,

mendukung tercapainya tujuan, 4) mampu sebagai katalisator, 5) menciptakan rasa aman, 6) dapat menjadi wakil organisasi, 7) mampu menjadi sumber inspirasi, 8) bersedia menghargai.

2). Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, 4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, 5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, 6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. 7) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁶⁰

3). Kepala sekolah sebagai *administrator*

Kepala sekolah sebagai *administrator* sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Sebagai administrator kepala sekolah bertugas: 1) Melakukan perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pengarahan, 4) pengoordinasian, dan 5)

⁶⁰ Muhamad Sholeh, *Keefektifan Peran Kepala Sekolah....*,45.

pengawas terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, dan keuangan.⁶¹

4). Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisien dan efektivitas pembelajaran. Peran kepala sekolah sebagai supervisor merupakan kegiatan untuk membina dan membantu meningkatkan kemampuan guru dan karyawan sekolah agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya.⁶²

5). Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kepala sekolah sebagai *edukator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik. Agar para tenaga pendidik dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.⁶³

6). Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif dan program unggulan sekolah.

⁶¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*,187.

⁶² *Ibid*,...188.

⁶³ *Ibid*,...143.

7). Kepala sekolah sebagai *motivator*

Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikolaborasikan bersama dengan kinerja bawahan, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. dengan kemampuan kepala sekolah membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja bawahannya. sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula.

5. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Pengertian MBS

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school based management*”. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkatan sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.⁶⁴ Menurut M. Ihsan Dacholfany dan Evi Yuzana SKM bahwa MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengorganisasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan pendelegasian kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Untuk itu, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan peserta didik, sekolah dan masyarakat. Dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.⁶⁵

⁶⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2003), 24.

⁶⁵ *Ibid.*,34.

b. Konsep dasar MBS

1. Otonomi, dimaknai sebagai kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan untuk mencapai tujuan yang baik.
2. Kemandirian, dimaknai sebagai langkah dalam pengambilan keputusan, tidak bergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, memilih strategi dan metode dalam memecahkan persoalan, sehingga mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada.
3. Demokratis, sebagai keseluruhan elemen-elemen sekolah yang dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah demi tercapainya mutu pendidikan sehingga tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen-elemen sekolah.⁶⁶

c. Karakteristik MBS

Karakteristik manajemen berbasis sekolah dapat diketahui dengan bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya. Beberapa kinerja yang dapat menjadi acuan adalah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Karakteristik manajemen berbasis sekolah secara inklusif memuat elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, proses dan *output*. Karakteristik ini menerapkan pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Penguraian ketiganya diawali dengan *output* dan diakhiri dengan *input*. Nurkolis, menyebutkan *output* sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses

⁶⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah, ...*41.

sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan belajar-mengajar. *Input* sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, *input* manajemen, *input* sumber daya.⁶⁷

Menurut Iskandar, Manajemen Berbasis Sekolah harus menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut : 1) Prinsip berorientasi pada tujuan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai peserta didik dalam mempelajari pelajaran. 2) Prinsip efisien dan efektivitas dalam penggunaan dana, daya dan waktu dalam mencapai tujuan pendidikan. 3) Prinsip fleksibilitas program; dalam pelaksanaan, suatu program hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor ekosistem dan kemampuan penyediaan fasilitas yang menunjang. 4) Prinsip kontinuitas; dengan menyiapkan peserta didik agar mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. 5) Prinsip pendidikan seumur hidup yang memandang bahwa pendidikan tidak hanya di sekolah, tetapi harus dilanjutkan dalam keluarga dan masyarakat. Jadi, peserta didik perlu memiliki kemampuan belajar sebagai persiapan belajar di masyarakat. 6). Prinsip relevansi, suatu pendidikan akan bermakna apabila kurikulum yang dipergunakan relevan (terkait) dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.⁶⁸

Ciri-ciri dari MBS, dapat diketahui dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kemampuan manajemen sekolah, terutama dalam pemberdayaan sumber daya yang menyangkut sumber daya kepala sekolah dan guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah dan orang tua murid, serta anggaran sekolah sebagai terlihat dalam tabel berikut:⁶⁹

⁶⁷ Nurokhim. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah (Jurnal Kependidikan, Vol. 5 No. 2 November 2017), 255.

⁶⁸ *Ibid.*, 256.

⁶⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), 58.

Kemampuan Sekolah	Kepala sekolah dan Guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan Daerah dan Orang Tua	Anggaran Sekolah
Sekolah dengan Kemampuan Manajemen Tinggi	Kepala sekolah dan guru berkompentensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
Sekolah dengan Kemampuan Manajemen Sedang	Kepala sekolah dan guru berkompentensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang
Sekolah dengan Kemampuan Manajemen rendah	Kepala sekolah dan guru berkompentensi rendah (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat rendah (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada

Tabel 2.2 Kemampuan Manajemen Sekolah

Kondisi di atas menggambarkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda-beda satu kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Perencanaan implementasi MBS harus menuju pada variasi tersebut dan mempertimbangkan kemampuan setiap orang.

d. Aspek yang dikelola MBS

Banyak aspek yang menjadi kewenangan kewenangan pusat atau provinsi/kabupaten/kota, yang kini bergeser menjadi kewenangan sekolah dalam manajemen berbasis sekolah, yang meliputi aspek berikut:⁷⁰

1) Perencanaan dan evaluasi program

sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan sekolah misalnya untuk perkembangan dan meningkatkan mutu

⁷⁰ Heriyanto, *Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Tesis, 2008), 26.

sekolah. Sekolah juga diberikan kewenangan untuk mengevaluasi program sekolah, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal.

2) Pengelolaan kurikulum

Sekolah diberikan kebebasan mengelola dan mengembangkan kurikulum, sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal namun tidak boleh mengurangi isi dari kurikulum yang berlaku secara nasional.

3) Pengelolaan proses pembelajaran

Sekolah diberi keleluasaan dan kebebasan untuk memilih metode, strategi dan teknik pembelajaran yang paling efektif dan sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, guru, siswa, dan kondisi sumberdaya yang ada di sekolah.

4) pengelolaan keuangan

pengelolaan keuangan sepantasnya dilakukan dan dijalankan oleh sekolah, hal ini didasari bahwa sekolah adalah yang paling memahami keadaan dan kebutuhan sekolah sehingga desentralisasi penggunaan keuangan sudah seharusnya pengelolaannya dilimpahkan ke sekolah.

5) pengelolaan SDM sekolah

Pengelolaan sumberdaya manusia mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi hingga evaluasi kinerja SDM sekolah dapat dilakukan oleh sekolah secara mandiri sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah.

6) pelayanan siswa

Pelayanan siswa dimulai dari peserta didik baru, pembelajaran, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan ke pendidikan selanjutnya sampai dengan pengelolaan alumni.

7) pengelolaan sarana dan prasarana sekolah

pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dimulai dari perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembangan dilakukan oleh sekolah, hal ini berdasarkan kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah, baik kesesuaian, kecukupan, maupun kemutahiran dan kecanggihan sarana dan prasarana.

8) Hubungan sekolah dengan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan masyarakat baik dukungan moral maupun dukungan finansial.

9) pengelolaan iklim sekolah

Iklim sekolah baik fisik maupun non fisik yang kondusif dan akademik merupakan prasyarat dari terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah kesehatan sekolah dan kegiatan yang berpusat kepada peserta didik sekolah yang merupakan kegiatan dan iklim sekolah yang harus menjadi lebih intensif ditingkatkan oleh sekolah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Melalui penelitian kualitatif dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat dalam situasi dan *setting* fenomena yang diteliti. Peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatian pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti. Setiap kejadian merupakan sesuatu yang unik, berbeda dengan yang lain, karena perbedaan konteks.¹ Sehingga peneliti melihat secara langsung proses kepemimpinan kepala sekolah yang berlangsung di SMPN 5 Ponorogo.

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang digali adalah entitas tunggal atau fenomena dari suatu masa tertentu dan aktivitas (bisa berupa program, kejadian, proses, kejadian, institusi, atau kelompok sosial), serta mengumpulkan detail informasi dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama kasus itu terjadi. Dalam penelitian studi kasus terdapat dua pendapat yang dapat dipergunakan untuk memahami kasus sebagai masalah yang penting untuk diteliti. *Pertama*, kasus sebagai kejadian tunggal yang berpisah atau berbeda secara diskriminatif dengan tingkah laku dan tradisi pada umumnya, sehingga kasus tersebut dipandang sebagai penyimpangan atau deviasi sosial. *Kedua*, kasus yang merupakan tradisi normatif yang bukan sekedar gejala, melainkan sebagai *trade mark* dari keadaan masyarakat tertentu, yang dikategorikan

¹ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 2.

sebagai kebudayaan.² Jenis penelitian ini digunakan karena peneliti ingin meneliti terkait kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti kualitatif dituntut dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, disarankan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Peneliti kualitatif harus bersifat “*perspektif emic*” artinya memperoleh data bukan sebagaimana seharusnya, bukan berdasarkan apa yang difikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan difikirkan oleh partisipan/sumber data.³

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil penelitian di SMPN 5 Ponorogo. Jl. Dr. Sutomo No. 11, Bangunsari, Kec. Ponorogo, Kab, Ponorogo. Jadi, dalam kepemimpinannya kepala sekolah mempunyai peranan yang vital dan berpengaruh dalam proses pelaksanaan program sekolah, hal ini dikarenakan adanya kepala sekolah melaksanakan perannya dengan baik terlebih dalam memberikan keputusan-keputusan dalam pemecahan masalah dan memberikan perintah terhadap bawahannya untuk tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah.⁴

D. Sumber Data

Data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti data tertulis, foto, dan sejenisnya. Yang dimaksud kata-kata dan tindakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Data ini direkam melalui catatan tertulis dan

² Afifuddin dan Beni, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2012), 87-88

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 296.

⁴ Observasi lapangan di SMPN 5 Ponorogo, pada tanggal 17 November-10 Desember 2018.

pengambilan foto. Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.⁵

Pertama, kata-kata. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu: kepala madrasah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan. *Kedua*, tindakan. Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: interaksi antara kepala sekolah ketika memberikan intruksi, pengarahan, tugas, motivasi dan sanksi terhadap bawahannya ketika berada pada saat mengerjakan program kerja. *Ketiga*, data tertulis. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran realitas peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah data-data tentang program-program kepala sekolah yang telah disusun rapi dan dijalankan. Selain itu, peneliti menggunakan data pendukung lainnya seperti visi, misi sekolah, struktur organisasi, sejarah sekolah, dan lain-lain. *Keempat*, foto. Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi. Foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berpartisipatif. Sebagai contoh adalah kepala sekolah saat berinteraksi dengan tenaga pendidik dan kependidikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dikenal oleh penelitian kualitatif pada umumnya pertama adalah wawancara mendalam. Stewart dan Cash mengemukakan bahwa wawancara merupakan suatu proses terjadinya interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran/*sharing*, tanggung jawab, kepercayaan, motif dan informasi

⁵ Afifuddin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 131.

antara *interviewer* dan *interviewee*.⁶ Dalam hal ini seharusnya peneliti mempelajari teknik wawancara agar bisa dilakukan wawancara secara mendalam. Teknik ini menuntut peneliti untuk mampu bertanya sebanyak-banyaknya dengan perolehan jenis data tertentu sehingga diperoleh data atau informasi yang rinci. Hubungan antara peneliti dengan para responden atau informan harus sudah dibuat akrab, sehingga subjek penelitian bersikap terbuka dalam menjawab setiap pertanyaan.⁷ Dalam penelitian ini penulis akan melakukan wawancara dengan orang-orang yang bersangkutan seperti:

- a. Kepala sekolah. Alasan peneliti memilih kepala sekolah sebagai informan ini karena kepala sekolah adalah sumber dan orang yang paling kuat dan mengetahui tentang permasalahan penelitian yang kami angkat. Peneliti melakukan wawancara kepada kepala sekolah untuk mendapatkan informasi tentang upaya kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, tindakan dan pelaksanaan tugas kepemimpinan madrasah.
- b. Guru dan Staf SMPN 5 Ponorogo. Alasan peneliti meneliti guru dan staf sebagai informan dalam penelitian ini karena kami ingin mengetahui gaya kepemimpinan dan model kepemimpinan apa saja yang digunakan kepala sekolah dalam kepemimpinan sekolah.

2. Observasi

Menurut Ngalim Purwanto, observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.⁸

⁶ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 61.

⁷ Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: Universitas Malang, 2004), 72.

⁸ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, ...93-94.

Creswell menyatakan bahwa observasi sebagai sebuah proses penggalan data yang dilakukan secara langsung oleh peneliti dengan melakukan pengamatan mendetail terhadap manusia sebagai objek observasi dan lingkungannya dalam kancah riset.⁹ Dari pengertian itu dapat dipahami bahwa observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data di mana peneliti melihat dan mengamati secara visual sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer. Apabila orang yang melakukan observasi subjektivitasnya sangat tinggi, hal ini akurasi data sangat terganggu, sehingga harus diadakan lebih dari satu orang yang melakukan observasi dalam satu fenomena, dan bisa diukur realibilitas antar observer/reliabilitas antarrater.¹⁰

Dalam penelitian ini, peneliti mengamati aktivitas kepala sekolah yang ada di lingkungan SMPN 5 Ponorogo secara langsung guna mengetahui gaya kepemimpinan, model kepemimpinan dan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo. Selama proses penelitian ini, observasi akan terus dilakukan oleh peneliti sampai peneliti merasa data-data yang diperlukan dalam penelitian ini sudah terpenuhi.

3. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen. Dalam penelitian sosial, fungsi data yang diperoleh dari dokumentasi lebih banyak digunakan sebagai data pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang mendalam.¹¹ Dengan teknik dokumentasi ini peneliti dapat memperoleh data mengenai 1). Sejarah berdirinya SMPN 5 Ponorogo. 2). Letak Geografis SMPN 5 Ponorogo. 3). Visi, misi

⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan, ...* 67.

¹⁰ *Ibid.*, 94.

¹¹ *Ibid.*, 158.

dan tujuan SMPN 5 Ponorogo. 4). Struktur Organisasi SMPN 5 Ponorogo. 5). Sarana dan Prasarana SMPN 5 Ponorogo. 6). Keadaan Guru dan Siswa SMPN 5 Ponorogo.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹² Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.¹³ Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman, menurut mereka analisis data kualitatif adalah mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.¹⁴ Untuk memproses analisis data dalam model Miles dan Huberman, dapat melalui tiga proses, yaitu:

1. Proses reduksi data

Reduksi data merupakan proses berfikir *sensitive* yang memerlukan kecerdasan dan keeluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi.¹⁵ Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan tranformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian. Reduksi ini berlangsung secara terus menerus selama kegiatan penelitian yang berorientasi kualitatif berlangsung.¹⁶

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*,.. 218-219.

¹³ Ibid., 244.

¹⁴ Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 176.

¹⁵ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*,... 81.

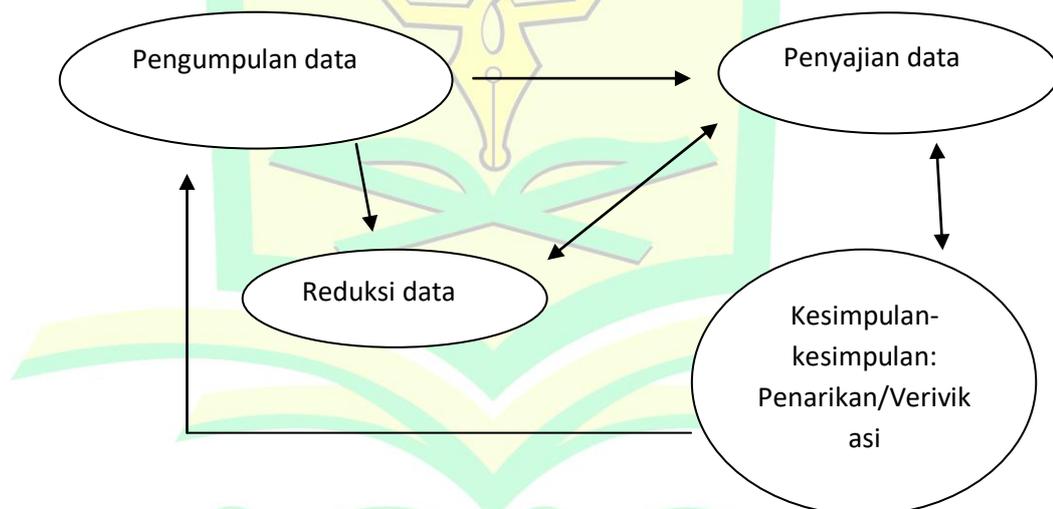
¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,... 246.

2. Proses Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.¹⁷ Penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Beberapa jenis bentuk penyajian data adalah bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya.¹⁸

3. Proses Menarik Kesimpulan

Proses yang ketiga ini peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi.¹⁹ Kaitan antara data dengan pengumpulan data disajikan oleh Miles dan Huberman dalam diagram berikut:²⁰



G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam melakukan pengecekan keabsahan temuan dilakukan hal-hal sebagai berikut ini:

1. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi berbagai cara dalam kaitan dengan proses dengan analisis atau tentatif.

¹⁷ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan, ...*82.

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, ...* 174.

¹⁹ *Ibid.*, 308.

²⁰ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan, ...*84.

Mencari usaha yang konstan membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.²¹ Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

2. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber . Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan berbeda diperoleh melalui waktu dan alat yang itu dapat dicapai penelitian kualitatif. Hal itu dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;(2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, yang di kalangan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.²²

Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah wawancara dengan observasi, wawancara dengan dokumentasi. Mengenai Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (Studi Kasus di SMPN 5 Ponorogo).

²¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... 329.

²² *Ibid.*, 330.

H. Tahapan-tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian kualitatif menurut Bogdan, menyajikan tiga tahapan yaitu tahap pralapangan, tahap kegiatan lapangan, dan tahap analisis intensif.²³

1. Tahap pralapangan

Ada enam kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam tahapan ini ditambah dengan satu pertimbangan yang perlu dipahami yaitu etika penelitian lapangan. Kegiatan dan pertimbangan meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan, persoalan etika penelitian.

2. Tahapan Pekerjaan Lapangan

Uraian tentang pekerjaan lapangan dibagi atas tiga bagian, yaitu (1) memahami latar penelitian dan persiapan diri, (2) memasuki lapangan dan (3) berperan serta sambil mengumpulkan data.

3. Tahap Analisis Data

Pada bagian ini akan dibahas beberapa prinsip pokok yang meliputi: (1) konsep dasar, (2) menemukan tema dan merumuskan hipotesis, dan (3) bekerja dengan hipotesis.

²³ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, ...84-91.

BAB IV

TEMUAN DATA

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMPN 5 Ponorogo

Sebelum turun SK pendirian ST tanggal 25 Agustus 1956 Nomor 4361/B/III, sebenarnya Sekolah Teknik Ponorogo sudah ada keberadaannya, yaitu dengan nama STP. Tapi dengan turunnya SK tersebut, STP diubah dengan nama Sekolah Kerajinan dengan jurusan Listrik, Bangunan Gedung dan Mesin dengan masa pendidikan 3 tahun.

Tanggal 2 April 1965 turun SK Menteri Pendidikan Dasar dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 58/DIRPT/BI/1965 yang isinya pengintegrasian/peningkatan/penyempurnaan Sekolah Kerajinan I Ponorogo menjadi Sekolah Teknik Negeri II Ponorogo dengan jurusan Bangunan Gedung dan Perabot Rumah.

Tahun 1993/1994 turun SK dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI tertanggal 5 Oktober 1994 Nomor 0259/O/1994 tentang perubahan ST dan SKKP menjadi SMP, dan ST Negeri 1 Ponorogo menjadi SMP Negeri 5 Ponorogo.

Dengan turunnya surat keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Dasar dan Menengah SMP Negeri 5 Ponorogo ditunjuk sebagai sekolah lanjutan tingkat pertama yang melaksanakan program keterampilan (SMP Keterampilan, dengan jurusan Mesin, Bangunan dan Kelistrikan).

Setelah SMP berubah nama menjadi SLTP (tahun 1997) SMP 5 menjadi SLTP-PPK/SLTP yang melaksanakan program keterampilan atau pada tahun 2000 dengan sebutan SLTP plus.

Dengan adanya SK Bupati Ponorogo Nomor. 75 tahun. 2004 tertanggal 12 Februari 2004 Semua SLTP dan SMU diubah namanya menjadi SMP dan SMA, yang ditindak lanjuti dengan surat Kepada Dinas Pendidikan Ponorogo tanggal 24 Maret 2004 Nomor : 421.3/509/ 405.43/2004, yang isinya SLTP PPK Negeri 5 Ponorogo beralih fungsi menjadi SMP Negeri 5 Ponorogo, dan mulai tahun 2010 SMP Negeri 5 statusnya meningkat menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN) atau lebih lengkapnya SMP Negeri 5 Kecamatan Ponorogo Sekolah Standar Nasional Kecamatan Ponorogo dengan Nomor SK 2499/C3/KP/2010 tanggal 10 Nopember 2010.¹

2. Letak Geografis SMPN 5 Ponorogo

SMPN 5 Ponorogo secara geografis terletak di kota Ponorogo, tepatnya di jalan Dr. Sutomo No. 11, Desa Bangunsari, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur.

SMPN 5 Ponorogo merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang lokasinya sangat strategis karena terletak di jantung kota Ponorogo.

Batas-batas lokasinya adalah:

Sebelah utara : Jl. Pahlawan Gang II

Sebelah selatan : Rumah sakit umum 'Aisyiyah Ponorogo

Sebelah timur : Jl. Pahlawan

Sebelah barat : Jl. Soekarno Hatta.²

3. Visi, Misi dan Tujuan

Sebagaimana lembaga pendidikan yang lain, SMPN 5 Ponorogo memiliki visi dan misi dalam perkembangannya. Adapun visi, misi dan tujuan SMPN 5 Ponorogo sebagai berikut:

¹ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 01/D/01-IV/2020.

² Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 02/D/01-IV/2020.

Visi:

“Menciptakan generasi yang berprestasi, jujur, peduli dan berbudaya lingkungan berdasarkan iman dan taqwa”

Misi:

- a. Mewujudkan lulusan yang berprestasi yang berbasis budaya lokal dan nasional
- b. Mewujudkan pengembangan kurikulum yang kreatif
- c. Menumbuhkembangkan sikap kejujuran yang pengamalan agama
- d. Mewujudkan warga sekolah yang beriman bertaqwa
- e. Pengembangan fasilitas sarana prasarana pendidikan yang berkelanjutan
- f. Mewujudkan budaya peduli lingkungan yang asri dan pelestarian lingkungan
- g. Warga sekolah berupaya mewujudkan pencegahan terjadinya pencemaran lingkungan
- h. Warga sekolah berupaya mewujudkan pencegahan terjadinya kerusakan lingkungan.

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh SMPN 5 Ponorogo adalah:

- a. Mewujudkan warga sekolah yang bersifat jujur beriman dan bertaqwa
- b. Menghasilkan pengembangan kurikulum yang kreatif dan inovatif
- c. Mewujudkan pengembangan dan ketersediaan sarana prasarana secara berkelanjutan
- d. Menghasilkan standart kompetensi lulusan yang berprestasi dengan kearifan budaya lokal dalam bingkai budaya nasional
- e. Mewujudkan warga sekolah yang berbudaya lingkungan yang asri dan lestari.³

³ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 03/D/01-IV/2020.

4. Struktur Organisasi

Di dalam suatu lembaga pendidikan perlu adanya penataan kestrukturannya untuk memudahkan membagi tugas dalam suatu organisasi, begitu pula di SMPN 5 Ponorogo. Dengan adanya struktur dalam lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo kewenangan masing-masing unit saling bekerja sama dan membantu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.⁴

Adapun struktur kepengurusan SMPN 5 Ponorogo bisa dilihat di lampiran.

5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan di SMPN 5 Ponorogo tidak hanya dari Ponorogo saja tetapi juga terdapat beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang berasal dari luar Ponorogo, tenaga pendidik dan kependidikan memiliki keahlian, kemampuan dan pengalaman yang tidak diragukan kembali dengan latar belakang ijazah pendidikan tinggi serta ilmu pengetahuan luas yang dimiliki dapat menjadikan daya dorong dalam proses belajar mengajar dan dalam pengembangan mutu lembaga pendidikan.⁵

6. Keadaan Peserta Didik

Angka keseluruhan peserta didik pada tahun ajaran 2019/2020 berjumlah 842 siswa, dengan 27 rombongan belajar yang meliputi 9 kelas rombongan belajar kelas VII yang meliputi sebanyak 166 siswa laki-laki dan 122 siswi perempuan dengan jumlah total sebanyak 288 siswa-siswi untuk kelas VII. Selanjutnya 9 kelas rombongan belajar kelas VIII yang meliputi 152 siswa laki-laki dan 131 siswi perempuan dengan jumlah total sebanyak 283 siswa-siswi untuk kelas VIII, dan 9 kelas rombongan belajar kelas IX yang meliputi 130 siswa laki-laki dan 141 siswi perempuan dengan jumlah total sebanyak 271 siswa-siswi untuk kelas IX.⁶

⁴ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 04/D/01-IV/2020.

⁵ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 05/D/01-IV/2020.

⁶ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 06/D/01-IV/2020.

7. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen yang dapat menentukan keberhasilan dari proses pendidikan dan pembelajaran. Dengan adanya sarana dan prasarana yang lengkap maka dalam proses pendidikan dan pembelajaran akan berjalan dengan efektif dan efisien, kelengkapan sarana dan prasarana dapat menentukan keefektifan lembaga pendidikan, karena sarana dan prasarana merupakan salah satu organ vital bagi lembaga pendidikan.

SMPN 5 Ponorogo merupakan sekolah menengah pertama di Ponorogo yang mampu mengelola sarana dan prasarana dengan baik, sebagai sarana penunjang dalam pembelajaran dan pengoptimalan dalam proses belajar mengajar siswa dan guru. Untuk lebih jelasnya mengenai sarana dan prasarana yang ada di SMPN 5 Ponorogo dapat dilihat pada transkrip dokumentasi terlampir.⁷

B. Deskripsi Data Khusus

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMPN 5 Ponorogo

Pendidikan merupakan hal yang urgen dalam kehidupan manusia, peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sini sangatlah penting sebagai penentu keberhasilan lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang dan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan warga sekolah. Berdasarkan hasil observasi kepala sekolah berinteraksi dengan baik dan sopan kepada setiap elemen masyarakat sekolah, serta dalam kepemimpinannya kepala sekolah memprioritaskan kerja sama setiap anggota sekolah sebagai sumber kekuatan pelaksanaan tugas serta pencapaian

⁷ Lihat dalam transkrip dokumentasi pada lampiran penelitian ini, kode: 07/D/01-IV/2020.

tujuan sekolah.⁸ wawancara dengan Bapak Ruskamto sebagai kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo,

“Saya rasa tidak ada masalah dalam kami berkomunikasi saya juga tidak pernah menerapkan bahwa bapak ibu guru itu bawahan saya, yang semuanya bahwa sekolah ini milik kita bersama. Cuma memang di dalam struktur organisasinya yang menentukan dan membedakan jenis-jenis pekerjaan kita seperti tata usaha yaitu untuk membantu semua proses administrasi di sekolah yang menyangkut delapan standar sekolah itu dan kalau untuk guru-guru yang jelas di SMPN 5 Ponorogo ini *stake holdernya* ada saya, yang kemudian saya dibantu oleh empat wakasek yaitu waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarana dan prasarana dan waka humas, kalau untuk masalah komunikasi nyantai aja tidak ada masalah. Yang saya anggap semua bapak ibu guru di SMPN 5 ini semua sama tidak ada yang saya beda-bedakan, dengan saya tetap menanamkan norma sopan santun terlebih kepada guru yang lebih tua dari saya, dengan tetap menggunakan sopan santun dalam berbicara dan juga dapat dijadikan contoh untuk yang lainnya terutama bagi peserta didik di SMPN 5 ini.”⁹

Sedangkan menurut Ibu Dwi Ratna selaku ketua tata usaha di SMPN 5 Ponorogo mengenai bagaimana kepala sekolah menjalin interaksi di sekolah “Kepala sekolah berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak di lingkungan sekolah, dengan menerapkan prinsip 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) dengan bapak ibu guru, wali kelas ataupun terhadap siswa. Yang sekaligus memberikan contoh kepada siswa-siswa dan bapak ibu guru tentang budaya sopan yang ada di sekolah SMPN 5 Ponorogo ini.”¹⁰

Berdasarkan jawaban dari Ibu Dwi Ratna Eni Mintari ini, menunjukkan bahwa beliau dalam berinteraksi tetap menggunakan sopan santun dalam berbicara dan juga dapat dijadikan contoh untuk siswa-siswa dan bapak ibu guru di SMPN 5 Ponorogo.

⁸ Lihat Transkrip Observasi Nomer : 05/O/30-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Bapak Widodo selaku Waka Kurikulum SMPN 5 Ponorogo juga berpendapat bahwa:

“Hubungan kepala sekolah dengan bapak ibu guru terjalin dengan bagus, untuk komunikasi kepala sekolah dengan masyarakat juga terjalin dengan bagus karena dengan lingkungan kanan kiri sekolah termasuk dari dinas terkait beliau banyak memiliki hubungan relasi sebagai jalinan kerjasama dengan sekolah. Kalau bapak ibu guru yang jelas sering berkomunikasi dengan bapak kepala baik itu dalam rapat dinas ataupun di luar rapat dinas, dan juga saat berkomunikasi dengan bapak ibu guru terjalin dengan baik, yang beliau selalu bersikap sopan dan santun terhadap bapak ibu guru baik itu dalam rapat dinas ataupun di luar rapat dinas.”¹¹

Pendapat yang serupa juga disampaikan oleh tenaga pendidik, Ibu Ida berpendapat sebagai berikut:

“Bapak kepala sekolah berinteraksi dengan bapak ibuk guru dengan baik dan sopan, baik interaksi secara dinas ataupun interaksi non kedinasan dalam kesehariannya pun kepala sekolah sangat-sangat bagus dalam hubungannya dengan bawahannya.”¹²

Dan juga hasil wawancara dengan Ibu Supartin sebagai berikut:

“Kepala sekolah pak Ruskanto beliau sangat baik dan ramah sekali, beliau selalu bersikap baik dan sopan kepada semua bapak ibu guru jadi seperti apapun informasi, koordinasi yang dilakukan kepala sekolah kepada bapak ibu guru selalu berjalan dengan baik.”¹³

Hasil wawancara dari beberapa guru di atas mendukung atas jawaban dari bapak kepala sekolah SMPN 5 Ponorogo, bahwasanya beliau berinteraksi dengan baik, dengan tetap menggunakan sopan santun dalam berkomunikasi kepada warga masyarakat sekolah. Sebagai seorang pemimpin untuk memberikan arahan, dorongan dan motivasi kepada bawahannya kepala sekolah tidak terlepas dari interaksi dan komunikasi kepala sekolah dengan bawahannya di SMPN 5 Ponorogo ini. Di mana arahan, dorongan dan motivasi diberikan kepala sekolah untuk memberikan semangat kepada bawahannya dalam menjalankan tugas dan

¹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/17-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mencapai tujuan organisasi sekolah. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ruskamto:

“Dari kami tetap ada penghargaan untuk bapak ibu guru yang memiliki prestasi atau bapak ibu guru yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan cara kami memberikan apresiasi berupa pujian dan rasa terimakasih yang kita lakukan untuk memberikan arahan dan motivasi bapak ibu guru dengan cara kami sering berkomunikasi dan ngobrol bareng membahas tugas atau tentang perkembangan sekolah atau masalah-masalah yang dihadapi guru dengan kami memberikan masukan-masukan atau solusi kepada guru-guru yang mungkin dapat membantu dari guru-guru dalam menyelesaikan masalahnya dan memberikan dorongan semangat kerja dari guru selain dengan kami memberikan apresiasi dan penghargaan kepada dewan guru yang berprestasi.”¹⁴

Dari pemaparan gaya kepemimpinan kepala sekolah tentang arahan, dorongan dan motivasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di SMPN 5 Ponorogo dengan Bapak Ruskamto, Ibu Dwi Ratna menjelaskan bahwa:

“Kepala sekolah dalam memberikan motivasi dan dorongan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dengan dua cara yaitu dalam bentuk formal dan non formal, formal ketika dalam kegiatan rapat kedinasan, ketika menghadap kepala sekolah di kantor, dan ketika kegiatan evaluasi, sedangkan bentuk non formal ketika di luar rapat kedinasan, pengarahan secara perseorangan atau individu oleh kepala sekolah ketika bapak ibu guru atau tenaga staf mengalami kendala kesulitan dalam menjalankan tugasnya.”¹⁵

Waka kurikulum berpendapat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan arahan dan motivasi terhadap bawahannya sebagai berikut:

“Arahan atau bimbingan kepala sekolah yang diberikan kepada bapak ibu guru yaitu bimbingan menuju ke arah kemajuan SMPN 5 sesuai dengan tupoksi masing-masing bapak ibu guru, dengan cara beliau memberikan contoh awal kepada bapak ibu guru terkait tugas dan inovasi pembelajaran, arahan dan bimbingan terkait kendala-kendala dalam menjalankan tugas dan bagaimana cara bapak ibu guru untuk mengambil jalan solusinya, dan juga beliau selalu memberikan semangat dorongan motivasi terhadap

¹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

bapak ibu guru dengan cara beliau selalu berinteraksi dan berkomunikasi dengan bapak ibu guru yang ada di SMPN 5 Ponorogo ini.”¹⁶

Jawaban dari hasil wawancara dengan waka kurikulum di atas, sejalan dengan pernyataan Bapak Ruskamto “Kami dalam memberikan arahan dan dorongan motivasi kepada bapak ibu guru dengan cara kami sering berkomunikasi dan ngobrol bareng dengan mereka”.¹⁷ Selain dengan memberikan arahan, dorongan dan motivasi kepada bawahannya kepala sekolah juga memberikan pelatihan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di SMPN 5 Ponorogo. Kepala sekolah bersama dengan komite dan pengawas sekolah mengevaluasi program kerja sekolah dan bermusyawarah dalam program pengembangan serta sebagai upaya dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia dan mengembangkan lembaga SMPN 5 Ponorogo menjadi sekolah yang berkualitas.¹⁸

Dalam wawancara bersama dengan kepala sekolah, beliau menjelaskan bahwa pertama, kepala sekolah berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pengawas sekolah, dan kedua, dengan menghadirkan narasumber yang berkompeten pertama dari pengawas pembinaan atau dari dinas pendidikan yang kedua juga dari tim luar, sedangkan untuk yang bersifat perseorangan, kepala sekolah memberikan dukungan dan dorongan kepada bapak ibu guru, untuk mengikuti *workshop-workshop* atau seminar di luar dari SMPN 5 seperti pelatihan MGMP dan seminar-seminar yang diadakan dari dinas pendidikan lainnya.¹⁹

Ketua Tata Usaha, Ibu Dwi Ratna menjelaskan bahwa:

“Kepala sekolah dalam setiap tahunnya mengadakan kegiatan-kegiatan yang bersifat pelatihan bagi bapak ibu guru dengan mengadakan kegiatan *workshop-workshop* pelatihan bidang tertentu yang diselenggarakan di sekolah secara berkala atau mengikut sertakan guru pendidik dan staf kependidikan untuk mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh

¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/17-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian

¹⁷ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 05/O/06-VIII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁸ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 06/O/05-VIII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kedinasan, mengikut sertakan guru mata pelajaran tertentu untuk mengikuti MGMP sesuai dengan bidang studi yang sesuai MGMP yang diadakan oleh dinas pendidikan secara bergantian.”²⁰

Waka kurikulum menambahkan dari jawaban Ibu Dwi Ratna terkait pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan serta pengembangan profesi guru yang diupayakan oleh kepala sekolah untuk tahun sebelum-sebelumnya yaitu dengan mengadakan pelatihan-pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan dengan mendatangkan tutor dari dinas pendidikan atau dinas lainnya yang sesuai dengan kebutuhan dan tema pengembangan profesi, namun sementara untuk tahun ini, sementara belum dapat dilaksanakan terkait pelatihan, karena adanya kendala yang seperti ini (covid 19), tapi nanti di awal tahun pelajaran baru atau menjelang tahun ajaran baru insyāallōh akan dilakukan terkait pelatihan semacam *workshop* untuk peningkatan kemampuan guru khususnya dalam bidang IT dan pembelajaran *daring* atau pembelajaran online, yang insyāallōh kita lakukan bulan depan bulan Juli jika tidak ada kendala, kalau untuk sementara ini kepala sekolah hanya memberikan contoh saja kepada bapak ibu guru terkait pembelajaran online.”²¹

Jawaban dari Bapak Widodo tersebut, menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam memberikan pelatihan dengan kepala sekolah menghadirkan narasumber atau tutor yang berkompeten pertama dari pengawas pembina atau dari Dinas Pendidikan serta mengikut sertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti *workshop-workshop* pelatihan sesuai dengan bidangnya.

Jawaban serupa juga diungkapkan oleh tenaga pendidikan di SMPN 5 Ponorogo. Bahwasanya untuk meningkatkan keprofesionalisme guru kepala sekolah banyak melakukan pelatihan, seperti situasi yang saat ini di era *new normal* masa pandemik covid 19, bapak ibu guru telah mengadakan pelatihan-pelatihan dalam rangka pelatihan pembelajaran *daring* pembelajaran secara

²⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/17-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

online.²² Ujar Ibu Supriatin, dan disambung oleh jawaban Ibu Ida yang menyebutkan bahwa:

“Dan dalam rangka meningkatkan keprofesionalan guru dengan kepala sekolah mengikut sertakan dari bapak ibu guru untuk mengikuti *worshop-worshop* yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan atau dinas lainnya yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan seperti MGMP, selain dari kepala sekolah sendiri mengadakan pelatihan-pelatihan kepada bapak ibu guru di dalam sekolah dengan menghadirkan tutor dari bidang tertentu di setiap tahunnya.”²³

Sebagai seorang *leader* gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada bawahannya di SMPN 5 Ponorogo dengan beliau memberikan tugas sesuai dengan tupoksi tenaga pendidik dan kependidikan masing-masing dengan tetap bertumpu pada peraturan Permendikbud yang mengacu kepada delapan standar sekolah. Kepala sekolah menprioritaskan kerja sama setiap anggota sekolah berdasarkan tugas masing-masing anggota sebagai sumber kekuatan pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.²⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo:

“Dalam ruang lingkup tugas kepada staf dan lainnya adalah dengan tupoksinya masing-masing atau tugas pokok fungsi masing-masing bapak ibu guru, semisal yang berhubungan dengan proses belajar mengajar mulai dari proses SDMnya, sampai dengan proses penilaian, mulai proses penyiapan pembelajaran, perangkat pembelajaran, proses pembelajaran dan proses penilaian pembelajaran. Untuk penilaian banyak sekali mulai dari ulangan harian, tugas, ujian tengah semester, ujian akhir semester, ujian pra UNBK dan proses daring itu adalah tupoksinya kurikulum semuanya di bidang kurikulum. Artinya kita tetap bertumpu kepada peraturan Permedikbud yang mengacu pada delapan standar itu, di sarana dan prasarana pun juga begitu, dari wakasek sarpras kita berikan arahan begini-begitu sesuai dengan aturan. Dan juga, kita perlu komunikasi dalam memberikan tugas serta pelaksanaannya, karena terkadang terdapat

²² Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 05/O/30-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kegiatan-kegiatan yang tidak tercantum ke dalam jurnal kegiatan sekolah lalu adanya himbauan untuk pelaksanaan kegiatan di sekolah.”²⁵

Waka kurikulum memberikan jawaban yang sependapat dengan jawaban bapak kepala sekolah bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan tugas, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Dalam memberikan tugas kepada bapak ibu guru beliau tidak memberatkan bapak ibu guru yang ada, beliau memberikan tugas ya sesuai dengan tupoksinya masing-masing bapak ibu guru, semisal untuk staf TU ya sesuai tupoksinya TU seperti pencatatan administrasi, mengolah data keluar masuk sekolah dan seterusnya, sedangkan untuk guru pendidik ya sesuai dengan tupoksi keguruan seperti proses pembelajaran, penguasaan kelas, pengembangan kelas dan sampai dengan penilaian peserta didik. Yang di mana tugas itu diberikan kepada bapak ibuk guru sebagai pengembangan mutu sekolah dan kemajuan sekolah di SMPN 5 Ponorogo ini.”²⁶

Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Widodo, menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya, kepala sekolah memberikan tugas kepada bawahannya dengan tugas pokok fungsi atau tupoksinya masing-masing bapak ibu guru di SMPN 5 Ponorogo. Menurut Ibu Ida, sebagaimana berikut:

“Kepala sekolah memberikan tugas kepada bawahannya dengan ada surat dinas atau surat perintah tugas dengan tupoksinya bapak ibuk masing-masing. Untuk tugas dari luar, semisal ada surat dari luar dari dinas pendidikan kepala sekolah memberikan disposisi kemudian diberikan kepada guru yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas, untuk tugas interen untuk kegiatan ujian akhir semester semisal kepala sekolah akan membentuk kepanitian terlebih dahulu dengan menggunakan surat perintah tugas atau dengan SK bersama lampirannya kemudian panitia di kumpulkan untuk rapat setelah itu tugas bisa untuk dijalankan.”²⁷

Adapun Ibu Dwi Ratna menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan tugas dengan kepala sekolah berprinsip dengan “*tepo sliro*” di SMPN 5 Ponorogo, artinya beliau tidak memberatkan tugas lebih terhadap bawahannya dan beliau memberikan tugas sesuai dengan tupoksinya

²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/17-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

masing-masing. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Dwi Ratna, sebagai berikut:

“Dalam memberikan tugas kepada bawahannya kepala sekolah tidak serta merta memberikan tugas secara langsung dengan jumlah banyak, namun beliau berprinsip dengan *“tepo sliro”* artinya beliau menerima dengan apa adanya, yaitu dengan melihat situasi dan kondisi dari bawahannya dengan memberikan tugas secara bertahap, sesuai dengan tugas pokok fungsi masing-masing guru dan staf. Dan juga dengan beliau melihat mana tugas yang perlu sesegera untuk dikerjakan dan mana tugas pekerjaan jangka panjang. Tetapi tetap selalu memperhitungkan waktu untuk menyelesaikan tugas, baik itu tugas/pekerjaan jangka pendek ataupun pekerjaan jangka panjang.”²⁸

Di dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah menggunakan gaya manajemen terbuka dalam menjalankan program-program sekolah, yang beliau menyampaikan bahwa di SMPN 5 Ponorogo bukan dari satu rujukan dan dari satu pintu gagasan, yang artinya sekolah SMPN 5 Ponorogo milik kita bersama. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Ruskamto berikut:

“Saya menggunakan manajemen terbuka, jadi saya sampaikan sekolah ini bukan satu pintu dan satu rujukan yang artinya sekolah ini milik kita bersama, jadi segala usul, saran, dan masukan dari teman-teman saya tidak memandang saran usul itu dari siapa, dari pembantu pesuruhpun kalau usul itu baik dan masuk akal dan itu lebih menguasai saya banyak belajar contoh tentang sarana dan prasarana terkait pengairan dan aliran listrik, itu malah bapak penjaga malam saya yang lebih tahu banyak dan saya banyak belajar dari beliau. Termasuk juga mungkin dari PPDB dan teman-teman guru lainnya di sini saya menggunakan gaya kepemimpinan terbuka demi kemajuan SMPN 5 Ponorogo, jangan sampai ada yang merasa di sekolah ini ada yang merasa menjadi lebih penting, walaupun saya di sini sebagai kepala sekolah ketika terdapat usul atau saran yang masuk tetap saya terima dan pertimbangkan. Kalau usul itu lebih baik dan masuk akal pasti saya terima dan memang itu saya harapkan tidak hanya usul itu dari saya karena ini sekolahan milik bersama jadi saya selalu berembuk, untuk urusan apapun mulai dari pembangunan maupun proses apakah tidak sebaiknya seperti ini seperti itu semua kita terima demi kebaikan dan kemajuan sekolah. Jadi usul itu tidak harus dari saya semuanya, tetapi saya juga harus mewedahi usul atau saran dari setiap warga sekolah, jadi tidak usah segan-segan untuk memberikan saran-saran

²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

atau masukan kepada kepala sekolah, saya terbuka demi perkembangan dan kemajuan SMPN 5 Ponorogo.”²⁹

Kepala sekolah mempunyai kepribadian yang tegas, ramah, lugas, tanggap, bertanggung jawab, serta pribadi yang terbuka.³⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ida tentang kepala sekolah dalam menanggapi saran dari bawahannya sebagai berikut:

“Beliau selalu menerima dengan baik setiap saran atau gagasan yang ditujukan kepadanya dengan cara kepala sekolah menanggapi dan menindak lanjuti saran atau gagasan tersebut dengan kepala sekolah merapatkan saran atau gagasan tersebut bersama dengan staf yang kemudian dilaksanakan dalam program sekolah. Jadi intinya kalau memang usul saran dan gagasan dari bawah atau dari teman-teman bapak ibu guru itu yang kepala sekolah mungkin juga belum cocok tetap akan di pertimbangkan melalui rapat staf dan pihak-pihak yang terkait semisal dengan komite dan wakasek.”³¹

Sedangkan menurut Ibu Supartin kepala sekolah orang yang terbuka sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Insyāallōh kepala sekolah itu *welcome* banget ya, karena kebaikan ya artinya mutu kualitas sekolah SMPN 5 Ponorogo ini semuanya tanggung jawab warga sekolah termasuk juga bapak ibu guru, kepala sekolah yang mendukung, stakeholder yang ada di SMPN 5 ini bertanggung jawab untuk membuat SMPN 5 semakin bagus. Ketika ada dari bapak ibu guru ada ide tertentu atau saran dan sebagainya beliau menerimanya sepanjang itu untuk menjadikan lebih baik, yang insyāallōh beliau juga akan mendukung dan apapun tindakan yang akan dilakukan, pak Ruskamto selalu dibicarakan secara bersama-sama seperti itu.”³²

Ketua Tata Usaha berpendapat bahwa kepala sekolah menerima dan menanggapi dengan baik, ketika terdapat saran-saran atau nasihat yang masuk yang ditujukan kepada bapak kepala sekolah dari siapapun itu, baik dari dinas, dari pengawas sekolah ataupun dari bapak ibu guru dan staf bawahannya di

²⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁰ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 04/O/07-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³² Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/03-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

sekolah beliau menanggapinya dengan baik. terlebih mengenai kebaikan dan kemajuan lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo saran atau nasihat tersebut akan diterima dan selanjutnya dimusyawarahkan dengan para staf dan segera ditindak lanjuti dalam kurun waktu tertentu atau dimasukkan ke dalam rencana dan program sekolah pada tahun mendatang.³³ hasil wawancara bersama Ibu Supartin dan Ibu Dwi Ratna tersebut selaras dengan jawaban kepala sekolah yang dalam kepemimpinannya di SMPN 5 Ponorogo beliau menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka, yang beliau menerima dan menanggapi dengan baik setiap saran atau masukan dari warga sekolah sebagai upaya memajukan dan meningkatkan mutu serta pelayanan sekolah.

Bapak Widodo menambahi dari jawaban ketua tata usaha Ibu Dwi Ratna. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Dalam menanggapi saran atau nasihat dari bawahannya seperti bapak ibu guru yang sifatnya mengenai pengembangan dan kemajuan sekolah, kepala sekolah begitu antusias dalam menerimanya, yang selanjutnya beliau memusyawarahkannya dengan stafnya terkait saran atau nasihat yang masuk tersebut, yang kemudian ditindak lanjuti secara langsung atau dimasukkan ke dalam rencana dan program sekolah dalam jangka waktu tertentu.”

Dari pernyataan Bapak Widodo tersebut dapat menjelaskan bahwa kepala sekolah memberikan tanggapan baik dengan menindak lanjuti dari setiap saran yang sifatnya baik dan membangun dengan beliau memusyawarahkan saran-saran tersebut dengan stafnya yang kemudian ditindaklanjuti ke dalam rencana sekolah.

Organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila seorang pemimpin tanggap dalam menangani permasalahan dengan membuat keputusan sekolah, gaya seorang pemimpin dalam membuat kebijakan akan berdampak pada kelanjutan organisasi, sedangkan gaya kepala

³³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

sekolah dalam membuat kebijakan di SMPN 5 Ponorogo dengan cara musyawarah.³⁴ Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Ruskamto, dalam kepemimpinannya sebagai kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo beliau menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah dan pemimpin di SMPN 5 Ponorogo ini tidak pernah saya membuat kebijakan atau bertindak secara sepihak saja saya tidak pernah seperti itu, karena yang jelas saya tetap menggunakan kepemimpinan yang demokratis sebagai kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo ini, yang artinya sekolah ini bukan hanya milik saya namun milik kita semua jadi tetap bersifat demokratis dalam membuat kebijakan-kebijakan sekolah dengan selalu bermusyawarah dengan pengawas dan staf dan pihak lainnya untuk mengambil keputusan dan kebijakan sekolah demi kemajuan dan kenyamanan bersama, kalau kepemimpinan saya tetap demokratis seperti yang sampaikan di atas jadi ketika ada masukan atau saran untuk saya dari teman-teman guru, saya terbuka dan terima karena kepemimpinann saya tidak kepemimpinan yang otoriter ataupun kepemimpinan yang otokratis saya tetap demokratis.”³⁵

Pernyataan kepala sekolah tersebut didukung oleh Ibu Dwi Ratna dalam wawancaranya sebagaimana berikut:

“Dalam membuat kebijakan dan keputusan sekolah beliau sebelumnya bermusyawarah terlebih dahulu dengan staf dan komite sekolah sebelum membuat kebijakan dan mengesahkannya sebagai kebijakan sekolah. Kepala sekolah menciptakan sistem kepemimpinan yang demokratis yang memperhatikan semua pihak di sekolah sehingga tidak serta merta membuat kebijakan sekolah dari keputusan kepala sekolah sendiri tanpa adanya campur tangan bawahan, namun dalam artian kepala sekolah mengkomunikasikan dan berdiskusi dengan pihak-pihak lain seperti bawahan-bawahannya, komite sekolah dengan diadakannya rapat sekolah dan juga beliau melihat kondisi dan situasi mengenai keadaan sekolah terlebih dahulu sebelum membuat kebijakan sekolah di SMPN 5 Ponorogo ini.”³⁶

Berdasarkan wawancara dengan waka kurikulum jawaban serupa juga diberikan Bapak Widodo, sebagaimana berikut:

³⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 06/O/05-VIII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 02/W/11-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Sebagai kepala sekolah beliau juga selalu terbuka dengan bawahan-bawahannya terkait rencana sekolah dan program-program sekolah beliau selalu transparan, beliau sebagai kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang demokratis beliau menerima dengan baik dan selalu terbuka ketika ada masukan atau saran yang ditujukan kepada beliau tanpa membeda-bedakan dari teman teman guru yang memberikan kritik, saran dan masukan terhadap beliau, selain itu beliau juga tidak pernah memberatkan kepada bapak ibu guru di SMPN 5 terkait tugas dan kewajiban bapak ibu guru sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah.”³⁷

Berdasarkan beberapa pernyataan dari beberapa narasumber di atas, tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, diketahui bahwa sebagai seorang *leader* kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan terbuka, kepala sekolah menganggap lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo adalah milik bersama yang setiap elemen warga masyarakat sekolah diberi kebebasan dalam memberikan saran atau masukan yang bersifat membangun dan memberikan kemajuan dari SMPN 5 Ponorogo. Sebagai seorang *leader* kepala sekolah berinteraksi dengan baik dan sopan kepada setiap elemen masyarakat sekolah, yang di setiap kesempatan kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kerja terhadap bawahannya, kepala sekolah juga tidak memberatkan bawahannya dalam penugasannya yang tugas diberikan sesuai dengan tupoksinya masing-masing guru dengan tetap bertumpu pada delapan standar peraturan Permendikbud dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah berdiskusi dan musyawarah dengan bawahannya untuk menyelesaikan masalah dan membuat kebijakan secara bersama, setiap tahun kepala sekolah mengadakan dan memberikan pelatihan-

³⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/17-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

pelatihan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 5 Ponorogo, dengan mengadakan *workshop* pelatihan bagi guru sebagai upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan, kecakapan dan keprofesionalan profesi guru yang selanjutnya akan memberikan dampak kepada kemajuan dan mutu dari lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo.

2. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 5 Ponorogo

Model kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo yaitu dengan kepala sekolah menciptakan iklim dan budaya sekolah yang baik dan unggul dengan berpedoman pada visi, misi dan moto sekolah, kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo menciptakan suasana nyaman dengan sarana dan prasarana yang cukup lengkap serta menerapkan sistem Adiwiyata.³⁸ Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ruskamto sebagai kepala sekolah:

“Dalam menciptakan iklim dan budaya unggul di SMPN 5 ini. Satu, kami tetap berpedoman pada visi dan misi sekolah, dengan visi yang jelas menciptakan generasi yang berprestasi, jujur, peduli dan berbudaya lingkungan berdasarkan iman dan taqwa yang diikuti motto sekolah, yang terutama ditekankan di sekolah yaitu pada motto sekolah bersih, hijau, sehat itu kami tanamkan semuanya di SMPN 5 ini. Ketika dulunya pagar sekolah masih kecil dan masih sedikit tanamannya yang sekarang pagar sekolah sudah direnovasi dan sudah menjadi seperti sekarang ini yang sudah banyak ditanami tanaman-tanaman, mulai dari tanaman bunga, tanaman hias dan pepohonan yang rindang di sekeliling area sekolah sebagai salah satu budaya di SMPN 5 ini untuk menciptakan lingkungan yang asri di sekolah dengan program adiwiyata, dan juga untuk mengajarkan siswa untuk cinta lingkungan yang bersih dan melestarikannya begitu. Dan yang kedua untuk mewujudkan visi, misi sekolah kami membuka dua puluh sembilan macam ekstra sekolah untuk menyalurkan minat bakat siswa dan mengembangkan potensi siswa, sehingga siswa dapat berkembang dengan kompetensinya masing-masing di SMPN 5 ini. Memang di beberapa ekstra sekolah tidak dapat di maksimalkan dengan baik. Tapi alhamdulillah, ada beberapa ekstra sekolah yang dapat dimaksimalkan, bahkan tidak sedikit siswa yang

³⁸ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 03/O/03-VIII//2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mendapat juara di berbagai kompetisi baik di tingkat sekolah, kabupaten dan provinsi yang membanggakan sekolah dan membawa nama baik bagi SMPN 5 Ponorogo.”³⁹

Dalam menciptakan iklim dan budaya unggul kepala sekolah menciptakan suasana yang bersih, rapi, berlandaskan visi dan misi sekolah serta memberikan kenyamanan siswa dan guru di SMPN 5 Ponorogo dengan memfasilitasi dengan sarana dan prasarana penunjang sekolah. Sebagai mana hasil wawancara dengan Ibu Dwi Ratna berikut:

“Kepala sekolah dalam menciptakan iklim dan budaya sekolah yang unggul di SMPN 5 Ponorogo ini dengan beliau menciptakan suasana yang bersih, rapi, berlandaskan visi dan misi sekolah serta memberikan kenyamanan siswa dan guru di SMPN 5 Ponorogo dengan memfasilitasi dengan sarana dan prasarana penunjang sekolah seperti Wi-fi bagi bapak ibu guru dan tenaga kependidikan, menciptakan tempat istirahat yang nyaman dengan cara membangun tempat-tempat duduk di lingkungan sekolah yang rindang seperti di bawah pohon dan taman sekolah sebagai upaya menciptakan iklim yang nyaman bagi guru dan siswa di SMP 5.”⁴⁰

Bapak Widodo sebagai waka kurikulum menambahkan bahwa Beliau menciptakan budaya sekolah yang unggul dengan berpedoman pada visi dan misi sekolah, namun untuk tahun ini, SMPN 5 Ponorogo menciptakan iklim sekolah untuk unggul dalam bidang sarana dan prasarana, karena beliau mempunyai pendapat ketika sarana dan prasarana itu sudah selesai kemudian ke dalam pembelajaran dan akademik itu ditingkatkan namun sebenarnya sudah berjalan dengan bagus untuk pembelajaran dan akademik. Karena setelah sarana dan prasarana telah dipenuhi dan tercapai secara keseluruhan akan dapat mempermudah untuk mengembangkan baik dari pengembangan proses pembelajaran ataupun dalam segi akademis dan mutu sekolah.”⁴¹

³⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 06/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 07/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 08/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Sedangkan menurut Ibu Supartin, untuk menciptakan iklim dan budaya sekolah itu semua menyangkut semua anggota sekolah, sebagai berikut:

“Itu semua menyangkut warga masyarakat sekolah, dalam menciptakannya tidak bisa hanya kepala sekolah saja dan terutamanya untuk kepentingan anak-anak peserta didik, untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi anak-anak kita di SMPN 5. Semua warga sekolah bapak ibu guru beserta staf berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan yang terbaik untuk anak-anak peserta didik supaya mereka memiliki kualitas yang bagus, dan dari anak-anak yang mempunyai bakat-bakat tertentu semua diwadahi, dan di SMPN 5 Ponorogo ini terdapat dua puluh sembilan ekstra sekolah semua itu untuk mewadahi kemampuan-kemampuan peserta didik”⁴²

Ibu Ida juga berpendapat sebagaimana hasil wawancara dengan beliau, sebagai berikut :

“Nah dalam menciptakan iklim sekolah yang unggul kepala sekolah memberikan keteladanan salah satunya dari adiwiyata itu misalnya kalau ada sampah berserakan beliau juga memungut dimasukan ke tempat sampah kemudian ketika ada tanaman-tanaman yang mulai kering seperti tanaman hias dan bunga kepala sekolah juga terjun langsung untuk merawatnya jadi itu akan contoh keteladanan bagi warga masyarakat sekolah, kemudian dalam menciptakan budaya lingkungan yang unggul dalam bidang akademik agar SMPN 5 Ponorogo dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang ada minimal di Kabupaten Ponorogo sekolah mengadakan semacam pemantapan materi atau penajaman materi dalam bentuk les dari bidang akademik dan dalam bidang non akademik untuk menciptakan budaya yang unggul dengan adanya kegiatan sekolah dalam menanamkan keimanan dan ketakwaan dalam keagamaan dalam bentuk setiap saat berdoa sebelum kegiatan belajar mengajar, melaksanakan sholat Dhuha berjamaah, sholat Dhuhur berjamaah, kemudian kepada mereka yang beragama non muslim kami seminggu sekali mendatangkan pendeta untuk memberikan pembelajaran kaitannya dengan agama itu. Selain sekolah juga mengadakan kegiatan ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh sembilan yang ada di SMPN 5 ini.”⁴³

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ida tersebut sejalan dengan jawaban dari kepala sekolah yang dalam menciptakan iklim dan budaya sekolah yang

⁴² Lihat Transkrip Wawancara Nomor :10/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 09/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian..

berpedoman visi, misi sekolah dengan mengadakan ekstrakurikuler, memberikan keteladanan dan program adiwiyata di lingkungan SMPN 5 Ponorogo. Dalam organisasi pendidikan seorang pemimpin merupakan penentu dalam menentukan arah organisasi dan pertumbuhan kembangnya organisasi pendidikan, sebagai seorang kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo Bapak Ruskamto menggunakan model kepemimpinan terbuka dan fleksibel dalam kepemimpinannya, sebagaimana wawancara berikut:

“Dalam kepemimpinan saya sebagai kepala sekolah yaitu saya mengkolaborasikan model *bottom up* dan model *top down* yang pada suatu saat pemimpin itu dibutuhkan untuk *top down* tapi pemimpin juga butuh *bottom up*-nya artinya juga ada yang dari bawah ke atas namun kalau ini berbicara tentang kebijakan ya tidak bisa tetap dari atas ke bawah, karena ya kebijakan dari atas begini ya harus begini. Tapi saya juga berusaha sebaik mungkin sebagai seorang pemimpin pendidikan, saya juga mempunyai visi yaitu menjadikan sekolah SMPN 5 Ponorogo ini menjadi sekolah yang lebih berprestasi, maju dan berkembang lagi, untuk itu saya tidak bisa kalau hanya sendiri tidak akan bisa, untuk itu saya melibatkan semua bapak ibu guru di sekolah untuk melakukan perubahan dengan menyusun dan membuat kebijakan secara bersama-sama. Dan juga saya menerapkan model manajemen kepemimpinan terbuka yang tidak kaku bahkan keras, tapi harus mempunyai sifat fleksibel yang tinggi sebagai seorang kepala sekolah, dengan harapan kami dapat menjadikan SMPN 5 Ponorogo ini menjadi sekolah yang berkualitas tinggi.”⁴⁴

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan ketua tata usaha Ibu Dwi

Ratna berpendapat sebagai berikut:

“Kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo beliau mengkombinasikan kepemimpinan model *bottom up* dan *top down* yang tidak hanya terpaku menggunakan satu model kepemimpinan saja, yang hanya menggunakan model kepemimpinan dari atas ke bawah atau model kepemimpinan dari bawah ke atas, karena sebagai seorang pemimpin kepala sekolah pasti mempunyai visi tersendiri kalau hanya menggunakan satu jalan model kepemimpinan pasti akan sulit bagi kepala sekolah untuk mewujudkan visi tersebut dan untuk menjadikan sekolah SMPN 5 Ponorogo ini menjadi sekolah yang lebih maju, berkembang dan berprestasi. Jadi kami semua juga berkewajiban untuk membantu mencari

⁴⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 06/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dan menyelesaikan persoalan-persoalan sekolah dengan kami memberikan saran dan masukan kepada kepala sekolah”⁴⁵

Jawaban Ibu Dwi Ratna tersebut mendukung atas jawaban Bapak Ruskamto yang dalam kepemimpinannya kepala sekolah mengkolaborasikan model kepemimpinan model *bottom up* dan *top down* sebagai jalan kepala sekolah dalam mewujudkan visinya sebagai seorang pemimpin pendidikan di SMPN 5 Ponorogo selain kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan terbuka dan melibatkan semua bapak ibu guru di sekolah untuk melakukan perubahan dengan menyusun dan membuat kebijakan secara bersama-sama untuk menjadikan sekolah SMPN 5 Ponorogo ini menjadi sekolah yang lebih maju dan berkembang.

Waka kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

“Sebagai kepala sekolah di SMPN 5 beliau juga menerima masukan-masukan dari bawahannya, tapi tidak sepenuhnya harus dilaksanakan, yang masukan itu selanjutnya dimusyawarahkan dan akhirnya dicetuskan dalam rencana sekolah di RKAS. Namun beliau selaku manajer ya mempunyai program-program unggulan yang beliau rencanakan di SMPN 5 ini.”⁴⁶

Sedangkan menurut Ibu Ida bahwa kepala sekolah mengadopsi model kepemimpinan dari *bottom up*, sebagaimana wawancara berikut:

“Kepemimpinan kepala sekolah selama ini mengadopsi model *bottom up*, yang kepala sekolah ke bawah untuk menggali gagasan-gagasan atau masukan dari bawah untuk diambil keputusan dalam menentukan kebijakan ataupun dalam menjalankan program sekolah, yang kepala sekolah selalu mengharap masukan-masukan dari bawah ke atas sehingga dapat diambil satu keputusan namun dengan demikian bukan berarti kepala sekolah tidak mempunyai ide atau gagasan dalam mengembangkan sekolah, cuman hanya sebagai pertimbangan kepala sekolah sebelum membuat kebijakan dan sebelum kepala sekolah mengambil langkah dan tindakan selanjutnya.”⁴⁷

⁴⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 07/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 08/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 09/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Sedangkan menurut Ibu Supartin “Sebagai seorang pemimpin pendidikan beliau pasti juga memiliki visi dan misi sendiri sebagai pemimpin, untuk menjadikan SMPN 5 ini lebih baik lagi, kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan yang elastis artinya kepala sekolah tidak hanya menggunakan model *bottom up* atau *top down* melainkan kepala sekolah memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan dan memberikan instruksi atas gagasannya kepada bawahan, namun kepala sekolah juga tidak hanya menggunakan model kepemimpinan dari atas ke bawah saja, kepala sekolah juga menerima setiap gagasan-gagasan atau ide dari bawahan. Jadi kepala sekolah dalam kepemimpinannya beliau menggunakan kedua model tersebut *bottem up* dan *top down* secara bersamaan dengan beliau mengkombinasikan kedua model kepemimpinan tersebut.”⁴⁸ Jawaban Ibu Supartin menegaskan dari jawaban kepala sekolah bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang fleksibel dan terbuka dalam menerapkan model kepemimpinan dengan kepala sekolah mengkolaborasikan model *bottem up* dan model *top down* di SMPN 5 Ponorogo.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah dituntut tegas dalam menentukan arah organisasi dan menangani permasalahan-permasalahan dalam organisasi, selain itu kepala sekolah mampu membuat kebijakan dan memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi serta memberikan teguran atau hukuman kepada anggota yang melanggar kebijakan organisasi. Penghargaan dapat berupa apresiasi, dukungan dan bea siswa.⁴⁹ berikut hasil wawancara bersama Bapak Ruskamto sebagai kepala sekolah dalam memberikan penghargaan dan teguran terhadap bawahannya di SMPN 5 Ponorogo:

“Ada banyak penghargaan-penghargaan yang diberikan kepada siswa-siswa yang berprestasi, memang sudah ada aturannya untuk siswa-siswa yang memperoleh juara untuk tingkat provinsi nanti penghargaannya

⁴⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 10/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁴⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 06/O/16-XI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dibebankan dari biaya pendamping BOS selama berapa bulan, untuk kabupaten sekian bulan begitu selain dalam bentuk pujian. Kalau untuk bapak ibu guru yang berprestasi pertama memberikan pujian yang kedua ada promosi untuk bapak ibu guru, promosi itu misalkan dari guru biasa menjadi wali kelas, wali kelas menjadi wakasek atau dimasukan dalam tim tertentu caranya seperti itu. Kalau untuk sangsi dan teguran untuk siswa kesalahan dicatat dalam buku bukti pelanggaran yang dikelola oleh BK. Kalau untuk bapak ibu guru yang jelas saya punya buku pembinaan, ya seperti beberapa hari tidak masuk tanpa izin, tanpa mengerjakan tugas saya catat dan akan saya panggil untuk diberikan pembinaan dan pengarahan biar guru tersebut supaya tidak mengulangi lagi karena berat, dan teguran saya berikan secara personal atau perseorangan jadi saya tidak memberikan teguran kepada teman-teman guru di depan orang banyak kalau itu terjadi guru yang bersangkutan akan merasa dijatuhkan harga dirinya dan di permalukan di depan umum, untuk itu apabila dari teman-teman guru yang sekiranya melanggar tata tertib dan melakukan kesalahan akan saya berikan peringatan dan pembinaan dengan cara guru tersebut disuruh untuk datang ke ruangan saya seperti itu.”⁵⁰

Pernyataan kepala sekolah tersebut dibenarkan oleh jawaban Ibu Supartin bahwa kepala sekolah dalam memberikan sangsi dan teguran dengan secara langsung atau teguran secara lisan dan teguran secara SP, tapi selama ini insyāallōh dan alhamdulillah tidak ada yang seperti itu, walaupun ada itu adalah hak wewenang kepala sekolah mungkin ada teguran atau sangsi secara personal jadi orang lain tidak tahu mungkin bagaimana kepala sekolah dalam memberikan teguran atau peringatan itu wewenang beliau, yang kepala sekolah tidak akan memberi sangsi atau memberi teguran seseorang itu di depan umum artinya secara pribadi atau secara personal.⁵¹ Ibu Ida berpendapat dalam wawancaranya sebagaimana berikut:

“Beliau dalam memberikan teguran kepada bawahannya yang misalnya ada guru atau tenaga administrasi yang sekiranya tidak sesuai dengan aturan mungkin sering terlambat datang, terlambat masuk ke dalam kelas kalau satu dua kali mungkin tidak masalah tapi kalau sudah sering kali terlambat biasanya akan dipanggil kemudian ketemu langsung dengan beliau di ruang kepala sekolah yang selanjutnya akan diberikan pembinaan dan pengarahan itu cara beliau memberikan sangsinya jadi tidak di depan

⁵⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 06/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁵¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 10/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

orang banyak sehingga tidak menurunkan harga diri atau mungkin menjaga perasaan, kemudian untuk memberikan penghargaan kepada teman-teman yang berprestasi kembali kepada penilaian, penilaian kinerja pegawai itukan setiap akhir tahun memberikan penilaian kepada bapak ibu guru atau istilahnya DP3 daftar penilaian pekerjaan pegawai, jadi bentuk penghargaannya berupa penilaian, pujian dan rasa terimakasih kepala sekolah karena telah bekerja keras dalam menjalankan tugas dengan baik dan untuk pegawai yang berprestasi akan beliau rekomendasikan guru tersebut untuk menjadi wali kelas atau menjadi tim program pengembangan.”⁵²

Ibu Dwi Ratna memberikan pendapat dalam wawancaranya sebagaimana berikut:

“Kepala sekolah memberikan teguran dengan cara beliau memanggil guru bersangkutan untuk menghadap beliau di ruangannya dan memberikan teguran secara pribadi saat itu juga, dengan begitu bapak ibu guru yang melakukan tidak merasa dipermalukan oleh kepala sekolah. Sedangkan untuk siswa yang melanggar peraturan kepala sekolah dibantu oleh kesiswaan dan diserahkan kepada BK untuk memberikan teguran dan pembinaan kepada siswa. Dan juga kepala sekolah akan memberikan kepada siapa saja mereka penghargaan serta pujian yang telah bekerja sama dengan baik dan berprestasi, penghargaan bisa berupa promosi jabatan ataupun bingkisan. Sedangkan untuk siswa sekolah yang berprestasi di sekolah selain pujian siswa juga diberikan keringanan pembayaran sekolah (SPP) pendamping dana BOS.”⁵³

Hasil wawancara dengan Ibu Ida dan TU tersebut mendukung jawaban kepala sekolah yang Bapak Ruskamto memberikan sangsi atau teguran bawahannya secara personal atau individu dengan tidak memberikan sangsi atau teguran di depan umum, dan memberikan penghargaan kepada bawahannya dengan pujian serta rasa terimakasih dan juga merekomendasikan bawahannya. Waka kesiswaan menambahkan bahwa kepala sekolah menegur secara lisan, dengan diingatkan begitu saja terkait pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan oleh bawahan namun kalau memang teguran beliau tidak dihiraukan yang jelas juga ada panggilan sehingga ada semacam rapat tersendiri mengenai evaluasi

⁵² Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 09/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁵³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 07/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kerja dari teman-teman karyawan ataupun dari guru. Sedangkan untuk apresiasi untuk sementara ini berupa ucapan terima kasih kepada teman-teman yang sudah bekerja sama dan menjalankan tugas dengan baik untuk memajukan dan mewujudkan visi, misi dan tujuan SMPN 5 Ponorogo, dan berupa promosi bagi bawahan yang berprestasi.⁵⁴

Berdasarkan beberapa pernyataan dari beberapa narasumber di atas, tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, diketahui bahwa sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai visi dan misi sebagai pemimpin untuk menjadikan SMPN 5 Ponorogo menjadi sekolah yang lebih maju dan berprestasi. Sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala sekolah mengkombinasikan dua model kepemimpinan, model *bottom up* dan *top down* sebagai pemimpin, terbuka dan fleksibel dalam kepemimpinannya di SMPN 5 Ponorogo. Untuk menjadikan SMPN 5 Ponorogo menjadi lembaga pendidikan yang lebih maju dan berprestasi. Dengan kepala sekolah memberikan keteladanan, memberikan kenyamanan siswa dan guru dengan memfasilitasi sarana dan prasarana penunjang sekolah, mengadakan kegiatan ekstrakurikuler dan program adiwiyata sebagai iklim dan budaya sekolah unggul yang berpedoman visi, misi sekolah di SMPN 5 Ponorogo.

Dalam kepemimpinannya kepala sekolah memberikan penghargaan-penghargaan kepada bawahannya di SMPN 5 Ponorogo, yang penghargaan diberikan kepala sekolah kepada bapak ibu guru yang telah bekerja dengan baik dalam menjalankan tugas berupa pujian, rasa terimakasih kepala sekolah dan promosi kenaikan tingkat bagi bapak ibu guru yang berprestasi, dan biaya pendamping dana BOS bagi peserta didik yang berprestasi baik tingkat kabupaten,

⁵⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 08/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

tingkat provinsi dan tingkat nasional. Selain penghargaan kepala sekolah juga memberikan sanksi dan teguran kepada bawahannya yang kedapatan melanggar tata tertib sekolah, yang teguran diberikan secara lisan dan teguran secara SP dengan kepala sekolah tidak memberikan teguran di depan umum yang akan menjatuhkan harga diri guru, namun teguran diberikan kepala sekolah secara personal.

3. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 5 Ponorogo

Lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo adalah salah satu lembaga pendidikan Negeri di Kabupaten Ponorogo, yang mempunyai keunggulan tersendiri di program adiwiyata, hal ini menjadi ciri khas tersendiri untuk membedakan dengan sekolah-sekolah lain pada umumnya. Di sini, kepala sekolah berperan penting dalam mencapai keberhasilan lembaga pendidikan untuk membentuk karakter peserta didik menjadi lebih baik berdasarkan visi dan misi sekolah.

Proses terwujudnya visi dan misi sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah. Dalam wawancara dengan Bapak Ruskamto, selaku kepala sekolah mengatakan sebagaimana berikut:

“Sebagai kepala sekolah di SMPN 5 ini saya tidak hanya bertugas sebagai pemimpin namun juga harus merangkul mengajak dan memberikan contoh kepada bawahan-bawahan saya sebagai teladan di sekolah terlebih dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah, yang pertama kami membentuk dan menyusun struktur organisasi sekolah dan perencanaan sekolah namun sebelum itu kami juga harus tahu bagaimana kemampuan dari sekolah dan kemampuan dari staf serta tenaga pendidik di SMPN 5 Ponorogo ini sehingga kami dapat menempatkan sumber daya tersebut dengan tepat, sesuai keahlian dan kemampuan dari sumber daya tersebut.”⁵⁵

⁵⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 11/ W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Sedangkan menurut Bapak Widodo, selaku waka kurikulum mengatakan sebagaimana hasil wawancara dengan beliau, sebagai berikut:

“Yang jelas visi, misi dan tujuan sekolah dicanangkan di RKS, ada juga di KTSP dan juga visi misi dipasang di papan-papan atau di tempat-tempat yang sekiranya strategis itu juga ada tulisan-tulisan yang menyebutkan tentang visi, misi dan tujuan sekolah, kemudian selanjutnya adanya ajakan bersama antara kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa sekolah untuk menjalankan visi, misi sekolah.”⁵⁶

Kemudian wawancara dengan Ibu Dwi Ratna, selaku ketua tata usaha. Menurut beliau proses kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah dengan mengajak semua pihak di sekolah. Sebagaimana wawancara dengan beliau sebagai berikut:

“Proses kepala sekolah dalam menerapkan atau mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yaitu dengan cara beliau mengajak semua pihak sekolah mulai dari siswa guru dan staf untuk terus berpegang kepada visi, misi sekolah untuk tercapainya tujuan yang baik. Selain dengan selalu memberikan ajakan beliau mewujudkannya dengan cara bertahap dan tidak tergesa-gesa untuk tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah, yaitu dengan cara beliau menjalankannya satu demi satu perlahan-lahan namun pasti, serta memberikan suasana nyaman di lingkungan sekolah sekolah secara baik dan maksimal serta menyeluruh.”⁵⁷

Kemudian wawancara dengan Ibu Supartin, sebagaimana berikut:

“Dengan beliau menciptakan suasana yang nyaman serta kondusif di lingkungan sekolah dan selalu memberikan arahan-arahan kepada semua warga masyarakat sekolah khususnya bapak ibu guru terkait langkah-langkah yang tepat untuk menjalankan, melaksanakan dan membimbing siswa kepada visi, misi sekolah sebagai cara supaya terwujudnya visi, misi dan tujuan sekolah, agar SMPN 5 Ponorogo ini menjadi sekolah yang terbaik dan menjadi sekolah yang berkualitas dan bermutu tinggi artinya SMPN 5 Ponorogo menjadi sekolah yang digemari oleh masyarakat, sekolah yang menjadi tujuan masyarakat dan menjadi sekolah yang menjadikan anak-anak peserta didik menjadi anak-anak yang berkualitas dan berkompeten.”⁵⁸

⁵⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 13/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁵⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 12/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁵⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 15/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kemudian wawancara Ibu Ida, beliau menyebutkan bahwa” kepala sekolah selalu memberikan ajakan ke semua warga sekolah untuk menjalankan visi misi sekolah selain kepala sekolah melaksanakan visi, misi itu sendiri yang bagaimana visi misi tersebut dapat terwujud, yang intinya kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah itu tetap ada kerja sama dengan semua warga sekolah termasuk dari komite bahkan masukan dari masyarakat.”⁵⁹

Jawaban Ibu Ida tersebut, senada dengan jawaban yang dikatakan oleh Bapak Ruskamto sebagai kepala sekolah bahwa beliau tidak hanya bertugas sebagai pemimpin, namun juga harus merangkul mengajak dan memberikan contoh kepada bawahan-bawahan saya sebagai teladan di sekolah terlebih dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Ketua Tata Usaha menjelaskan bahwa *output* atau lulusan SMPN 5 Ponorogo banyak dari siswa yang berprestasi baik di bidang akademik dan bidang non akademik dan banyak yang diterima di sekolah-sekolah favorit. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Dwi Ratna selaku Ketua Tata Usaha, sebagai berikut:

“Lulusan dari SMPN 5 Ponorogo ini alhamdulillah siswa sudah baik, banyak dari siswa yang berprestasi baik di bidang akademik dan bidang non akademik dan setelah lulus dari SMPN 5 Ponorogo ini banyak yang diterima di sekolah-sekolah favorit di Ponorogo seperti di SMAN 1 Ponorogo, SMAN 2 Ponorogo, MAN 1 Ponorogo, MAN 2 Ponorogo dan masih banyak di sekolah-sekolah lainnya yang tersebar di Kabupaten Ponorogo dan karesidenan Madiun.”⁶⁰

Kemudian wawancara dengan Bapak Widodo, selaku waka kesiswaan. Menurut beliau lulusan SMPN 5 Ponorogo sudah baik, namun dalam wilayah Kabupaten Ponorogo *output* dari SMPN 5 belum bisa mencapai nomer satu. Sebagaimana hasil wawancara dengan beliau sebagai berikut:

⁵⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 14/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 12/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Untuk *output* atau lulusan dari SMPN 5 Ponorogo sudah baik, namun kalau dalam wilayah Kabupaten Ponorogo *output* dari SMPN 5 belum bisa mencapai nomer satu, namun juga tidak sedikit dari anak didik kami yang diterima di sekolah-sekolah favorit contohnya di SMA Taruna Madiun, SMAN 1 Ponorogo, SMAN 2 Ponorogo, SMAN 3 Ponorogo semua menyebar, meskipun belum maksimal jumlahnya, karena juga memang dari *inputnya* belum bisa nomer satu sehingga *outputnya* ya juga belum dapat menjadi nomor satu, yang jelas sudah ada peningkatan namun belum bisa mencapai yang terbaik di Ponorogo.”⁶¹

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan jawaban hasil wawancara Bapak Ruskamto selaku kepala sekolah, yang menyebutkan bahwa *output* atau lulusan SMPN 5 Ponorogo cukup bagus dan terus meningkat di setiap tahunnya walaupun belum dapat menjadi yang terbaik di kabupaten ponorogo. Sebagai mana hasil wawancara dengan Bapak Ruskamto berikut:

“Insyāallōh beberapa tahun terakhir untuk *output* atau lulusan SMPN 5 Ponorogo cukup bagus dan terus meningkat di setiap tahunnya walaupun belum dapat menjadi yang terbaik di Kabupaten Ponorogo. Banyak dari siswa yang mendapat predikat nilai yang memuaskan dan membanggakan, apalagi dengan sistem zonasi seperti saat ini, banyak siswa lulusan dari SMPN 5 yang diterima di sekolah-sekolah favorit dan di sekolah-sekolah kejuruan, seperti yang di SMK penerbangan Madiun, yang alhamdulillah dua tahun ini banyak yang diterima di sana, di SMAN 1 Ponorogo, SMAN 2 Ponorogo, dan banyak lagi. Yang lulusan kami mereka menyebar di Kabupaten Ponorogo, dan karesidenan Madiun lainnya, walaupun belum dapat secara maksimal jumlahnya, namun juga ada beberapa dari mereka yang tidak melanjutkan pendidikannya karena terbentur faktor-faktor tertentu seperti faktor ekonomi atau lainnya, yang alhamdulillah sembilan puluh persen dari siswa lulusan SMPN 5 Ponorogo memilih untuk melanjutkan ke pendidikan tingkat selanjutnya di sekolah-sekolah yang mereka inginkan.”⁶²

Dan wawancara bersama Ibu Supartin, sebagai tenaga pendidik di SMPN 5 Ponorogo, sebagai berikut:

“Alhamdulillah *output* lulusan dari SMPN 5 ini bagus, yang insyāallōh siswa lulusan dari SMPN 5 Ponorogo mereka memiliki kemampuan yang bagus, mereka memiliki potensi atau kemampuan yang baik dan juga tidak sedikit dari mereka lulusan SMPN 5 ini yang berprestasi baik dari bidang

⁶¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 13/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶² Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 11/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

akademis ataupun dari bidang non akademis sehingga *output* dari SMN 5 memiliki daya saing tinggi, yang banyak diterima di sekolah sekolah favorit semisal di SMAN 1 Poorogo, SMAN 2 Ponorogo, dan sekolah-sekolah lainnya.”⁶³

Dan dilanjutkan oleh jawaban Ibu Ida, yang menyebutkan bahwa “Untuk lulusan SMPN 5 Ponorogo alhamdulillah cukup bagus, yang setiap tahunnya terus mengalami peningkatan, yang peningkatan itu dari baik kualitas dan mutu lulusan, meningkat dari jumlah peserta dan juga peningkatan respon dari masyarakat, yang artinya masyarakat itu merasa puas atas pelayanan dan program pendidikan yang diselenggarakan oleh SMPN 5 ini.”⁶⁴

Output atau lulusan SMPN 5 Ponorogo cukup bagus, yang siswa lulusan SMPN 5 Ponorogo banyak memiliki potensi dan kemampuan mumpuni di bidang akademik dan bidang non akademik, yang setiap tahunnya mengalami peningkatan baik dari kualitas lulusan, mutu lulusan, jumlah lulusan dan respon baik dari masyarakat, dan tidak sedikit yang diterima di sekolah-sekolah favorit yang menyebar di Kabupaten Ponorogo dan di Karesidenan Madiun. Namun *output* SMPN 5 Ponorogo belum dapat menjadi yang terbaik di Kabupaten Ponorogo.

Evaluasi merupakan langkah awal yang dilakukan untuk menilai atau menentukan keefektifan program kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hasil dan tindaklanjut program organisasi. Di SMPN 5 Ponorogo evaluasi dilaksanakan secara berkala, di setiap kegiatan yang dilaksanakan sekolah, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Ruskamto selaku kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo, sebagai berikut:

“Evaluasi kita laksanakan secara berkala, artinya setiap ada kegiatan atau program sekolah kita lakukan evaluasi baik di tengah perjalanan kegiatan dan di akhir kegiatan, selain itu untuk pencapaian target kami menyiapkan

⁶³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 15/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 14/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

tim khusus yaitu tim penjaminan mutu sekolah yang berisikan dari guru-guru yang berkompeten yang merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi keseluruhan dari setiap perkembangan sekolah. Tapi untuk evaluasi tidak hanya perbulan namun seminggu selalu saya evaluasi pada kegiatan seperti PPDB karena kebijakan berubah-ubah, dan sebelum berada di garis finis kegiatan kalau di tengah perjalanan ada perubahan kebijakan kan saya harus lakukan evaluasi dan kalau tidak dievaluasi sampai akhir akan seperti apa, untuk itu setiap saat harus diadakan yang namanya evaluasi untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan semacam itu.”⁶⁵

Waka kurikulum menjelaskan bahwa evaluasi kegiatan dilakukan berdasarkan jadwal waktu tertentu bisa di awal di tengah dan di akhir program. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Widodo sebagai berikut:

“Untuk evaluasi kegiatan dilakukan berdasarkan jadwal waktu tertentu bisa di awal di tengah dan di akhir program, sedangkan untuk evaluasi secara umum dan keseluruhan nanti akan dilaksanakan evaluasi di akhir semester atau di akhir tahun pembelajaran sekolah, untuk mengetahui peningkatan atau perkembangan sekolah secara menyeluruh dalam kurun waktu satu tahun masa pembelajaran sekolah.”⁶⁶

Kemudian wawancara dengan Ibu Dwi Ratna selaku ketua tata usaha beliau menuturkan. Sebagaimana berikut:

“Kegiatan evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan ataupun kendala program yang sedang atau telah dilaksanakan sekolah, kemudian evaluasi dijalankan kepala sekolah pada setiap akhir program dari kegiatan sekolah, seperti program sekolah, evaluasi akhir semester, evaluasi kegiatan akhir tahun dan kegiatan-kegiatan lainnya, namun tidak menuntut kemungkinan evaluasi dilakukan pada saat di tengah-tengah program sekolah ketika menghadapi kesulitan ataupun kekurangan dalam pengorganisasian program. Yang alhamdulillah secara keseluruhan saat ini, SMPN 5 Ponorogo banyak mengalami perkembangan mulai dari segi kualitas dan kuantitas sekolah dari tahun ke tahun semakin berkembang, mulai dari sarana dan prasarana sekolah yang terus berkembang, siswa berprestasi bidang akademis dan non akademis serta banyak dari guru-guru yang memperoleh penghargaan dan mutu dari lembaga SMPN 5 Ponorogo.”⁶⁷

⁶⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 11/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 13/W/21-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 12/W/19-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Hal tersebut senada dengan yang dikatakan oleh Bapak Ruskamto, selaku kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo dalam wawancaranya, “Dan untuk setiap program kegiatan pasti kita akan adakan kegiatan evaluasi minimal di akhir kegiatan, kalau secara berkalanya kita lakukan sewaktu-waktu karena namanya suatu pekerjaan kan yang kita hadapi ini bukan benda mati tetapi benda hidup, yang anak-anak itu kan benda hidup yang sewaktu-waktu mengalami perubahan jadi tetap kita evaluasi ini itu dan seterusnya.”⁶⁸

Ibu Ida menambahkan terkait pelaksanaan evaluasi di SMPN 5 Ponorogo yang evaluasi dikemas dalam bentuk rapat dinas. Sebagaimana hasil wawancara beliau sebagai berikut:

“Kepala sekolah dalam mengadakan evaluasi program sekolah itu dikemas dalam bentuk rapat dinas, rapat evaluasi biasanya ada di akhir semester atau di akhir tahun kalender pembelajaran, namun juga tidak menuntut kemungkinan evaluasi dilakukan kepala sekolah di pertengahan semester atau di awal program sekolah.”⁶⁹

Di SMPN 5 Ponorogo kegiatan evaluasi dilaksanakan kepala sekolah untuk mengetahui keberhasilan ataupun kendala dalam pelaksanaan program, yang dalam pelaksanaannya evaluasi sekolah dilakukan secara berkala di setiap kegiatan atau program sekolah, seperti evaluasi akhir semester, evaluasi kegiatan akhir tahun dan kegiatan-kegiatan lainnya, namun tidak menuntut kemungkinan evaluasi dilakukan pada saat di tengah program yang secara umum evaluasi program sekolah dilakukan di akhir tahun kalender pendidikan yang dikemas dalam bentuk rapat dinas.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan narasumber di atas, implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, diketahui bahwa kepala sekolah menciptakan suasana nyaman dan kondusif, serta pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah dilakukan secara

⁶⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 11/W/13-VI/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁶⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 14/W/04-VII/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

bersama-sama oleh seluruh anggota sekolah, lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo memiliki *output* atau lulusan cukup bagus. Siswa lulusan SMPN 5 Ponorogo memiliki potensi yang baik dan memiliki kemampuan mumpuni di bidang akademik dan bidang non akademik, yang setiap tahunnya *output* atau lulusan SMPN 5 Ponorogo mengalami peningkatan baik dari tingkat kualitas lulusan, mutu lulusan, jumlah lulusan serta respon baik dari masyarakat, dan juga banyak siswa lulusan dari SMPN 5 Ponorogo yang diterima di sekolah-sekolah favorit yang menyebar di Kabupaten Ponorogo dan di Karesidenan Madiun. Namun *output*/lulusan SMPN 5 Ponorogo belum dapat menjadi yang terbaik di wilayah Kabupaten Ponorogo.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan di SMPN 5 Ponorogo, kepala sekolah merangkul, mengajak, memberikan contoh dan arahan kepada warga masyarakat sekolah sebagai teladan di SMPN 5 Ponorogo dalam menjalankan tugas terlebih dalam melaksanakan visi, misi dan mewujudkan tujuan sekolah, dan juga kepala sekolah selalu mengadakan evaluasi di berbagai kesempatan untuk mengontrol dan mengetahui pelaksanaan kegiatan sekolah di SMPN 5 Ponorogo. Evaluasi sekolah dilaksanakan secara berkala pada setiap program dan pelaksanaan kegiatan sekolah, seperti evaluasi KBM, evaluasi akhir semester, evaluasi akhir tahun dan evaluasi kegiatan-kegiatan lainnya, namun juga tidak menuntut kemungkinan evaluasi dilakukan kepala sekolah pada saat di tengah tengah program kegiatan sekolah. Yang evaluasi secara umum dan keseluruhan program sekolah dilakukan pada setiap akhir tahun kalender pendidikan, yang dikemas dalam bentuk rapat dinas.

Evaluasi tersebut digunakan kepala sekolah untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan dari sekolah, selain evaluasi sebagai pengontrolan program, dengan demikian program sekolah dapat berjalan dengan maksimal yang

selanjutnya hasil evaluasi sekolah dicatat dan dibukukan. Kemudian, kepala sekolah akan melanjutkan program-program sekolah yang sudah baik serta akan memperbaiki dan memaksimalkan program kegiatan sekolah yang belum berjalan secara maksimal dengan menindaklanjutinya dalam perencanaan program sekolah tahun selanjutnya, atau rencana kerja sekolah (RKS) tahun berikutnya.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 5 Ponorogo

Seorang pemimpin dapat mencapai tujuan dengan berbagai cara dan gaya dalam memimpin, sesuai dengan kondisi internal dan tantangan eksternal yang dihadapi, sehingga pemimpin yang efektif tidak bisa dikaitkan dengan hanya pada aspek tertentu saja yang dimiliki oleh pemimpin ataupun kondisi lingkungan yang mengitarinya.¹ Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo, beliau menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan terbuka, kepala sekolah menganggap bahwa lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo adalah milik bersama, yang setiap elemen warga masyarakat sekolah diberi kebebasan dalam memberikan aspirasi, berupa kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun dan memberikan kemajuan lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo.

Secara teoritik gaya kepemimpinan kepala sekolah SMPN 5 Ponorogo cenderung dengan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam membuat keputusan kepala sekolah SMPN 5 Ponorogo bermusyawarah mendiskusikan masalah bersama-sama dengan anggota lainnya kemudian mengambil keputusan atau kebijakan secara bersama-sama. Menurut Suryosubroto gaya kepemimpinan

¹ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*,..27.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 43.

demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi.³

Thoha menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah, kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.⁴

Kepala sekolah berkoordinasi dan berinteraksi dengan baik dan sopan kepada setiap guru dan elemen masyarakat sekolah, yang di setiap kesempatan kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kerja terhadap bawahannya, kepala sekolah juga tidak memberatkan dalam memberikan tugas kepada guru, yang tugas diberikan sesuai dengan tupoksi masing-masing guru. Yang tetap berpedoman pada delapan standar peraturan Permendikbud dalam penyelenggaraan pendidikan.

³ *Ibid...*, 223.

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995), 50.

Mardiana menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seseorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, antar bawahan tugas tersebut dibagi secara adil dan merata.⁵ Tipe yang demokratik adalah seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi, perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya.⁶

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, dan juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.⁷ Bapak Ruskanto sebagai kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo juga memberikan pengarahan kepada setiap anggota masyarakat sekolah yang berprestasi dan di setiap tahunnya kepala sekolah mengadakan pelatihan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 5 Ponorogo, dengan mengadakan *workshop* pelatihan bagi guru, selain beliau memberikan contoh dan pelatihan secara langsung, sebagai upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan, kecakapan dan keprofesionalan profesi guru di SMPN 5 Ponorogo.

B. Analisis Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 5 Ponorogo

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi, dalam konteks ini yaitu sekolah melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya

⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012). 145.

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ...90.

⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 88.

menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan sekolah. Kepemimpinan pendidikan bertujuan agar setiap kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tujuan kepemimpinan lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin dalam pengelolaan sekolah, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. Pemimpin dalam membuat kebijakan dan operasional kerja selalu berdasarkan pada visi yang dijadikan sebagai pencapaian tujuan.⁸

Kepala sekolah lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo, sebagai pemimpin pendidikan beliau mempunyai visi dan misi untuk menjadikan SMPN 5 Ponorogo menjadi lembaga pendidikan yang maju dan berprestasi. Yang beliau menerapkan tipe kepemimpinan terbuka dan fleksibel dengan mengkombinasikan model kepemimpinan *bottom up* dan *top down*. Kepala sekolah memberikan fasilitas sarana dan prasarana sekolah sebagai penunjang kegiatan sekolah dan memberikan kenyamanan terhadap warga sekolah, memberikan keteladanan dan pelatihan serta contoh dalam melaksanakan visi sekolah, mengadakan kegiatan ekstrakurikuler dan program adiwiyata sebagai iklim dan budaya sekolah unggul di SMPN 5 Ponorogo yang berpedoman pada visi, misi sekolah. Jika disesuaikan secara teoritik model kepemimpinan kepala sekolah tersebut lebih dekat dengan model kepemimpinan transformasional dan model kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership*).

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin perubahan dinamika. Pemimpin yang dapat mengubah lembaga menjadi lebih baik. Baik dalam mengelola maupun dalam mencapai tujuan lembaga itu sendiri serta mampu mewujudkan visi dengan baik sebagai jawaban terhadap tantangan zaman. Yang tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian

⁸ Komariah, Aan dan Triadna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 80.

perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Dengan demikian, dapat dipahami pemimpin transformasional ialah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi untuk masa yang akan datang.⁹

Bruce J. Avolio mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan penting untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja serta mendorong untuk melampaui minat pribadi demi mencapai kemaslahatan organisasi atau lembaga.¹⁰

Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang berorientasi pada perubahan melalui pemberian inspirasi pada anggota organisasi untuk berjuang mencapai visi yang telah ditetapkan, pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk berfikir jangka panjang, bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan sementara/sesaat, menyadari sesungguhnya penting, dan pemimpin berusaha mengembangkan menjadi pemimpin.¹¹ Esensi dari kepemimpinan transformasional sendiri adalah menghasilkan perubahan di mana dirinya dan mereka yang terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, tinggi, dan mendalam.¹²

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-

⁹ *Ibid.*, 78.

¹⁰ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISOD, 2008), 74.

¹¹ Uhar Suhar Saputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*, ... 60.

¹² Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 297.

cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.¹³ Pemimpin visioner adalah pemimpin yang bervariasi. Mereka mampu menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/membagikan, mensosialisasikan, mentransfer, dan mengimplementasikan visi. Pemimpin visioner tidak hanya berkata, tetapi juga berbuat.¹⁴

Menurut Rivai bahwa pemimpin yang memiliki imajinasi, mengetahui yang memadai, kepekaan, serta mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi lembaga organisasi menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan serta dapat dipertanggung jawabkan.¹⁵ Menurut Nanus, kepemimpinan visioner ialah pemimpin yang bervisi bekerja dalam empat peran. Yaitu: *Pertama*, peran penentu arah (*direction setter*). *Kedua*, agen perubahan (*agent of change*). *Ketiga*, juru bicara (*spokesperson*). *Keempat*, pelatih (*coach*).¹⁶

John Adair dalam Komariah dan Triatna, mengemukakan ciri-ciri *visionary leadership* ialah sebagai berikut:¹⁷

- 1) Memiliki integritas pribadi
- 2) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya
- 3) Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi
- 4) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi
- 5) Tegak dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.¹⁸

Sebagai pemimpin beliau tegas dalam memberikan sangsi atau teguran terhadap bawahannya yang melanggar tata tertib sekolah, kepala sekolah juga

¹³ Fauzan, *Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Kesiswaan* (Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, No. 1, 2016), 100.

¹⁴ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 71.

¹⁵ Veithza Rivai dan Ariviyani Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 47.

¹⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner*, ...81.

¹⁷ *Ibid.*, 83.

¹⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...115.

memberikan penghargaan serta apresiasi terhadap bawahannya yang berprestasi dan kepada anggota yang telah bekerja dengan baik dalam menjalankan tugas berupa pujian, dan rasa terimakasih kepala sekolah.

C. Analisis Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 5 Ponorogo

Sebagai seorang *leader* dalam lembaga pendidikan banyak hal yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam sebuah kepemimpinan. Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam hidup manusia, baik individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Dalam organisasi tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis, terutama dalam hal-hal berikut:¹⁹ 1) Pelaksana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen. 2) Penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi. 3) Pengelola organisasi. 4) Penguasa yang berwenang dalam mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya. 5) Perencana kegiatan dan pengambil keputusan. 6) Konseptor 7) Penentu kesejahteraan bawahannya 8) Suri tauladan 9) Pembentuk kerjasama antar pegawai.

Sebagai *leader* kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan. Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Lipoto mengatakan bahwa sebagai pemimpin, maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Hal senada dikatakan Wahjosumidjo peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh

¹⁹ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 173.

sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.²⁰

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Kartono adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju. Dalam penelitiannya Hick menemukan bahwa prestasi akademik dapat berprestasi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.²¹

Kepala sekolah di SMPN 5 Ponorogo dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin di sekolah yaitu dengan kepala sekolah menciptakan suasana nyaman dan kondusif di lingkungan sekolah, mengajak, merangkul, memotivasi, serta memberikan contoh dan arahan kepada warga masyarakat sekolah, sebagai teladan di SMPN 5 Ponorogo. Kepala sekolah dalam melaksanakan dan mencapai visi, misi dan tujuan sekolah secara bersama-sama dengan seluruh anggota dan masyarakat sekolah. Kegiatan evaluasi dijalankan kepala sekolah secara berkala pada setiap program dan pelaksanaan kegiatan sekolah, seperti evaluasi KBM, evaluasi akhir semester, evaluasi akhir tahun dan evaluasi kegiatan-kegiatan lainnya, namun juga tidak menuntun kemungkinan evaluasi dilakukan kepala sekolah pada saat di tengah tengah program kegiatan sekolah. Yang evaluasi secara umum dan keseluruhan program sekolah dilakukan pada setiap akhir tahun kalender pendidikan. Evaluasi digunakan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan dari sekolah, selain evaluasi sebagai pengontrolan program, dengan demikian program sekolah dapat berjalan dengan maksimal yang selanjutnya hasil evaluasi sekolah dicatat dan dibukukan. Kemudian, kepala sekolah akan melanjutkan program-program sekolah

²⁰ Muhamad Sholeh, *Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*,...46.

²¹ Nurzaima, *Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*,... 218.

yang sudah baik serta akan memperbaiki dan memaksimalkan program kegiatan sekolah yang belum berjalan secara maksimal dengan menindaklanjutinya dalam perencanaan program sekolah tahun selanjutnya, atau rencana kerja sekolah (RKS) tahun berikutnya.

Suchman mengartikan evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk tercapainya tujuan.²² Sedangkan Komite Studi Nasional tentang Evaluasi dari UCLA menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya.²³ Tujuan evaluasi adalah untuk melihat dan mengetahui proses yang terjadi dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran memiliki tiga hal penting yaitu, *input*, transformasi dan *output*. *Input* adalah peserta didik yang telah dinilai kemampuan dan siap menjalani pembelajaran. Transformasi adalah segala unsur yang terkait dengan proses pembelajaran yaitu; guru, media, kurikulum, metode pengajaran, sarana dan prasarana serta sistem administrasi. Sedangkan *output* adalah pencapaian yang dihasilkan dari proses pembelajaran.²⁴ Sudijono menjelaskan bahwa fungsi dan tujuan evaluasi pembelajaran adalah untuk mengukur kemajuan, menunjang penyusunan rencana, dan untuk memperbaiki atau melakukan penyusunan kembali, serta untuk mengetahui keefektifan dan keefisienan sistem pembelajaran sampai dengan sistem penilaian pembelajaran.²⁵

Kepala sekolah sebagai pimpinan bertanggungjawab secara umum terhadap kelancaran dan keberhasilan fungsi serta kegiatan sekolah, kepala sekolah memiliki

²² Eko Putro Widoyo, *Evaluasi Program Pembelajaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 1996), 1..

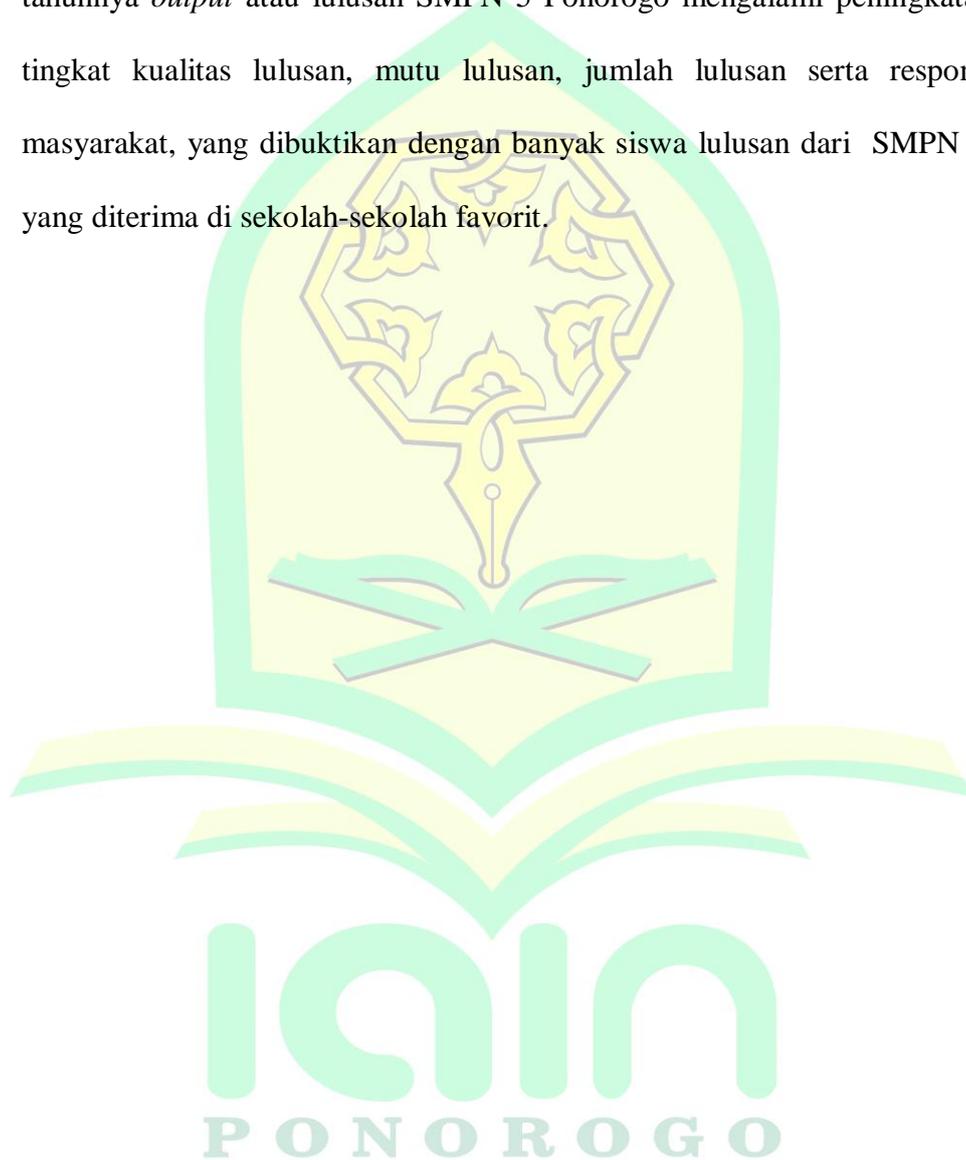
²³ Suharsimi Arikunto dan Safruddin Abdul Jakfar, *Evaluasi Program pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004) 1.

²⁴ Purwanto, *Evaluasi Hasil Belajar* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011), 19.

²⁵ Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Jakarta Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2009), 30.

peranan penting sebagai upaya meningkatkan kualitas tenaga kependidikan dan mutu *output* (lulusan) dari sebuah organisasi pendidikan.²⁶

Lembaga pendidikan SMPN 5 Ponorogo memiliki *output* atau lulusan cukup bagus. Siswa lulusan SMPN 5 Ponorogo memiliki potensi yang baik dan kemampuan mempuni di bidang akademik dan bidang non akademik, yang setiap tahunnya *output* atau lulusan SMPN 5 Ponorogo mengalami peningkatan baik dari tingkat kualitas lulusan, mutu lulusan, jumlah lulusan serta respon baik dari masyarakat, yang dibuktikan dengan banyak siswa lulusan dari SMPN 5 Ponorogo yang diterima di sekolah-sekolah favorit.



²⁶ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media 2015), 60.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, lugas dan terbuka, dengan gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama serta hasil yang dicapai dari tujuan sekolah. Kepala sekolah beranggapan bahwa lembaga pendidikan SMPN Ponorogo adalah milik bersamam, bermusyawarah serta bekerja sama dengan bawahan dalam membuat kebijakan serta dalam pemecahan masalah pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memberikan tugas melalui tanggung jawab anggota dengan kordinasi yang baik dan sopan, serta memberikan pelatihan kepada guru dalam pengembangan kemampuan, kecakapan dan pengembangan profesi keguruan, serta memberikan kebebasan setiap anggota bertanggung jawab dan berinovasi dalam berbagai kesempatan untuk berprestasi, mendorong, mengarahkan, memotivasi guru dan siswa guna mengembangkan dan membentuk kesatuan organisasi pendidikan yang saling melengkapi.
2. Model kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo menerapkan model kepemimpinan visioner. Dalam praktiknya kepala sekolah SMPN 5 Ponorogo memiliki visi dan misi jauh kedepan, untuk mengembangka dan memajukan lembaga pendidikan yang ia pimpin, serta menjadikan SMPN 5 Ponorogo sebgagai lembaga pendidikan berprestasi. Kepala sekolah memberikan kenyamanan di sekolah dengan sarana dan prasarana sekolah yang lengkap dan mempuni. Berperan sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala sekolah merumuskan program adiwiyata sebagai iklim dan budaya unggul

serta memberikan keteladanan dalam menja visi misi sekolah. Dalam praktiknya, kepala sekolah bersifat fleksibel dan menggerakkan seluruh elemen di sekolah guna menjadikan tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

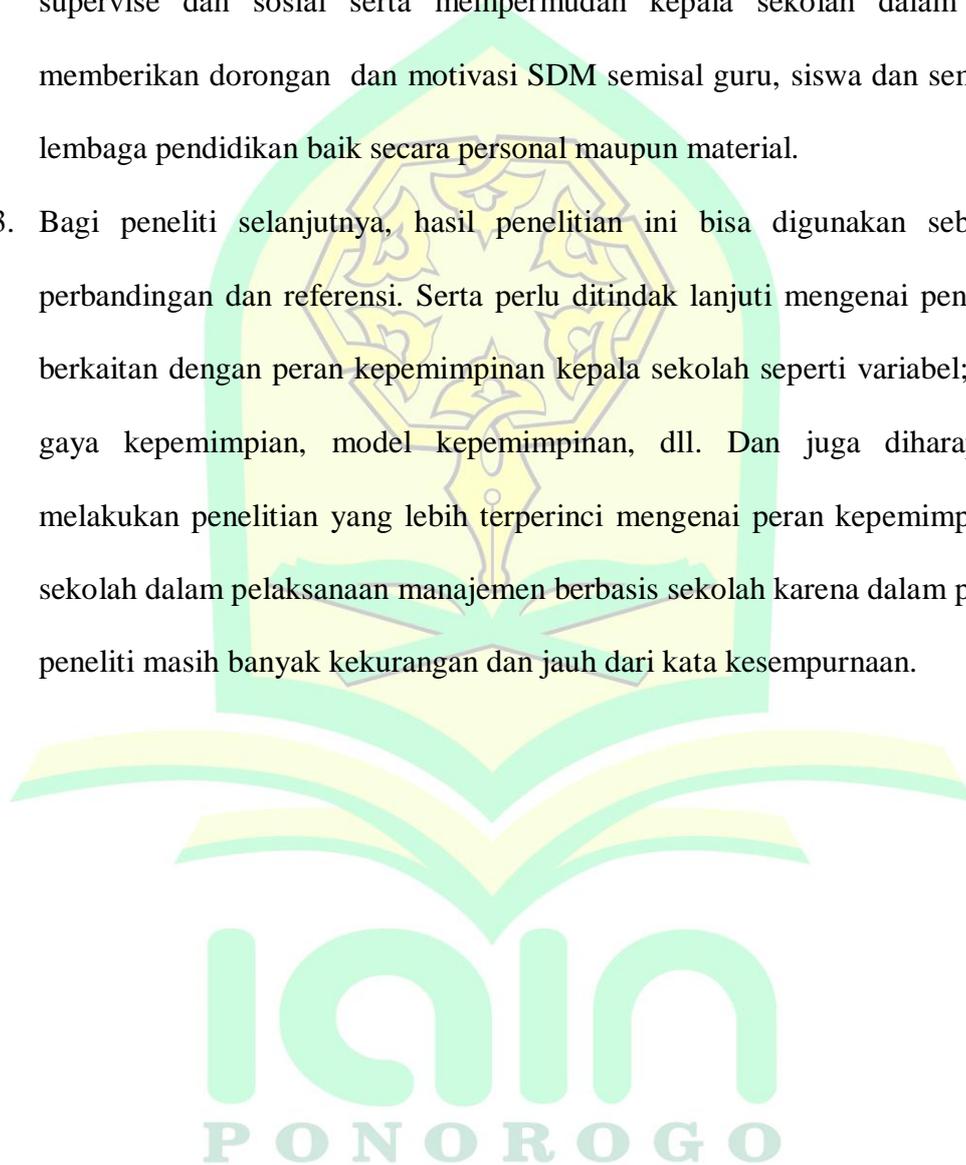
3. Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMPN 5 Ponorogo, yaitu dengan kepala sekolah menciptakan suasana nyaman di sekolah, dengan memfasilitasi sekolah dengan sarana dan prasarana yang cukup lengkap dan memadai yang menunjang dari kinerja sumber daya manusia, keprofesionalisme guru, kualitas dan mutu sekolah serta *output dari* lembaga pendidikan. *Output* dan mutu SMPN 5 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Ditandai dengan banyak *output* SMPN 5 Ponorogo yang berprestasi dan di terima di sekolah-sekolah favorit dan kejuruan yang menyebar di karesidenan madiun serta bertambahnya respon positif dari masyarakat yang puas dengan program pendidikan di SMPN 5 Ponorogo.

B. Saran

1. Bagi lembaga sekolah, kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan. Kepemimpinan visioner adalah salah satu bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membawa perubahan lembaga pendidikan ke arah yang lebih baik. Dengan adanya kepemimpinan visioner dalam manajemen berbasis sekolah akan membawa realisasi dan terwujudnya visi, misi lembaga pendidikan menjadi nyata.
2. Bagi kepala sekolah seyogyanya dalam menjalankan lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi serta mempunyai tipe kepemimpinan yang tepat dan berusaha meningkatkan kepemimpinannya. Maka semua aspek harus dikelola dengan perencanaan baik dan matang agar terciptanya optimalisasi sumber daya yang ada, terlebih dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah tipe atau model

kepemimpinan kepala sekolah harus diperhitungkan secara seksama karena akan sangat mempengaruhi dari keberhasilan lembaga pendidikan. Dalam implementasi MBS salah satu model kepemimpinan yang dapat digunakan adalah model kepemimpinan visioner. Dengan model kepemimpinan ini, akan meningkatkan kompetensi kepala sekolah dari dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise dan sosial serta mempermudah kepala sekolah dalam mengelola, memberikan dorongan dan motivasi SDM semisal guru, siswa dan semua anggota lembaga pendidikan baik secara personal maupun material.

3. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi. Serta perlu ditindak lanjuti mengenai penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah seperti variabel; keefektivan, gaya kepemimpinan, model kepemimpinan, dll. Dan juga diharapkan dapat melakukan penelitian yang lebih terperinci mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah karena dalam penelitian ini peneliti masih banyak kekurangan dan jauh dari kata kesempurnaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin dan Beni. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014.
- Arifin, Zainal. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. dan Safruddin Abdul Jakfar, *Evaluasi Program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press 2012.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCISOD, 2008.
- Daryanto. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Darajat, Zakiyah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al Quran dan Terjemahnya*. Semarang: CV. Alwaah, 1993.
- Ersin, Idraningrum. *Peran Kepala Sekolah dan Partisipasi dari Masyarakat dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah unruk Mewujudkan Kualitas Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Madiun* . Gulawentah: Jurnal Studi Sosial Vol. 3, No. 1, 2018.
- Fauzan. *Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*. Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, No.1, 2016.
- Hayati, Linda. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar*. Skripsi Universitas Islam Negeri Ar-Ranirydarussalam, Banda Aceh 2018.

- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Herabudin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Heriyanto. *Manajmenen Berbasis Sekolaah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Tesis, 2008.
- Hermiono, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Ita, Efrida. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini*. Jurnal Buah Hati. Vol 5, No.2, 2018.
- Juni Priansa, Donni dan Sonny Suntani Sentiana. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung: Rajawali Pers, 1992.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Komariah, Aan dan Triadna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kompri, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, 1992.
- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Marlina, Leny. *Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Jurnal TA'DIB, Vol. XVIII, No. 02, 2013.
- Masaong, Abd. Kadim. *Supervise Pembelajaran dan Penegmbangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT bumi Aksara, 2011.

- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nurding, Diding dan Imam Sibaweh. *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gransindo, 2006.
- Nurzaima, *Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Vol.18 No.3, Tahun 2018.
- Ravai, Veithzal. dan Sylviana Murni. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Prihantoro, Dian Eka. *Mengenal Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan*. Jurnal Tarbawiyah, Vol. 13, No. 2, 2016.
- Prihatin, Eka. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Purwanto. *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011.
- Salam, Abdus. *Manajemen Insani dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Saputra, Rizky Angga. *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta didik di SMK Darul Magfiroh Sinar Rejeki, Kec. Jati Agung Kab. Lampung Selatan*. Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith. *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sholeh, Muhamad. *Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jurnal Dinamika : Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1, 2016.
- Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar dan Wiwin Widyawati. *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam di Indonesia*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Suharsaputra, Umar, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2016.

- Suprayogi, Hira Ponco. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu*. Skripsi Univeritas Negeri, Yogyakarta, 2011.
- Sutianah, Elis. dkk. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah dan Kepribadian Dengan Keinovatifan Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.6, No.2, 2018.
- Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media, 2015.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Citra Umbara, 2003.
- Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

