

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Driyarkara menyebutkan, bahwa pendidikan adalah memanusiakan manusia muda. Pernyataan ini menyiratkan pengertian tentang upaya yang dilakukan secara sengaja dan sistematis dalam rangka mengubah seseorang menjadi seseorang terdidik. Dalam proses pendidikan, diharapkan terjadinya perubahan pada anak didik, yaitu perubahan dalam kemampuan, sikap, dan tingkah laku. Artinya, terjadi perkembangan dari keadaan semula.<sup>1</sup>

Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwakepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatis dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai-nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.<sup>2</sup>

Pendidikan adalah karya bersamayang berlangsung dalam suatu pola kehidupan insane tertentu. Menurut Webster New World Dictionary (1962), pendidikan adalah “proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan seterusnya, khususnya lewat persekolahan formal”. Pemahaman mengenai pendidikan mengacu pada konsep tersebut menggambarkan bahwa pendidikan memiliki sifat dan sarannya yaitu manusia. Manusia itu sendiri mengandung banyak aspek dan sifatnya yang sangat kompleks. Karena itu tidak ada suatu batasan yang cukup memadai untuk menjelaskan arti pendidikan secara lengkap. Batasan pendidikan yang dibuat para ahli tampak begitu beraneka ragam, dan kandunganya berbeda antara satu dari yang lain.

Perbedaan tersebut dipengaruhi orientasi dan konsep dasar yang dipergunakan para ahli sebagai aspek yang menjadi tekanan dan falsafah yang melandasinya. Pendidikan sebagai suatu

---

<sup>1</sup> Daryono, *Sekolah, Menuju Manajemen* (Pasuruan, Academic & Research Institute, 2020), hlm 24

<sup>2</sup> Suparman, S.Pd.I, *Kepala Sekolah dan Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*, (Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hlm-14

upaya/perbuatan sudah berlangsung sejak dahulu dan tidak diragukan lagi eksistensinya. Pendidikan telah mulai dilaksanakan sejak manusia hadir dimuka bumi ini dalam bentuk pemberian warisan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dari para orang tuadalam mempersiapkan anak-anaknya menghadapi kehidupan dan masa depannya. Pendidikan bukanlah semata-mata merupakan upaya menyiapkan individu untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, melainkan lebih diarahkan pada upaya pembentukan dan kesediaan melestarikan lingkungan dalam jalinan yang selaras.<sup>3</sup>

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara kaffah (menyeluruh). Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan “ *Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan* “ pada tanggal 2 Mei 2002; dan lebih terfokus lagi, setelah diamanatkan dalam Undang Undang Sisdiknas (2003) bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan professional pada bidangnya masing-masing. Kompetensi tersebut diperlukan terutama untuk era kesejagatan khususnya globalisasi pasar bebas dilingkungan Negara-negara ASEAN, seperti AFTA ( *Asean Free Trade Area* ), dan AFLA ( *Asean Free Labour Area* ), maupun di kawasan negara-negara Asia Pasifik (APEC).

Di tengah persaingan dalam era kesemrawutan global, dan pasar bebas manusia dihadapkan pada perubahan-perubahan yang tidak menentu. Ibarat “nelayan dilaut lepas” yang dapat menyesatkan jika tidak memiliki “kompas” sebagai pedoman untuk bertindak dan mengarunginya. Kondisi tersebut telah mengakibatkan hubungan yang tidak linear antara pendidikan dengan dunia kerja atau “*one to one relationship*”, karena apa yang terjadi dalam lapangan kerja sulit diikuti oleh pendidikan, sehigga terjadi kesenjangan.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan penyempurnaan system pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*soft ware*) maupun perangkat keras (*hard ware*). Upaya tersebut antara lain dikeluarkannya Undang- Undang nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang

---

<sup>3</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2007), hlm 1

Otonomi Daerah serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan atau (*line staf*), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung yakni guru dan kepala sekolah.

Dalam kaitan ini visi, misi, dan strategi Dinas Pendidikan Nasional pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata sekolah dan masyarakat, dan harus pula mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, serta harus mampu memelihara garis kebijakan dari birokrasi yang lebih tinggi. Di samping itu, tujuan harus layak dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, serta memiliki gambaran yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan di masa depan.

Untuk kepentingan tersebut, diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan. Dalam hal ini, berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan manajemen berbasis sekolah (*school based management*), yang dapat mengelola pendidikan sesuai dengan tuntutan reformasi dalam era globalisasi.<sup>4</sup>

Pendidikan mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan generasi muda yang memiliki keberdayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai *megaskills* yang mantap. Sejarah telah membuktikan bahwa kemajuan dan kejayaan suatu bangsa di dunia di tentukan oleh pembangunan dibidang pendidikan. Mereka menganggap kebodohan adalah musuh kemajuan dan kejayaan bangsa, oleh karena itu harus diperangi dengan mengadakan revolusi pendidikan. Secara empirik kita dapat menghadapi bangsa-bangsa di Eropa dan Amerikabahkan beberapa negara tetangga di kawasan Asia, seperti halnya Jepang dan Korea Selatan mampu menjadi bangsa bangsa terkemuka di dunia karena rakyatnya secara umum memiliki pendidikan yang baik dan berkualitas.

Kualitas pendidikan di Indonesia dianggap oleh banyak kalangan masih rendah. Bangsa Indonesia kini sedang dihadapkan pada persoalan-persoalan kebangsaan yang sangat krusial dan

---

<sup>4</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm 31-33

multidimensional. Permasalahan pendidikan yang sangat krusial yaitu rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang satuan pendidikan, khususnya pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Upaya untuk meningkatkan pendidikan mutu pendidikan telah dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan kompetensi guru, perbaikan sarana dan prasarana, pengadaan buku dan alat peraga, bahkan peningkatan mutu manajemen pendidikan. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Perbaikan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sampai saat ini yang masih relevan adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu melalui peningkatan manajemen pendidikan secara efektif.<sup>5</sup>

Implementasi MBS di Indonesia mendapat dukungan besar dari berbagai lembaga donor Internasional. Misalnya pemerintah Selandia Baru memberikan hibah sebesar 3.144.223 dolar AS guna mendukung pelaksanaan program ini di tingkat sekolah dasar dan Madrasah Ibtidaiyah. Program hibah itu juga didukung oleh Unesco dan Unicef sehingga total dana bantuan mencapai 3.730.715 dolar AS (*kompas*, 11 Mei 2002).<sup>6</sup>

Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi perlu juga dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis kearah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput (*grass root approach*).

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep yang berlandaskan pada kemandirian sekolah dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan proses pendidikan di sekolah bersama dengan *stakeholders* lainnya dalam sistem persekolahan memiliki otonomi dan kewenangan yang lebih luas dalam pengambilan keputusan

Kosekuensinya diperlukan kompetensi profesional yang bertumpu pada kreativitas dan kemandirian kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sekaligus juga diperlukan kapabilitas kepala sekolah untuk membangun kesadaran kolektif dari komunitas pendidikan sebagai *stakeholders* disekolah, untuk mampu merespon secara positif terhadap adanya pergeseran dalam manajemen sekolah dengan diterapkannya MBS.

---

<sup>5</sup> Arinda Firdianti, M.Pd.I, *Implementasi Manajemen Belajar Siswa, Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi* (Yogyakarta, CV Gre Publishing, 2018), hlm 1-2

<sup>6</sup> Dr. Nurkholis, M.M, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi*

Sebagai model pengelolaan sekolah yang inovatif dan reformatif, konsep MBS telah disosialisasikan secara meluas kepada seluruh komponen dan stakeholders pendidikan.

Namun demikian, persepsi dan pemahaman komponen dan stakeholders pendidikan terhadap konsep MBS sangat bervariasi, mengingat kondisi sekolah yang sangat beragam, baik dilihat dari segi fisik sekolah, kemampuan SDM pengelola, maupun kemampuan pengelolaannya.

Dengan kondisi yang variatif tersebut, implementasi konsep MBS yang dimulai secara efektif sejak tahun 2004 di sejumlah sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah juga amat bervariasi. Hal itu disebabkan adanya pemahaman terhadap konsep MBS yang masih terbatas dan belum utuh.

Disamping itu, dalam implementasi konsep MBS dimaksud, diperlukan upaya penyesuaian dengan kultur sekolah, saat ini, baik dari segi teknis pelaksanaan, maupun kesamaan pemahaman diantara stakeholders sekolah, khususnya kepemimpinan sekolah dengan komunitas sekolah yaitu para orang tua dan masyarakat lainnya, yang direpresatasikan melalui kelembagaan komite sekolah.<sup>7</sup>

Alasan yang dianggap rasional mengapa manajemen berbasis sekolah diterapkan, salah satunya adalah karena perlunya memberdayakan kepala sekolah sebagai menejer pendidikan. Disamping mengikutsertakan masyarakat sebagai bagian dari konstituen pendidikan dan juga sebagai stakeholder pendidikan, kepala sekolah diberi tugas dan fungsi yang luas dalam menejmen berbasis sekolah. Hal ini perlu diperhatikan, karena selama ini, kelemahan manajemen sekolah disebabkan karena tidak diberdayakan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bukanlah suatu hal yang aneh jika kemudian Bank Dunia merekomendasikan agar manajemen berbasis sekolah diterapkan dalam lembaga persekolahan di Indonesia. Dalam konteks pemberdayaan kepala sekolah dalam pelaksanaannya perlu mengembangkan tiga elemen pokok mengenai kepala sekolah, yaitu; (1) kepala sekolah dipilih oleh masyarakat, (2) adanya penghargaan terhadap kepala sekolah yang baik, dan (3) dilakukannya program-program modular training untuk kepala sekolah” (Jiyono, dkk, dalam Jalal dan Supardi, 2001: 159).

Fungsi kepala sekolah adalah sebagai pengelola, supervisor, dan pemimpin atau leader. Karena itu, setiap pemimpin harus mampu melaksanakan berbagai tugas dalam wilayah

---

<sup>7</sup> Dr. AsepTapipyani, *Otonomi Pendidikan: MBS dan Pengambilan Keputusan Partisipatif*, (Bandung), hlm 3-4

organisasinya. Untuk melakukan hal itu dibutuhkan manajemen pendidikan (Lazaruth, 1987:2021). Manajemen pendidikan yang dianggap relevan dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah dan memberdayakan kepala sekolah sesuai dengan tuntutan saat ini adalah melalui manajemen berbasis sekolah.

Memang banyak hal yang dapat meningkatkan upaya pencapaian tujuan pendidikan di persekolahn, apalagi jika manajemen berbasis sekolah diterapkan secara tepat. Salah satu upaya agar pencapaian tujuan pendidikan bermutu itu bisa dicapai adalah adanya manajemen kepemimpinan yang baik. Dalam kaitan ini Fattah (2000: 29) menegaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mendorong kepada kondisi pencapaian mutu hasil kerja yang baik, yang meliputi perubahan perilaku staf, metoda kerja, dan manajemen kepemimpinan.

Kapasitas kepemimpinan yang dibutuhkan dari seorang kepala sekolah adalah untuk mendukung komponen -komponen kinerja kepala sekolah . apalagi didalam diri seorang kepala sekolah tersebut telah imclude didalamnya berbaga predikat seperti sebagai seorang pendidik, supervisor, pemimpin, manajer, administrator, evaluator dan motivator. Jika komponen komponen tersebut tidak melekat secara maksimal dalam diri seorang kepala sekolah, sulit untuk mengharapkan kinerja yang baik dari tugas yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan menjadi strategis dan sifatnya krusial dalam tugas dan wewenang yang melekat pada jabatan seorang kepala sekolah. Mutu persekolahan sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolah. Sekolah bermutu menjadi tuntunan dan kebutuhan stake-holder. Karena itu, hanya kepemimpinan yang baiklah yang dapat melakukan berbagai upaya agar tujuan pendidikan, baik tujuan secara nasional, institusional maupun individual tercapai sebagaimana mestinya.<sup>8</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai apabila guru memiliki kinerja yang tinggi khususnya dalam hal kedisiplinan, mengingat guru merupakan seseorang yang ditokohkan dalam kelas, maka telah sewajarnya bilaguru mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Tanpa adanya disiplin kerja yangtinggi, maka hasil pendidikan yang dilakukan tidak akan maksimal. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, mempunyai peran yang nyata dalam upaya peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan, kepala sekolah yang kurang tegas, dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidak percayaan guru terhadap kebijakan kepala sekolah yang ditetapkan.

---

<sup>8</sup> Murniati A.R, *Manajemen Stratejik (Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan)*, (Bandung, Cita Pustaka Media Perintis, 2008), hlm. 129-134

Peran kepala sekolah begitu penting dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan. Terlebih dengan adanya otonomi daerah, maka kepala sekolah mempunyai otoritas dalam menentukan arah kebijakan sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah menuntut kepemimpinan kepala sekolah profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan (Mulyasa, 2007: 42).

Keberhasilan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola guru, sarana dan prasarana, serta siswa. Guru sebagai tokoh sentral dalam kelas perlu mendapat perhatian yang khusus serta perlakuan yang istimewa agar guru dapat memaksimalkan perannya. Demikian halnya dengan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dan siswa. Penggunaan sarana dan prasarana sebagai alat penunjang keberhasilan pendidikan perlu mendapat pengelolaan yang baik. Terlebih dengan siswa sebagai objek pendidikan yang memiliki berbagai macam karakter dan latar belakang tentunya membutuhkan pengelolaan yang baik. Namun dalam kenyataannya banyak kepala sekolah yang belum mampu memaksimalkan peran guru, pengelolaan sarana dan prasarana, serta pengelolaan siswa dengan baik.

Setiap system dan nilai kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dengan pola kepemimpinan dan karakter sosok pemimpin yang akan membawakannya. Oleh karena itu mengapa masalah kepemimpinan seseorang, misalnya, kepala sekolah, kepala kantor atau instansi, kepala pemerintahan, baik di tingkat daerah maupun pusat, menjadi perbincangan dan penilaian dikalangan rakyat. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah di suatu sekolah akhir-akhir ini sering menjadi topik pembicaraan dikalangan para pendidik. Di kalangan sekolah sikap pro dan kontra mengenai mutu pendidikan yang dikaitkan dengan tingkat kesejahteraan pendidik semakin menghangat. Bahkan gaungnya mampu menimbulkan kecemburuan banyak pihak, terutama oleh pegawai-pegawai dari instansi lain di luar pendidikan. Bahkan pejabat setingkat menteripun meragukan kinerja guru dalam dunia pendidikan.

Kecemburuan tersebut karena gaung tentang kesejahteraan pendidik terekspos seakan-akan terjadi dengan begitu mudahnya, terlepas dengan bagaimana para pendidik menghadapi kendala-kendala kepemimpinan dan kebijakan yang cenderung korup, tidak mempedulikan nasib

dan kesulitan para pendidik. Tuntunan kerja yang maksimal sementara dilain pihak semakin kentara terjadi pengbirian hak dan kesejahteraan, serta pembutaan-pembutaan lain.<sup>9</sup>

Menurut Basri (2014), keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan kepemimpinannya. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepemimpinan merupakan factor urgen dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Selain itu Masyhud (2006). Mengatakan bahwa tugas kepemimpinan pendidikan berkaitan langsung dengan cara bagaimana mempengaruhi, mengendalikan, dan memperdayakan orang-orang dalam organisasi/sekolah secara baik seperti, guru, siswa, petugas laboratorium, pustakawan, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), penjaga sekolah, dan petugas keamanan sekolah.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya selain bertanggung jawab terhadap terhadap operasionalnya kegiatan sekolah, juga menentukan tujuan sekolah. Kegagalan atau keberhasilan sekolah selalu mendapat perhatian pertama dan utama adalah kepala sekolahnya. Hal ini sangat beralasan karena kepala sekolah merupakan orang yang secara legal formal mempunyai otoritas untuk mengelola dan memimpin sekolah. Menurut Garzar Jr, Lawrie, Davis, Stephen & Betty (2014), bahwa terdapat beberapa dimensi inti kepemimpinann kepala sekolah yang mendorong keberlanjutan keberhasilan suatu sekolah, yaitu (1) kepala sekolah pandai menyampaikan pandangan tentang pendidikan dan mengarahkan sekolah sesuai tujuan, (2) membangun kapasitas dan kepemimpinan guru, (3) member pengaruh terhadap proses pembelajaran bermutu dan memiliki komitmen suatu perubahan, (4) memotivasi dan mempertahankan upaya kerja keras secara terus-menerus, dan (5) memperdayakan masyarakat. Inti kepemimpinan tersebut pada prinsipnya didorong tanggung jawab terhadap terwujudnya sekolah kondusif.<sup>10</sup>

Keunggulan dan mutu sebuah sekolah dipengaruhi oleh berbagai variable, variable manajerial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan memengaruhi efektivitas sekolah , dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreativitas, dan inovasi. Hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi yang akan memiliki kinerja yang memiliki teladan, menginspirasi, dan memberdayakan, kondisi ini akan mendorong perubahan yang

---

<sup>9</sup> Suparman, S.Pd.I , S.Pd, *Kepemimpinan Kepala Sekolah & Guru*, (Ponorogo : Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hlm-3-4

<sup>10</sup> Yulius Mataputun, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kcerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*, ( Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), hlm, 7-8

bermasyarakat, relevan, efektif biaya serta diterima oleh staf, siswa dan masyarakat (Agus Darma, 2007:6).

Menurut Mulyono (2008:144), bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut. *Pertama*, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaruan. Kemauan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitupula optimism para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya kepada kepala sekolah. *Kedua*, sekolah adalah sebagai komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada tingkatan ini, kepala sekolah sering dianggap identiti, bahkan telah dikatakan bahwasannya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. Peran kepala sekolah disini, bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efesiensi kelangsungan pendidikan.<sup>11</sup>

Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan, proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab sekolah. Agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan kemampuan profesional, yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan ketrampilan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2006: 431).

Tidak mudah untuk menjadi kepala sekolah profesional, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan, dan banyak strategi yang harus dikuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala sekolah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Untuk menjadi kepala sekolah profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula, demikian halnya masa menjadi kepala sekolah, bukan

---

<sup>11</sup> Kompri, M.Pd.I, *Standardisasi Kompetensi Kompetensi Kepala Sekolah*, (Jakarta: Kencana,2017). Hlm-36-37

jamannya lagi kepala sekolah seumur hidup. Kepala sekolah perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru, kepala sekolah lama kembali menjadi guru. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik (Mulyasa, 2007: vii).

Kondisi kepala sekolah saat ini menurut Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten.

Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu *kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan*. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional setelah melakukan uji kompetensi. Direktorat Peningkatan Mutu melakukan uji kompetensi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah.

Banyaknya kepala sekolah yang kurang memenuhi standar kompetensi ini tak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah yang berlaku saat ini.. Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pengangkatan kepala sekolah menjadi kewenangan penuh bupati atau wali kota, sehingga proses pengangkatannya jarang disertai pelatihan (Akhmad Sudrajat, 2008: 1).

Dalam hal ini, kota Cilegon pada perkembangannya memiliki salah satu sekolah yang mempunyai ciri khas tersendiri. SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon merupakan salah satu yayasan pendidikan yang memiliki karakteristik tersendiri dalam peningkatan mutu pendidikannya dengan lebih menonjolkan pada pendekatan alam yang religius. Memiliki dua jenjang pendidikan yaitu mulai dari SD dan SMP yang dilandasi dengan ciri khas pendidikan keislaman. Dengan proses pembentukan *branding* (kekhasan produk) ini tidak lepas dari usaha kepala sekolah maupun tim pengembang dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Kreatifitas dan kemampuan kepala sekolah sangat menentukan maju mundurnya suatu lembaga. Dengan membandingkan pola kepemimpinan dan pola implementasi MBS ini nantinya bisa dijadikan masukan bagi lembaga pendidikan lain dalam mengimplementasikan MBS. Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang

## **“Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon”.**

### **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, peneliti memberikan batasan masalah yang akan diteliti, yaitu:

Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah yaitu meliputi strategi penerapan MBS, serta factor pendukung dan penghambat implementasi manajemen berbasis sekolah.

### **C. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran kepala sekolah dalam dalam implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon?
2. Bagaimana Implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon?
3. Apa saja factor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana Peran kepala sekolah dalam dalam implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana Implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon?
3. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Apa saja factor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBS di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dalam rangka pengelolaan pendidikan berbasis nilai – nilai kependidikan islam. Manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan masukan, bagi kepala sekolah, khususnya kepala sekolah di SMP Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon dalam upaya mengelola guru, sarana dan prasarana, serta siswa.
2. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai tambahan literatur di dunia pendidikan khususnya untuk program magister pendidikan Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Serang Banten.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika penulisan Karya Tulis Ilmiah ini, penulis membuat pembahasan yang terdiri dari V (Lima) BAB, yaitu :

BAB I Pendahuluan, pada bab ini membahas poin besar tentang tesis ini. Pertama membahas tentang latar belakang masalah yang berisi tentang gambaran tentang otonomi sekolah, manajemen berbasis sekolah, peran kepala sekolah. Kedua, , identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Teori tentang Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepala Sekolah yang terdiri dari teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan Karya Tulis Ilmiah yang akan di bahas.

BAB III Metodologi Penelitian yang terdiri pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, tempat dan waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data.

BAB IV Deskripsi Hasil Penelitian, yaitu peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SMPS Unggulan Uswatun Hasanah Cilegon

BAB V Penutup, yang terdiri dari kesimpulan, saran dan implikasi yang bersangkutan dengan hasil penelitian