

**KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH
DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PELAKSANAAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI 01 KARANGKOBAR BANJARNEGARA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Pendidikan (S.Pd)

IAIN PURWOKERTO

Oleh:

**WATI SETIYANI
NIM. 1323303072**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2017**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wati Setiyani
NIM : 1323303072
Jenjang : S1
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri sesuai pada bagian-bagian yang ditunjuk sumbernya.

Purwokerto, 30 juli2017

Saya Menyatakan



Wati Setiyani
NIM. 1323303072



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto
Telp : 0281-635624, 628250, Fak. 0281-636553

PENGESAHAN

Skripsi Berjudul :

**KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH DAN IMPLIKASINYA
TERHADAP PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI 01 KARANGKOBAR BANJARNEGARA**

Yang disusun oleh saudari : Wati Setiyani, NIM : 1323303072, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari : Senin, tanggal : 21 Agustus 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada sidang Dewan Penguji skripsi.

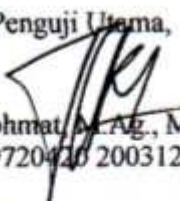
Penguji I/Ketua sidang/Pembimbing,


Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP.: 19681008 199403 1 001

Penguji II/Sekretaris Sidang,


M. M. Saah, M.Ag.
NIP.: 19701116 200312 1 001

Penguji Utama,


Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.
NIP.: 19720410 200312 1 001

Mengetahui :
Dekan,



Dr. Khalid Mawardi, S.Ag., M.Hum
NIP.: 19730728 199903 1 005

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Naskah Skripsi
Sdr. Wati Setiyani
Lamp : 3 (Tiga Ekslembar),

Purwokerto, 30 Juli 2017
Kepada Yth
Dekan FTIK IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah saya mengadakan koreksi seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi saudara :

Nama : Wati Setiyani
NIM : 1323303072
Fakultas/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Karang Kobar Banjarnegara**

Dengan ini kami mohon agar skripsi Saudari tersebut dapat dimunaqosahkan. Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Purwokerto, 30 Juli 2017
Pembimbing,



Dr. H. Sunhaji, M.Ag
NIP.19681008 199403 1 001

**KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH DAN IMPLIKASINYA
TERHADAP PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI 01 KARANGKOBAR BANJARNEGARA**

**WATI SETIYANI
NIM. 1323303072**

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islama Negeri Purwokerto

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang kompetensi sosial kepala sekolah terhadap pelaksanaan MBS di SD Negeri 01 Karangkoban Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi dan angket. Kemudian dianalisis dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dan angket yang kemudian membandingkan hasil wawancara dan angket dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Obyek penelitian: *pertama*, Kompetensi Sosial Kepala Sekolah yang meliputi: Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Kompetensi sosial kepala sekolah sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, sehingga program sekolah dapat tercapai dan berjalan dengan baik. Dan yang *Kedua*, Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kompetensi sosial kepala sekolah terhadap pelaksanaan MBS di SD Negeri 01 Karangkoban Banjarnegara sudah sangat bagus. Kompetensi sosial kepala sekolah itu sendiri juga 85% baik. Hal ini juga berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ada di SD Negeri 01 Karangkoban Banjarnegara. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah itu sendiri sudah terlaksana, tertata dan tersusun secara baik dan dilakukan sesuai dengan visi misi sekolah dasar ini yaitu *Terdepan dalam berprestasi dan religi luhur budi pekerti*.

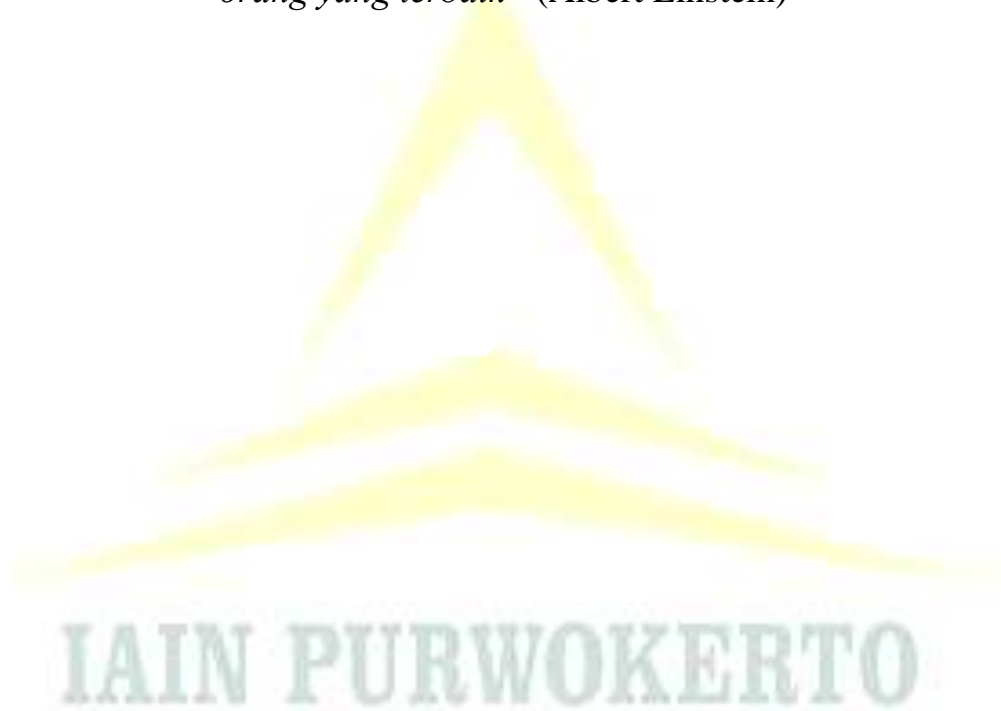
Kata kunci: Kompetensi Sosial, Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah.

MOTTO

Do the best, be good, then you will be the best

(Albert Einstein)

“Lakukan yang terbaik, bersikaplah yang baik maka kau akan menjadi orang yang terbaik” (Albert Einstein)



PERSEMBAHAN

Dengan segala ke tiada berdaya dan upayanya dari seseorang penulis yang senantiasa hanyalah karena kehendak yang kuasa dengan mengucapkan rasa syukur kepada Sang Ilahi dengan ini penulis mempersembahkan karya Ilmiah ini kepada:

1. Ayah dan Ibunda tercinta yang senantiasa tiada bosan untuk selalu mendoakan serta membimbing, membina serta selalu memberikan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kakak Tersayang Dewi Yuliyanti dan Adik Tersayang Purwanto yang selalu memberikan support kepada saya sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik.

Dengan segala kerendahan hati penulis senantiasa selalu mengharap ridho serta rahmat SWT semoga segala amalnya dapat menjadikan amal yang soleh soleha amin.

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara”. Shalawat serta salam mudah-mudahan terlimpah kepada beliau junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang selalu kita harapkan syafa’atnya nanti di yaumul qiyamah.

Ucapkan terima kasih yang mendalam penulis tujukan kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan kontribusi kepada penulis baik moral maupun materil, ucapan terima kasih ini penulis berikan kepada:

1. Dr. Kholid Mawardi, S.Ag., M.Hum., Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
2. Dr. Fauzi, M.Ag, Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
3. Dr. Hizbul Muflihini, M.Pd., Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto sekaligus penasehat akademik angkatan 2013 jurusan Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto.
4. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., sebagai Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bantuan, petunjuk, bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

5. Segenap dosen dan Staff administrasi IAIN Purwokerto.
6. Bapak Suparto, S.Pd. selaku kepala SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan data-data yang penulis butuhkan dalam penelitian ini, serta kesediaan meluangkan waktunya untuk wawancara dan observasi. Serta Bapak Paidi selaku komite sekolah dan juga Ibu Tri Wisudawati dan Bapak Arman Riyadi terima kasih banyak atas bantuan dan kerjasamanya pada saat penulis melakukan penelitian. Terimakasih banyak atas kesediaan meluangkan waktu untuk diwawancara, terimakasih pula atas pemberian data-data yang penulis butuhkan.
7. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa mendoakan, memotivasi, dan membimbing serta mencurahkan segala kasih sayangnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kakak tersayang Dewi Yuliyanti dan adikku Purwanto yang selalu memberikan support kepada saya sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik.
9. Satrio Piardi yang selalu dan tidak pernah lupa untuk mengingatkan, memotivasi, dan memberi dukungan terus-menerus dalam pengerjaan skripsi.
10. Sahabat tercinta Alviara Permata Sari, Trian Novitasari, Ita Syarifah Mudrika, Yuni Khusnul Khotimah yang selalu memberikan masukan, motivasi dan mengingatkan dalam pengerjaan skripsi.
11. Teman-teman seperjuangan Jurusan MPI yang telah memberikan motivasi dan semangat.

12. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat saya sebut satu per satu, semoga kebaikan kalian mendapatkan balasan yang terbaik di sisi Allah SWT.

Penulis, 30 Juli 2017

Wanti
Wati Setiyani

NIM. 1323303072



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN NOTA PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Operasional	8
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
E. Kajian Pustaka	16
F. Sistematika Penulisan.....	20
BAB II KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH DAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	
A. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	22

1. Pengertian Kompetensi Sosial	22
2. Pengertian Kepala Sekolah	23
3. Pentingnya Kompetensi bagi Pemimpin.....	25
4. Pentingnya Kompetensi Sosial	30
5. Komponen Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	35
B. Manajemen Berbasis Sekolah	37
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	37
2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	41
3. Kelebihan dan Kelemahan Manajemen Berbasis Sekolah .	43
4. Tahap-tahap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah....	46
5. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah	49
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	53
B. Sumber Data	53
C. Metode Pengumpulan Data	54
D. Teknik Analisis Data	57
 BAB IV ANALISIS KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	
A. Analisi Kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah	59
1. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah.....	59

2. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	64
3. Implikasi Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	70
B. Analisis Peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah	72
1. Kepala sekolah sebagai manajer	73
2. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor	73
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	75
B. Saran-saran	77
C. Kata Penutup.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Frekuensi Nilai Nyata Dari Tiap Interval Mengenai Kompetensi Sosial Kepala Sekolah.....	59
Tabel 2 Kategori Penilaian Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	61
Tabel 3 Daftar Nama Tenaga Pendidik Dan Kependidikan 2016/2017.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara, Observasi, Dokumentasi dan Angket
- Lampiran 2. Hasil wawancara yang meliputi: wawancara dengan Kepala Sekolah SD Negeri 01 Karangobar, wawancara dengan komite sekolah SD Negeri 01 Karangobar, wawancara dengan waka kurikulum SD Negeri 01 Karangobar, dan wawancara dengan guru SD Negeri 01 Karangobar.
- Lampiran 3. Foto SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara
- Lampiran 4. Foto Kegiatan di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara
- Lampiran 5. Surat-surat yang meliputi:
- a. Surat keterangan telah melakukan penelitian dari SD Negeri 01 Karangobar
 - b. Surat permohonan izin riset individual
 - c. Surat permohonan persetujuan judul skripsi
 - d. Blangko bimbingan skripsi
 - e. Surat keterangan mengikuti seminar proposal skripsi
 - f. Berita acara/daftar hadir seminar proposal skripsi
 - g. Surat keterangan lulus komprehensif
- Lampiran 6. Sertifikat yang meliputi:
- a. Sertifikat Computer
 - b. Sertifikat BTA/PPI
 - c. Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
 - d. Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris

e. Sertifikat KKN

f. Sertifikat PKL

Lampiran 7. Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi apapun komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Pemerintah tetap komitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini penting agar setelah melewati masa kini, nasib bangsa Indonesia terutama kaum miskin tidak semakin terpuruk.¹ Pendidikan itu sendiri adalah salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan serta mengubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Masalah-masalah pendidikan semakin kompleks sesuai dengan makin meningkatnya kecerdasan rakyat serta kemampuan sumber daya manusia yang semakin ditingkatkan. Adapun tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan yang merata: 1) banyak kalangan yang berasumsi bahwa sekolah apabila inputnya baik akan menghasilkan output yang baik pula. Padahal proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan. 2) penyelenggara pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi pusat yang kadang-kadang kebijakan tersebut tidak sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah kehilangan kemandirian,

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 20.

keluwesan, motivasi, kreatifitas/inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan lembaganya termasuk peningkatan mutu sekolah. 3) kurangnya peran serta warga sekolah (guru) dan warga masyarakat (orang tua) dalam menyelenggarakan pendidikan.

Partisipasi masyarakat pada umumnya masih sebatas pada dukungan dana, sedangkan dukungan lainnya yang berupa moral, pemikiran, barang dan jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas masyarakat juga lemah terutama mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (orang tua) sebagai *stakeholders*. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya dimana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Kepala sekolah juga harus hidup ditengah masyarakat untuk berbaur dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan olahraga, keagamaan, dan keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala sekolah selain sebagai kepala maupun guru. Hal ini mendorong kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal sekolah, lingkungan masyarakat secara umum.²

Kepala sekolah memiliki beberapa kompetensi, diantaranya yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Sehubungan dengan itu, dalam penelitian ini penulis akan lebih membahas mengenai kompetensi sosial kepala sekolah.

² Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 66-67.

Kompetensi sosial adalah kemampuan kepala sekolah sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga pendidik, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial merupakan kemampuan kepala sekolah sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga pendidik, orang tua/wali peserta didik, dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.³ Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi dapat dimaksudkan agar memberikan sejumlah manfaat, antara lain agar penyampaian program yang disampaikan dapat dimengerti oleh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya dapat diterima oleh orang lain, dan efektif dalam menggerakkan orang lain dalam melakukan sesuatu.⁴

Kepala sekolah adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa lepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat.⁵ Mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumberdaya

³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2007), hlm. 173

⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 111.

⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...* hlm. 173.

sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam mendayagunakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan, menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Otonomi pengelolaan pendidikan di sekolah berkaitan dengan pendelegasian wewenang kepada kepala sekolah. Agar wewenang yang diberikan dapat dijalankan dengan baik, maka diperlukan kepala sekolah yang kompeten dalam menjalankan program-program sekolah termasuk segala wewenang yang dilimpahkan untuk mengambil keputusan tentang pemanfaatan sumberdaya sekolah dan melakukan kerjasama dengan masyarakat.⁶

Kebutuhan sekolah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu mendapatkan bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak demi kepentingan sekolah. Agar tidak dianggap sebagai menara gading, sekolah harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Ada beberapa kegiatan yang membutuhkan terutama di pedesaan, partisipasi sekolah demi suksesnya kegiatan tersebut. Kegiatan tersebut diantaranya pembelajaran bagi buta aksara, kelompok belajar paket A, B, dan C. Untuk itu, sekolah dapat berpartisipasi dengan menyediakan ruang kelas sebagai sarana belajar atau menyediakan guru sebagai tenaga pengajar.⁷

⁶ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Pontianak: Alfabeta, 2009), hlm. 32.

⁷ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm.182.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara produktif, efektif dan efisien, sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas.⁸ Sehingga sekolah melakukan perbaikan kualitas pendidikan melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terobosan lain yang saat ini sedang menggejala di seluruh pelosok Indonesia. Bukan karena mulai bangkrut untuk membiayai pendidikan warganya, melainkan karena masyarakat memiliki kekuatan yang besar dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, pengusaha, dsb.), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, sekolah serta *stakeholders* yang ada. Partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...* hlm. 50-52.

yang terbuka dan demokratis dimana warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, pengusaha, dsb.), didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan sampai tahap evaluasi. Pengertian lain dari MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan dan kebutuhan sekolah yang dilakukan secara partisipatif, transparan, akuntabel, berwawasan ke depan, tegas dalam penegakan hukum, adil, egaliter, prediktif, peka terhadap aspirasi stakeholder, pasti dalam jaminan mutu, profesional, efisien dan efektif, dalam rangka peningkatan mutu. MBS merupakan pelimpahan wewenang pada lapis sekolah untuk mengambil keputusan mengenai alokasi dan pemanfaatan sumber-sumber berdasarkan aturan akuntabilitas yang berkaitan dengan sumber tersebut.⁹

Melalui MBS, pihak sekolah dan para *stakeholders* mempunyai wewenang untuk membuat keputusan. Keputusan yang diambil menyangkut seluruh aspek yang berhubungan dengan setiap pelaksanaan pendidikan di lingkungan sekolah berdasarkan peraturan yang berlaku. Dengan adanya kewenangan tersebut, maka pihak sekolah dapat mengidentifikasi setiap masalah dan kendala yang dihadapi dalam proses pendidikan di sekolah sekaligus mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah tersebut.

Pada paradigma lama, tugas dan fungsi sekolah hanya melaksanakan program yang telah dibuat oleh pemerintah pusat. Sementara sekolah tidak

⁹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...* hlm. 68-70.

memunculkan program dan melaksanakannya berdasarkan inisiatif sendiri. Sedangkan didalam pengelolaan lembaganya, dimana pengambilan keputusan dilakukan secara bersama/partisipatif dan peran masyarakat makin besar. Selain itu, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola lembaganya.

Paradigma baru manajemen pendidikan juga mengutamakan basis profesionalisme daripada basis birokrasi, dimana pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh kemandirian daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat tidak lagi bersifat mengontrol, tetapi lebih berperan dalam memotivasi dan memfasilitasi sekolah.

Dalam pelaksanaan MBS tersebut, dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen warga sekolah di bidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat sekolah berdasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala sekolah harus dapat memposisikan sebagai agen perubahan sekolah.

SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang ada di Kecamatan Karangobar Kabupaten Banjarnegara yang telah menerapkan dan melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Berdasarkan studi pendahuluan yang penulis lakukan (wawancara dengan Bapak Suparto selaku Kepala Sekolah) pada tanggal 09 Agustus 2016 diperoleh informasi bahwa SD Negeri 01 Karangobar telah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah lama dan terlaksana, tertata dan tersusun sesuai dengan visi misi yang ada di sekolah dasar ini. Selain itu, hubungan antara pihak

sekolah terutama kepala sekolah dengan masyarakat sekitar memiliki komunikasi yang baik.

SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara selain telah menerapkan dan melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS), sekolah dasar ini juga merupakan salah satu sekolah dasar yang ditunjuk dan dipilih sebagai sekolah Rujukan yaitu sekolah dasar yang dijadikan sebagai sekolah percontohan untuk sekolah yang lain di Kabupaten Banjarnegara. Hal ini tidak lepas dari kemampuan sosial kepala sekolah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan bawahannya, pihak lain maupun masyarakat sekitar.

Dari latar belakang di atas akan penulis sajikan dalam bentuk skripsi dengan judul "*Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara*".

B. Definisi Operasional

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan dalam memahami judul yang dimaksud dalam skripsi ini serta menghindari kesalahpahaman terhadap penafsiran, maka penulis mempertegas maksud-maksud dari istilah-istilah yang digunakan dalam judul skripsi ini.

1. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan

bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai, dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.¹⁰

Kepala sekolah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu apabila proses mengajar dan belajar akan ditingkatkan, maka dukungan intelektual, teknis dan material harus dimanfaatkan secara tepat. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan program perbaikan sekolah, perlu diusahakan secara terus-menerus.¹¹

Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang

¹⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 28.

¹¹ Wahjosimidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.343.

penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.¹²

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada oranglain. Seiring dengan pemikiran tersebut, beberapa ahli menyatakan bahwa kompetensi sosial sebagai:

- a. Kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan professional;
- b. Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan;
- c. Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok.¹³

Kompetensi sosial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala sekolah harus:

- a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.¹⁴

2. Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen memiliki banyak arti, bergantung pada orang yang mengartikannya. Terdapat tiga pandangan yang berbeda mengenai istilah

¹² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 28.

¹³ Donni Juni Priansa, dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...* hlm.66.

¹⁴ Permendiknas, *Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Panduan KTSP*, (Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas), hlm. 155.

manajmen: pertama, mengartikan manajemen merupakan inti dari administrasi; kedua, manajmen lebih luas dari administrasi; dan ketiga, manajemen identik dengan administrasi. Kata manajemen dan administrasi adalah dua kata yang memiliki arti pengelolaan.¹⁵ Di bidang pendidikan, pemerintah, rumah sakit, dan kemiliteran, orang umumnya memakai istilah administrasi, sedangkan bidang industri dan perusahaan istilah manajemen dan manajer.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi.¹⁶ Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah suatu cara/metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggungjawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yuridiksi dan mengikuti sekolahnya.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat yang berkaitan erat dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.¹⁷

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan sekolah secara individual. MBS memberikan kepala sekolah, guru, siswa,

¹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...* hlm. 19.

¹⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 13-14.

¹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 33-34.

orangtua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggungjawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personel, dan kurikulum. Dengan keterlibatan *stakeholder* lokal dan pengambilan keputusan dalam MBS dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.

Beberapa definisi lain yang perlu disimak adalah *School Based Management is a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual school*. Bahwa MBS adalah suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan memindahkan kewenangan pengambilan keputusan yang penting dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah kepada pihak pengelola sekolah.

MBS disebut juga dengan istilah *Shared Decision Making refers to an inclusive or representative decision making process in which all members of the group participate as equals*. Bahwa MBS merujuk pada suatu representasi proses pengambilan keputusan dimana seluruh anggota kelompok berpartisipasi secara seimbang.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung.¹⁸ Pembangunan pendidikan tidak hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga lebih memperhatikan faktor proses pendidikan.¹⁹

¹⁸ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), hlm.3 & 11.

¹⁹ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 156.

3. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Pelaksanaan MBS sering terjadi salah konsentrasi yang seharusnya terfokus pada aktivitas pengajaran malah seringkali terpusat pada kedisiplinan siswa.

Pada umumnya, dalam pelaksanaan MBS harus menentukan salah satu fokus arah dan tujuan yang jelas, yaitu bagaimana kinerja sekolah yang akan ditingkatkan. Sulit untuk meningkatkan kinerja sekolah secara umum tanpa adanya arahan yang jelas.²⁰

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dibutuhkan kejelian, kecermatan, dan kepiawaian dalam teori dan praktik. Karena pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan *one-shot and quick-fix*, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah
- b. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah
- c. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai

²⁰ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta...* hlm. 4.

- d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional
 - e. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT
 - f. Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan
 - g. Membuat rencana untuk jangka pendek, menengah dan panjang beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut
 - h. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah.²¹
4. SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara

SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara merupakan salah satu lembaga pendidikan formal tingkat dasar yang terletak di Desa Karangobar Kecamatan Karangobar Kabupaten Banjarnegara yang telah melaksanakan dan menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan baik. Dikatakan dengan baik karena SD Negeri 01 Karangobar merupakan salah satu sekolah dasar yang dipilih sebagai sekolah Rujukan yaitu sekolah dasar yang dijadikan sebagai sekolah percontohan untuk sekolah dasar yang lainnya yang ada di Kabupaten Banjarnegara. Hal ini tidak lepas dari kemampuan sosial kepala sekolah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan bawahannya, pihak lain maupun masyarakat sekitar.

Berdasarkan definisi dan istilah-istilah tersebut diatas, peneliti menyimpulkan bahwa maksud dari judul “*Kompetensi Sosial Kepala Sekolah*”

²¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...* hlm. 144.

dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah” adalah kajian mengenai kemampuan sosial kepala sekolah dalam berkomunikasi maupun bekerjasama dengan pihak lain dan dampaknya dalam mengembangkan sekolah dasar tersebut secara mandiri (MBS) yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Kecamatan Karangobar Kabupaten Banjarnegara.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah?
2. Bagaimana peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh manakompetensi sosial kepala sekolah terhadap pelaksanaan MBS di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan deskripsi nyata di lapangan tentang kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, terutama di SD Negeri 01

Karangobar, Banjarnegara. Disamping itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teori maupun praktik.

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian yang mendalam dan mengembangkan konsep atau teori tentang kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah bagi mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sebagai contoh untuk penelitian yang akan datang.
- b. Secara praktik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau informasi mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah bagi para pengelola lembaga pendidikan/kepala sekolah dan para pengambil kebijakan pendidikan.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka dimaksudkan untuk menyeleksi terhadap masalah-masalah yang akan diangkat menjadi topik, dan untuk menjelaskan kedudukan masalah tersebut dalam masalah yang lebih luas. Dalam hal ini maka kajian pustaka merupakan penelaahan kembali terhadap penelitian-penelitian yang hampir sama. Namun demikian penulis tentunya melihat dalam sisi yang berbeda dari penelitian lainnya.

Pemerintah telah menetapkan suatu kebijakan tentang pengelolaan pendidikan yaitu dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang

artinya sekolah diberi otonomi yang lebih luas untuk mengelola sistem pendidikannya, agar sekolah dapat mengakomodir kebutuhan masyarakat.²² Untuk melakukan hal tersebut perlu adanya Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dalam membangun lembaga pendidikan tersebut. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah itu sendiri merupakan kemampuan kepala sekolah sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan pendidik, orangtua/wali peserta didik, masyarakat sekitar, dan peserta didik. Berbicara masalah Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) banyak sekali pihak atau tokoh yang mendefinisikan mengenai Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).²³

Husaini Husman dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan pendidikan kejuruan”. Keterampilan sosial kepala sekolah adalah kemampuan bekerjasama dengan oranglain yang meliputi pemahaman dan penerapan komunikasi efektif dan motivasi.²⁴

Donni Juni Priansa dan Rismi Somad dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah”. Kompetensi sosial kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok.²⁵

Donni Juni Priansa dan Rismi Somad dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah”. Selain membahas mengenai kompetensi sosial kepala sekolah, ia juga membahas mengenai

²² Donni Juni Priansa, dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...* hlm. 68.

²³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...* hlm. 173.

²⁴ Husaini Usman, *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*, (Yogyakarta: UNY Press, 2012), hlm. 60.

²⁵ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...* hlm. 66.

manajemen berbasis sekolah (MBS). Menurutnya, manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan pelimpahan wewenang pada lapis sekolah untuk mengambil keputusan mengenai alokasi dan pemanfaatan sumber-sumber berdasarkan aturan akuntabilitas yang berkaitan dengan sumber tersebut.²⁶

Andang dalam bukunya yang berjudul “Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah”. Mengatakan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah pendekatan politis ulang untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipasi sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahannya. Pada intinya MBS yaitu memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola sekolahannya secara mandiri.²⁷

Muhammad Khumaidi dalam penelitiannya²⁸ menyimpulkan bahwa secara umum kegiatan manajemen hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat telah terlaksana dengan baik, hal ini dapat dilihat dari tahapan kegiatan manajemen yang telah dilakukan yang meliputi perencanaan hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat. Pengorganisasian yang baik dalam manajemen hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat, dengan melakukan pembagian tugas sesuai struktur organisasi yang ada. Pengarahan hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, dan melakukan pengawasan serta penilaian terhadap proses

²⁶ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...* hlm. 70

²⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: AR-RUZZ Media, 2014), hlm. 122-123.

²⁸ Muhammad Khumaidi, *Manajemen Hubungan Kerjaama Sekolah dengan Masyarakat di SMK Negeri 2 Purwokerto Tahun Pelajaran 2005*, (Purwokerto: Skripsi STAIN Purwokerto, 2005), hlm. 73-74.

hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat dan kinerja dari bagian humas dan kerjasama industri.

Farida Nurlaela Noviana dalam penelitiannya,²⁹ menyimpulkan bahwa semua guru MI sudah mampu berkomunikasi secara efektif dalam melakukan hubungan ataupun interaksi dengan kepala madrasah, sesama guru, peserta didik, orangtua/wali murid, maupun masyarakat.

Giat Nurokhmah dalam penelitiannya,³⁰ menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala Mts termasuk dalam kategori kepemimpinan partisipatif yang berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan, dan penetapan kebijakan diambil bersama-sama secara kelompok. Hal ini sejalan dengan MBS dimana kewenangan sekolah dalam pengelolaan sangat luas, juga adanya partisipasi aktif dari stakeholder. Dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor sudah menjalankan fungsinya.

Dari beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas tentunya disini penulis akan melakukan penelitian yang berbeda dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, walaupun sebelumnya terdapat hasil karya atau hasil penelitian yang menyinggung tentang kompetensi sosial dan manajemen berbasis sekolah, akan tetapi disini penulis akan lebih membahas atau menekankan mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SDN 01 Karangobar Banjarnegara.

²⁹ Farida Nurlaela Noviana, *Kompetensi Sosial Guru MI Ma'arif NU Banjarparakan Rawalo Banyumas Tahun Pelajaran 2013*, (Purwokerto: Skripsi STAIN Purwokerto, 22013), hlm. 70.

³⁰ Giat Nurokhman, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Mts Negeri Model Purwokerto Tahun Pelajaran 2012*, (Purwokerto: Skripsi STAIN Purwokerto, 2012), hlm. 79-80.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran dan memudahkan pembahasan dalam skripsi ini, maka akan disajikan sistematika penelitian yang merupakan garis besar dari skripsi ini. Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II berisi tentang Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, dalam bab ini akan diuraikan beberapa teori yang dapat digunakan sebagai kerangka pemikiran teori atau landasan penelitian hipotesis, yang berkaitan dengan kompetensi sosial kepala sekolah dan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang meliputi kompetensi sosial kepala sekolah, yang terdiri dari pengertian kompetensi sosial, pengertian kepala sekolah, dan peranan kepala sekolah. Dan manajemen berbasis sekolah, yang terdiri dari pengertian manajemen berbasis sekolah, tujuan dan manfaat manajemen berbasis sekolah, kelebihan dan kelemahan manajemen berbasis sekolah, karakteristik manajemen berbasis sekolah, tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah, dan partisipasi masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah.

BAB III berisi tentang metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV berisi tentang menguraikan hasil analisis dan pembahasan yang berisi tentang kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah.

BAB V Penutup, bab ini berisi kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini, dan saran-saran yang ditujukan untuk pihak terkait dan kata penutup.



BAB II

KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH DAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Sosial

Istilah kompetensi memiliki banyak makna, kompetensi sebagai *descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful*. Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku kependidikan maupun tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Dengan demikian, kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. *Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, kompetensi menunjuk kepada perfoma dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugasnya.³¹

Kompetensi sosial merupakan kemampuan dalam bekerja sama dengan oranglain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan

³¹ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 62.

kepemimpinan yang efektif.³² Kompetensi sosial adalah kemampuan mengetahui dan melaksanakan perilaku manusia dan proses interpersonal; mampu memahami perasaan oranglain, sikap-sikap, dan motif-motif yang baik yang tersurat maupun yang tersirat dari oranglain berupa empati dan kepekaan sosial; mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif.³³ Kompetensi sosial adalah salah satu daya atau kemampuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.³⁴ Menurut Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.³⁵

2. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi, kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Selain sebutan kepala sekolah, ada juga sebutan lain yaitu administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”.

Kata “kepala” dapat diartikan ketua atau pemimpin organisasi atau lembaga.

³² Ikal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Palembang: Esensi Erlangga Group, 2013), hlm. 35.

³³ Husaini Usman, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 60.

³⁴ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi...* hlm. 71.

³⁵ Undang-undang No 14 tahun 2005, *Guru dan Dosen*.

Sementara “sekolah” berarti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁶ Secara sederhana, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁷

Kepemimpinan sekolah (*school leadership*) adalah proses membimbing dan membangkitkan bakat dan energi guru, murid, dan orangtua untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikehendaki.³⁸

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.³⁹

Jadi kompetensi sosial kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.⁴⁰

³⁶ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 39.

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 83.

³⁸ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mito)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 44.

³⁹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 40.

⁴⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 28.

3. Pentingnya Kompetensi bagi Pemimpin

Kompetensi adalah kemampuan melakukan sesuatu yang dimensi-dimensinya meliputi pengetahuan, sikap, dan ketrampilan. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan pembelajaran

Secara bersama-sama kepala sekolah dan guru merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Disamping itu, kepala sekolah dan guru menyepakati cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan pembelajaran dan melaksanakannya secara konsisten untuk mencapai tujuan pembelajaran.

b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum

Kepala sekolah mengarahkan dan membimbing para guru dalam mengembangkan kurikulum, mulai dari perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, pengembangan struktur dan muatan kurikulum, dan pembuatan kalender sekolah. Pelaksanaan pengembangan kurikulum menggunakan prinsip-prinsip relevansi, kemuktahiran terhadap IPTEKS, berpusat pada potensi siswa, terpadu dan selaras dengan kebutuhan siswa dan kebutuhan lingkungan.

c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar (PBM)

Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan memfasilitasi perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi

perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas. Dalam perencanaan PBM, kepala sekolah memiliki kemampuan membimbing para guru dalam mengidentifikasi kebutuhan, minat, bakat dan kemampuan siswa, menyusun tujuan pembelajaran, mengembangkan silabus, mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran, memilih bahan ajar, memilih metode mengajar yang sesuai dengan karakteristik siswa dan karakteristik mata pelajaran dan memilih media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan karakteristik mata pelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah membimbing dan memfasilitasi para guru dalam mengembangkan dan menggunakan berbagai metode mengajar misalnya pembelajaran PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan), pengajaran dan pembelajaran kontekstual (*contextual teaching learning*), *Lessons Study*, simulasi, curah pendapat, kerja kelompok, diskusi kelompok, metode proyek, dan sebagainya. Dalam evaluasi pembelajaran, kepala sekolah membimbing dan memfasilitasi para guru dalam menyusun kriteria kinerja siswa, menyusun alat tes, menganalisis hasil tes, menentukan ketuntasan belajar, dan menilai efektivitas pembelajaran.

d. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya

Secara periodik, kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja guru serta mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan keprofesian guru. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja guru, kepala sekolah memfasilitasi guru

dalam memperbaiki kinerjanya dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan keprofesiannya. Pengembangan keprofesian guru dilaksanakan dengan berpegang teguh pada prinsip pengembangan keprofesian secara berkelanjutan yang diupayakan oleh guru secara sendiri atau yang difasilitasi oleh sekolah/dinas pendidikan kabupaten/kota.

e. Membangun komunitas pembelajaran

Komunitas pembelajaran adalah suatu komunitas (warga sekolah) yang memiliki kesamaan nilai-nilai pembelajaran yang dianut sebagai sumber penggalangan konformisme sikap dan perilaku bagi warga sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan pembelajaran. *Sense of learning* telah terjadi secara merata disekolah. Jadi, di sekolah telah terjadi kebersamaan (*teamwork*) yang kuat, keterlibatan dan partisipasi total, dedikasi, motivasi, dan cara-cara kerja yang efektif dalam menyelenggarakan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran akan efektif apabila didukung oleh komunitas warga sekolah yang mampu membangun dirinya sebagai komunitas pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan membangun komunitas pembelajaran di sekolahannya.

f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional sekaligus. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada visi yang ingin dicapai dimasa depan, sedangkan kepemimpinan situasional

adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang dihadapi. Kombinasi dari kedua kepemimpinan tersebut akan mampu memberi inspirasi dan mendorong terjadinya pembelajaran yang futuristik dan kontekstual sekaligus.

g. Melayani siswa dengan prima

Harus disadari sepenuhnya bahwa keberadaan kepala sekolah, guru dan karyawan di sekolah adalah hanya karena ada siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu mengajak guru dan karyawan untuk memberikan layanan pembelajaran kepada siswa secara prima dan siswa merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus perhatian warga sekolah.

h. Melakukan perbaikan secara terus menerus

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, dan revisi terhadap perencanaan berikutnya, dan siklusnya diulang-ulang terus. Hal ini perlu dilakukan karena banyak perubahan diluar sekolah yang harus diinternalisasikan ke sekolah.

i. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif

Pemimpin pembelajaran harus selalu menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif. Kepala sekolah efektif melakukan hal-hal berikut: luwes dalam pengendalian, membangun teamwork di sekolahnya, komitmen kuat terhadap pencapaian visi misi sekolah, menghargai guru dan karyawan atas

dedikasinya, memecahkan masalah secara kolaboratif, melakukan delegasi secara efektif, dan fokus pada proses belajar mengajar (pembelajaran).

j. Membangun warga sekolah agar pro-perubahan

Salah satu ciri utama seorang pemimpin adalah memiliki visi misi yang jelas dan memiliki cara-cara untuk menggerakkan warga sekolahnya untuk mencapainya. Untuk itu, dia harus mampu mengarahkan, membimbing, memotivasi, mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mendukung prakarsa-prakarsa baru kreativitas, inovasi, dan inisiasi dalam pengembangan pembelajaran.

k. Membangun *teamwork* yang kompak

Keberhasilan upaya sekolah akan maksimal apabila dilakukan secara kolaboratif oleh warga sekolah. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu membangun *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis dan lincah. Pelibatan, partisipasi dan dedikasi warga sekolah sangat diperlukan dalam rangka membangun *teamwork* yang maksimal.

l. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah

Memimpin dengan contoh sudah terbukti ampuh dalam organisasi apapun termasuk sekolah. Memberi contoh dalam berbagai hal misalnya komitmen, disiplin, nyaman terhadap perubahan, kasih sayang terhadap siswa, semangat kerja, dan sebagainya adalah merupakan bagian penting dari karakteristik seorang pemimpin. Tidak kalah penting, seorang pemimpin selalu memberi inspirasi kepada guru, karyawan, dan terutama siswanya untuk mempelajari dan menikmati hal-hal yang belum diketahui

dan mampu membangun kondisi rasa keingintahuan dari seluruh warga sekolahnya.⁴¹

4. Pentingnya Kompetensi Sosial

Peran penting kompetensi sosial kepala sekolah ini terletak pada dua hal yaitu:

a. Hubungan sekolah dengan masyarakat

Sekolah berada di tengah-tengah masyarakat dan dapat dikatakan berfungsi sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai yang positif yang ada dalam masyarakat agar pewarisan nilai-nilai masyarakat itu berlangsung dengan baik. Mata yang kedua adalah sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi itu sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan. Kedua fungsi ini seolah-olah bertentangan, namun sebenarnya keduanya dilakukan dalam waktu bersamaan. Oleh karena itu fungsinya yang kontroversial ini diperlukan saling pemahaman antara sekolah dan masyarakat.

Nilai-nilai yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan tetap dijaga kelestariannya, sedang yang tidak sesuai harus diubah. Pelaksanaan fungsi sekolah ini, terlebih-lebih sekolah yang berada di tengah-tengah masyarakat terpencil menjadi tumpukan harapan masyarakat untuk kemajuan mereka. Untuk dapat menjalankan fungsi ini hubungan sekolah dengan masyarakat harus selalu baik. Dengan demikian terdapat kerjasama

⁴¹ Daryanto, *Kepala Sekolah...* hlm. 87-91.

serta situasi saling membantu antara sekolah, pemerintah dan masyarakat. Realisasi tanggung jawab itu tidak dapat dilaksanakan apabila hubungan antara sekolah dengan masyarakat tidak terjalin dengan sebaik-baiknya.

Husemas adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan dan kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Husemas ini merupakan usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta aling pengertian antara sekolah, personil sekolah dengan masyarakat.

Definisi di atas mengandung beberapa elemen penting, sebagai berikut:

1) Adanya kepentingan yang sama antara sekolah dengan masyarakat.

Masyarakat memerlukan sekolah untuk menjamin bahwa anak-anak sebagai generasi penerus akan dapat hidup lebih baik, demikian pula sekolah

2) Untuk memenuhi harapan masyarakat itu, masyarakat perlu berperan serta dalam pengembangan sekolah. Yang dimaksud dengan peran serta adalah kepedulian masyarakat tentang hal-hal yang terjadi di sekolah, serta tindakan sebagai membangun dalam usaha perbaikan sekolah

3) Untuk meningkatkan peran serta diperlukan kerjasama yang baik, melalui komunikasi dua arah yang efisien.

Tujuan utama yang ingin dicapai dengan mengembangkan kegiatan husemas adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan sekolah
- 2) Peningkatan pemahaman sekolah tentang keadaan serta aspirasi masyarakat tersebut terhadap sekolah
- 3) Peningkatan usaha orang tua siswa dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik, serta meningkatkan kuantitas serta kualitas bantuan orang tua siswa dalam kegiatan pendidikan di sekolah
- 4) Peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran serta mereka dalam memajukan pendidikan di sekolah dalam era pembangunan
- 5) Terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah serta apa yang dilakukan oleh sekolah
- 6) Pertanggungjawaban sekolah atas harapan yang dibebankan masyarakat kepada sekolah
- 7) Dukungan serta bantuan dari masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program sekolah.⁴²

Secara umum, teknik penyelenggara hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat dapat dilakukan dengan cara pertemuan kelompok (group meeting) yaitu berupa diskusi, seminar, lokakarya, rapat, dan sebagainya.

⁴² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...* hlm. 177-178.

Yang dilibatkan dalam pertemuan ini guru, staff, tokoh masyarakat, instansi terkait dengan penyelenggaraan lembaga pendidikan, pengguna lulusan, guru/dosen dan sebagainya. Ragam unsur yang terlibat dalam teknik ini tergantung dari tema yang sedang dibahas. Melalui teknik ini masing-masing pihak dapat mengemukakan pendapatnya. Pertemuan dilakukan dengan tujuan untuk memecahkan masalah yang mungkin terjadi dalam lembaga pendidikan maupun hanya berupa sharing guna peningkatan kualitas pendidikan.⁴³

b. Hubungan manusiawi (*Human Skill*)

Hubungan manusiawi adalah ketrampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana yang kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antarpihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan bineda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusia.

Bahkan, bagi pimpinan puncak (*top management*), termasuk kepala sekolah, berhadapan dengan manusia menduduki posisi terbesar, lebih dari separuh aktivitas rutinnnya. Manusia yang menduduki posisi sentral itu sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerjasama di

⁴³ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan...*hlm. 85.

lingkungan sekolah dan organisasi manapun tidak mungkin terjalin secara harmonis. Hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- 1) Menempatkan diri pada kelompok
- 2) Menciptakan kepuasan pada diri bawahan
- 3) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
- 4) Kemampuan mengambil hati melalui keramah-ramahan
- 5) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis
- 6) Pemerataan tugas dan tanggungjawab
- 7) Iktikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

Interaksi antarindividu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antarmanusia itu ada yang sifatnya disengaja antarpribadi, formal dan mungkin juga insidental, dengan format interaksi tatap muka atau nontatap muka. Interaksi nontatap muka dilakukan melalui surat-menyurat, telepon, faksimili, e-mail, dan sebagainya. Hubungan antaramanusia yang dituangkan dalam karya ini mengandung pengertian interaksi fisik dan personal. Dari interaksi itu, antara pemimpin atau manajer dengan subordinat atau bawahan terjadi interaksi dinamis dan saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak.

Di dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana, oleh sebab orang mempunyai kebutuhan fisiologis, harga diri, rasa ingin tumbuh dan berkembang, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan itu sifatnya kumulatif dan karenanya sulit terpenuhi. Dibidang kepemimpinan dan manajemen, interaksi dinamis antara pimpinan puncak,

kelompok pimpinan di bawahnya, dan karyawan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi.⁴⁴

5. Komponen Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Komponen-komponen dalam kompetensi sosial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala sekolah harus:

a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah

Artinya kepala sekolah terampil dalam bekerjasama dengan oranglain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, seperti bekerjasama dengan atasan, guru dan staff, siswa, sekolah lain serta instansi lain. Maka kepala sekolah harus memiliki ketrampilan dalam hubungan manusiawi (*Human Skill*) yaitu ketrampilan untuk menempatkan diri didalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antarpihak yang terlibat.

b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan

Artinya kepala sekolah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olahraga, dan lain sebagainya.⁴⁵ Karena sekolah berada di tengah-tengah masyarakat dan

⁴⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan...*hlm. 72

⁴⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala...*hlm.39.

dapat dikatakan berfungsi sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai yang positif yang ada dalam masyarakat agar pewarisan nilai-nilai masyarakat itu berlangsung dengan baik. Mata yang kedua adalah sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi itu sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan. Kedua fungsi ini seolah-olah bertentangan, namun sebenarnya keduanya dilakukan dalam waktu bersamaan. Oleh karena itu fungsinya yang kontroversial ini diperlukan saling pemahaman antara sekolah dan masyarakat.⁴⁶

c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Artinya kepala sekolah berperan sebagai problem finder dilingkungan sekolah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain.⁴⁷

Kepala sekolah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangannya. Dengan demikian maka kepala sekolah bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru

⁴⁶ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...* hlm. 177.

⁴⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 39.

yang dapat membantu memecahkan masalah mereka. Hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama.⁴⁸

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.⁴⁹ Manajemen berbasis sekolah (MBS) secara leksikal berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Secara konseptual, Malen dkk. dalam Abu Duhou (2002) mendefinisikan MBS sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting. Wohlstetter dan Morhman (1996) mengatakan bahwa MBS adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipasi sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya.⁵⁰

⁴⁸ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan...*hlm. 128.

⁴⁹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala...*hlm. 39.

⁵⁰ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan...*hlm. 121.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan disekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisiens sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas atau bermutu.⁵¹ Dalam hal ini manajemen berbasis sekolah mencakup otoritas sekolah (kewenangan sekolah), peran serta masyarakat, kepemimpinan transformasi (demokrtais), dan transparasi (*accountable*).

a. Otoritas sekolah (kewenangan sekolah)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.⁵² Kewenangan itu hanya dari kepala sekolah kepada para guru saja. Tingkatan berikutnya, kewenangan manajemen telah diserahkan sampai kepada siswa dan partisipasi orang tua siswa melalui komite sekolah bahkan juga kepada masyarakat.⁵³

Sekolah juga harus memiliki komunikasi yang baik terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh maing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dari sasaran sekolah yang telah di patok. Selain itu,

⁵¹ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 196.

⁵² Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan...*hlm. 117.

⁵³ Suparlan, *Manajemen Berbasis...*hlm. 58.

komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.⁵⁴

b. Peran serta masyarakat

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Sekolah diselenggarakan untuk dapat menjaga kelestarian nilai-nilai positif masyarakat, dengan harapan sekolah dapat mewariskan nilai-nilai yang dimiliki masyarakat dengan baik dan benar. Sekolah juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*), dimana sekolah dapat mengadakan perubahan nilai-nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan.

Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjembatani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai usa kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah, dan anggota masyarakat.⁵⁵

c. Kepemimpinan Demokratis

Jika sebelumnya kepala sekolah menentukan semua kebijakan sekolah, maka dengan manajemen berbasis sekolah kepala sekolah harus

⁵⁴ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan...*hlm. 118.

⁵⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*hlm. 28.

menerapkan kepemimpinan partisipatif, yaitu kepemimpinan dengan prinsip memberikan perlibatan secara luas kepada semua pemangku kepentingan yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah secara demokratis. Kepala sekolah harus berubah menjadi demokrasi (kekuasaan rakyat) atau keterlibatan semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Akibatnya, keberhasilan atau kegagalan dari pelaksanaan kebijakan tersebut nanti akan menjadi keberhasilan ataupun kegagalan bersama.

d. Transparansi (*Accountable*)

Keterbukaan kepada semua pemangku kepentingan dalam memberikan saran dan masukan untuk penentuan kebijakan-kebijakan penting yang diperlukan oleh sekolah. Dengan demikian, aspirasi dari semua pemangku kepentingan sangat dihargai untuk menjadi bagian penting dalam penentuan kebijakan yang akan diambil oleh lembaga pendidikan sekolah.⁵⁶ Keterbukaan dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah, keterbukaan ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagai alat kontrol. Selain itu, pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Accountable ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

⁵⁶ Suparlan, *Manajemen Berbasis...* hlm. 50-53.

berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program manajemen berbasis sekolah telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang, sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat. Demikian pula, para orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program manajemen berbasis sekolah yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.⁵⁷

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan

⁵⁷ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 118.

prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.⁵⁸

Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah
- b. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat
- c. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

Dari uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan, yakni dengan memandirikan sekolah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid, dan instansi lain) sehingga sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan mereka. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

⁵⁸ Rohiat, *Manajemen Sekolah*...hlm. 49.

Manfaat dari manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu:

- a. Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada sekolah, disertai dengan tanggungjawab.
- b. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggungjawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis sekolah (MBS) sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan agar dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya yaitu mengajar.
- c. Sekolah akan lebih leluasa dalam melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan dirinya
- d. Manajemen berbasis sekolah (MBS) mendorong profesionalisme guru dan terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.⁵⁹

3. Kelebihan dan Kelemahan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Asosiasi Administrator Sekolah Amerika atau *The American Association of School Administrator* (AASA), Asosiasi Nasional Kepala Sekolah SD atau *The National Association of Elementary School Principals* (NAESP), Asosiasi Nasional Kepala Sekolah SMP atau *The National Association of Secondary School Principals* (NASSP), dan sumber-sumber lainnya, menyatakan bahwa MBS dapat:

- a. Membuat para individu yang kompeten di sekolah untuk membuat keputusan yang dapat meningkatkan pembelajaran

⁵⁹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 69-73.

- b. Memberikan hak bersuara kepada seluruh komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan
- c. Menekankan akuntabilitas untuk pengambilan keputusan
- d. Mendorong kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program
- e. Mengarahkan kembali sumber daya untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah dikembangkan di masing-masing sekolah
- f. Mendorong anggaran yang realistis agar orang tua siswa dan guru menjadi lebih sadar tentang status keuangan sekolah, keterbatasan pengeluaran, dan biaya-biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan program-program
- g. Meningkatkan semangat para guru dan para petugas lainnya pada semua level di sekolah.

Dengan penerapan MBS, masyarakat peduli pendidikan terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi dalam pelaksanaan program pendidikan. Melalui MBS, semua unsur pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam bidang pendidikan dapat meningkatkan sinergi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama yakni pendidikan yang merata dan bermutu.⁶⁰

Berbagai kelemahan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah sifatnya beragam. Namun diperkirakan kelemahan-kelemahan itu adalah sebagaimana penjelasan berikut:

⁶⁰ Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), hlm. 59.

- a. Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) masih bersifat anjuran
Manajemen berbasis sekolah sampai saat ini masih bersifat anjuran dan belum menjadi sebuah kewajiban untuk diterapkan karena masih bersifat anjuran, maka penerapannya masih sebatas apa yang dipahami oleh sekolah atau kepala sekolah. Kebijakan pelaksanaannya masih dianggap sebagai bagian dari sistem manajemen baru, oleh karenanya sekolah tidak merasa bahwa hal itu sebagai kewajiban untuk dilaksanakan.
- b. Kontrol masyarakat belum memadai
Masyarakat ataupun orangtua peserta didik hanya berorientasi pada produk pendidikan bukannya pada proses pendidikan. Oleh karenanya, mereka tidak memahami persis apa sebenarnya keunggulan atau keuntungan dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah. Bagi masyarakat yang penting adalah bagaimana sekolah dapat membuat peserta didik lebih pintar tetapi tidak memungut biaya yang cukup besar. Masyarakat cenderung hanya menginginkan hasil dari proses. Masyarakat hanya akan sensitif terhadap kebijakan persekolahan jika hal itu menyangkut dengan pemungutan atau pengutipan dana. Hal inilah yang mempersulit adanya kontrol yang utuh dari masyarakat tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah.
- c. Peran komite sekolah belum maksimal
Sebagai badan yang mewakili masyarakat Komite Sekolah belum berperan secara optimal. Manajemen berbasis sekolah sampai saat ini masih terbatas dipahami oleh penyelenggara pendidikan (personil

sekolah), sedangkan anggota Komite Sekolah pada umumnya adalah warga masyarakat yang tidak terlibat langsung dalam dunia pendidikan. Mereka hanyalah orang-orang yang dianggap dapat diajak bicara tentang sekolah dan mungkin dapat mencari jalan keluar jika sekolah memerlukannya. Sedangkan yang berkaitan dengan kebijakan sistem pendidikan secara nasional seperti dalam hal penerapan manajemen berbasis sekolah, pemahaman mereka sangatlah sedikit, mereka beranggapan bahwa hal itu bukan menjadi kewenangan Komite Sekolah.⁶¹

4. Tahap-Tahap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Melakukan sosialisasi MBS

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah menyosialisasikan konsep MBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Provinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

Dalam melakukan sosialisasi MBS, yang dilakukan kepala sekolah adalah membaca dan membentuk budaya MBS di sekolah masing-masing. Secara umum, garis besar sosialisasi/pembudayaan MBS dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

⁶¹ Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), hlm. 87-92.

- 1) Baca dan pahami sistem, budaya, dan sumber daya yang ada di sekolah secara cermat dan refleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya dan sumber daya baru yang diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan MBS
- 2) Identifikasikan sistem, budaya, dan sumber daya yang perlu diperkuat atau diubah, dan kenalkan sistem, budaya, dan sumber daya baru yang diperlukan untuk menyelenggarakan MBS
- 3) Buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab apabila terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumber daya yang cukup mendasar
- 4) Bekerjalah dengan semua unsur sekolah untuk mengklarifikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MBS
- 5) Hadapilah status quo (resistensi) terhadap perubahan, jangan menghindar dan jangan menarik diri serta jelaskan mengapa diperlukan perubahan dari manajemen berbasis pusat menjadi MBS
- 6) Garis bawahi prioritas sistem, budaya, dan sumber daya yang belum ada yang sangat diperlukan untuk mendukung visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MBS.
- 7) Arahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program MBS.

b. Memperbanyak mitra sekolah

Esensi MBS adalah peningkatan otonomi sekolah, fleksibel, dan peningkatan partisipasi dalam penyelenggaraan sekolah, baik partisipasi dari warga sekolah maupun masyarakat disekitarnya melalui perwakilan Komite Sekolah. Sekolah harus memperbanyak mitra baik dari dalam yang meliputi kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dst, maupun dari luar sekolah yang meliputi kepala sekolah dengan komite sekolah, guru dengan orangtua siswa, kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, dst guna terciptanya kesuksesan MBS.

Kemitraan penting dilakukan karena hasil pendidikan merupakan hasil kolektif dari unsur-unsur terkait atau para pelaksana kepentingan (stakeholders). Kemitraan dapat menghasilkan teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis merupakan kartu utama bagi keberhasilan MBS.

- 1) Merumuskan kembali aturan sekolah, peran unsur-unsur sekolah, serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur sekolah
- 2) Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik
- 3) Mengklarifikasikan fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)
- 4) Meningkatkan kapasitas sekolah
- 5) Meredistribusi kewenangan dan tanggung jawab
- 6) Menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi.⁶²

⁶² Rohiat, *Manajemen Sekolah...* hlm. 70-78.

5. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Peranan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) melalui sistem kerja yang kooperatif, memberi kesempatan dan peluang kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dan mendorong keterlibatan dan rasa kependidikan seluruh warga sekolah untuk menunjang kegiatan program sekolah.

Beberapa fungsi dan peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu:

- 1) Memberdayakan PTK melalui kerjasama atau kooperasi untuk meningkatkan profesionalisme PTK di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan PTK dan pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan tugas di setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu secara kooperatif untuk mengeksplorasi potensi dan kemampuan seluruh sumber daya sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan.
- 2) Memberikan kesempatan dan peluang kepada PTK untuk meningkatkan profesinya. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu mendorong PTK untuk meningkatkan profesionalismenya secara persuasif dan berkesinambungan melalui workshop, seminar, penataran, melanjutkan studi sesuai dengan latar belakang bidangnya masing-masing.

3) Mendorong keterlibatan seluruh warga sekolah untuk secara partisipatif dalam seluruh aktivitas sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah agar kegiatannya efektif mendasarkannya pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, empiris, keakraban dan asas integritas.⁶³

b. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor

Kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.⁶⁴

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki kedudukan dan fungsi pelaksana administrasi. Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Ia bertanggungjawab terhadap

⁶³ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 139.

⁶⁴ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala...* hlm. 93.

seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat.⁶⁵

Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁶⁶ Kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi sebagaimana yang telah diatur dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial agar kepala sekolah mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁶⁷

Kepala sekolah dikatakan efektif apabila kepala sekolah memiliki sebagaimana kriteria di bawah ini:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif
- b. Dapat menyesuaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan

⁶⁵ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 143.

⁶⁶ E. Mulyasa, *manajemen berbasis sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 128.

⁶⁷ Permendiknas, *Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Panduan KTSP*, (Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas).

- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
- d. Bekerjasama dengan tim manajemen
- e. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.⁶⁸



⁶⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...* hlm. 128.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field Research*) dimana pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dilapangan. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk member gambaran penyajian laporan tersebut.⁶⁹

Pendekatan penelitian yang penulis lakukan yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Badgan dan Taylor dalam Moleong (1990), yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁷⁰

B. Sumber Data

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penulis melaksanakan penelitian untuk memperoleh berbagai data yang diperlukan. Dalam hal ini, penulis melakukan penelitian langsung di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara dengan pertimbangan sebagai berikut:

⁶⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2012), hlm. 11.

⁷⁰ Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2009), hlm. 92.

- a. Di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara belum pernah ada penelitian yang membahas permasalahan yang penulis teliti, sehingga diharapkan nantinya dapat berguna bagi SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara tersebut.
- b. SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara merupakan salah satu sekolah dasar yang sudah mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.
- c. Penulis ingin menggali lebih dalam mengenai Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

2. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian yaitu benda, hal atau orang, tempat data untuk variabel penelitian melekat dan dipermasalahkan.

Adapun subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, komite sekolah, waka kurikulum dan guru guna mendapatkan data tambahan yang dapat mendukung penelitian.

Sedangkan objek penelitiannya sendiri adalah kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara.

C. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap keadaan yang tampak pada objek penelitian.⁷¹

Teknik ini digunakan untuk mengambil data dengan cara menangkap gejala yang diamati dengan menjadikannya sebuah catatan atau deskripsi baik secara langsung atau tidak langsung dengan menggunakan panca indra. Selanjutnya catatan tersebut dianalisis.

Metode observasi ini penulis gunakan untuk memperoleh data mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

2. Wawancara

Wawancara yaitu teknik penelitian yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Ciri wawancara adalah adanya kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (*interviewer*) dan sumber informasi (*interviewee*).⁷²

Dalam wawancara ini narasumber yang kami wawancarai adalah Kepala Sekolah SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Selain itu, untuk memperkuat data-data penulis melakukan wawancara kepada guru dan komite sekolah.

⁷¹ Nurul Zuriyah, *Metodologi Penelitian...* hlm. 92

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 317

Dalam metode ini disertai dengan pertanyaan mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu metode yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui dokumen yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁷³

Metode dokumentasi ini penulis gunakan untuk mencari teori, konsep, dan data-data lain yang berkaitan dengan permasalahan yang ada di skripsi ini yang penulis dapatkan dari arsip-arsip sekolah.

4. Kuesioner (Angket)

Metode Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.⁷⁴

Metode kuesioner yang peneliti susun menggunakan skala Likert dengan modifikasi. Kuesioner ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan data dari guru dan komite sekolah yang berhubungan dengan kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasinya terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Dalam melaksanakan metode ini, peneliti memberikan pertanyaan tertulis yang terikat dan berstruktur, dimana jawaban ini bersifat tertutup yaitu peneliti

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian...*hlm. 329.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian...*hlm. 199.

menyediakan beberapa alternatif atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden.⁷⁵

D. Teknik Analisis Data

Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis untuk mendapatkan suatu jawaban atau kesimpulan yang logis dari rumusan masalah dalam penelitian.⁷⁶

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam analisis data penulis menggunakan analisis data interaktif yaitu *data reduction, data display, dan data conclusion drawing verification*.

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Yang dimaksud reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, kemudian dicari tema serta polanya dan membuang data yang tidak perlu agar data yang tersaji dapat memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah penelitian.

⁷⁵ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), hlm. 258.

⁷⁶ Lexy, J. Moleong, *Metodoogi Penelitian...* hlm. 248.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data dalam bentuk teks naratif. Penyajian data dalam bentuk tek naratif biaanya akan lebih mudah dipahami oleh pembaca, karena tersaji dalam struktur kalimat yang jelas.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (*data conclusion drawing verification*)

Langkah ke-3 dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan, dalam langkah ini setelah data di reduksi dan disajikan kemudian ditarik kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan yang diambil diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum ada dan dapat menggambarkan hasil penelitian yang ada.⁷⁷

IAIN PURWOKERTO

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian...* hlm. 334-338.

BAB IV

ANALISIS KOMPETENSI SOSIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

A. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Dan Implikasi Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

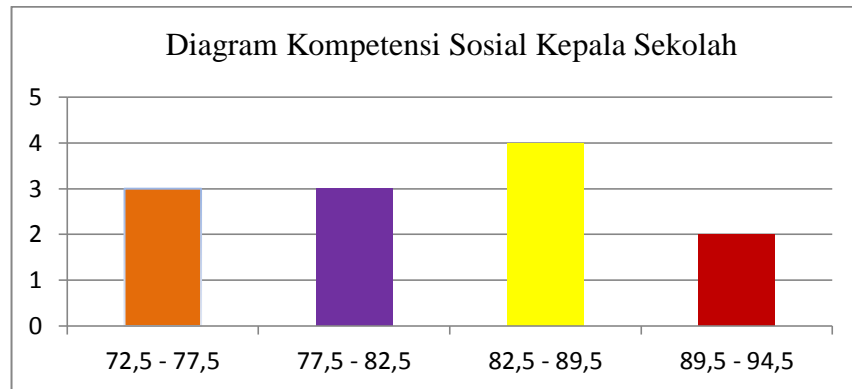
Berdasarkan dari penyajian data yang diperoleh peneliti melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan angket maka perlu dianalisis untuk menjawab rumusan masalah yaitu mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan implikasi terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Untuk memperkuat penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan menggunakan Instrumen tes kompetensi sosial kepala sekolah. Angket disebarkan kepada 13 guru di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara.

Dari hasil penelitian, diperoleh skor data Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dengan jumlah responden 13 guru dan diperoleh nilai dengan rentang antara 73-94, dengan nilai rata-rata sebesar 83, nilai median sebesar 82,9, nilai modus sebesar 84, dan standra deviasi sebesar 13, 28.

Tabel 1. Frekwensi Nilai Nyata dari Tiap Interval Mengenai Kompetensi Sosial Kepala Sekolah.

No	Interval	F	Nilai Nyata
1	73 – 77	3	72,5 - 77,5
2	78 – 82	3	77,5 - 82,5
3	83 – 89	5	82,5 - 89,5
4	90 – 94	2	89,5 - 94,5

Dari tabel distribusi frekwensi tersebut dapat dibuat diagram batang / histogram seperti gambar berikut:



Gambar 1

Selanjutnya untuk mengetahui kecenderungan Kompetensi Sosial Kepala Sekolah digunakan nilai rata-rata skor. Adapun kecenderungan tersebut dibagi dalam tiga kategori (baik, sedang, kurang) yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini, dan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

Jumlah pilihan : 5

Pertanyaan : 30 soal

Skoring rendah : 1

Skoring tinggi : $5 \times 5 = 25$ (100%)

Skor rendah : $5 \left(\frac{1}{5} \times 100\% \right) = 20\%$

R : Skoring tinggi – Skoring rendah

$$100 - 20 = 80\%$$

I : $\frac{R}{\text{Kriteria (Baik, sedang dan Kurang)}} = \frac{80\%}{3} = 27\%$

Kriterian Penilaian : skoring tinggi - interval = $100 - 27 = 73\%$

Keterangan : Baik >73%, sedang 46% - 73%, dan kurang <46%

Tabel 2. Kategori Penilaian Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Skor	Kategori	Jumlah	Persentase
>73%	Baik	11	85 %
46% – 73%	Sedang	2	15 %
<46%	Kurang	0	0

Mendasari tabel dan histogram, dan dengan menggunakan kategori penilaian diatas, kecendrungan Kompetensi Sosial Kepala Sekolah sebagai berikut: kategori baik 11 orang (85 %), kategori sedang 2 orang (15 %), dan kategori kurang baik sebanyak 0 orang. Dari hasil angket yang disebar oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa guru menilai kompetensi sosial kepala sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah bagus dan baik.

Kompetensi sosial kepala sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah sesuai dengan Peraturan Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah yang mencakup:

- a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah

SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara terjalin kerjasama yang sangat bagus antara kepala sekolah dengan bawahannya/guru, kepala sekolah dengan komite sekolah, dan kepala sekolah dengan siswa. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya/guru untuk saling mengeluarkan pendapatnya masing-masing, sehingga keputusan di SD Negeri 01 Karangobar selalu

dibuat secara bersama. Kepala sekolah juga membagi tugas kepada setiap guru yang menurut beliau mampu dan menguasai tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah karena sekolah dasar ini sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah maka disini kepala sekolah harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/kemajuan sekolah.⁷⁸ Selain itu, kepala sekolah juga selalu mengundang komite sekolah untuk mengikuti rapat mengenai program-program yang telah dibuat disekolah dengan tujuan agar komite sekolah dapat menentukan kebijakannya untuk kemajuan SD Negeri 01 Karangobar.

Kepala sekolah juga bekerjasama dengan peserta didik agar peserta didik ikut berperan dalam kemajuan sekolah dasar ini dengan cara kepala sekolah selalu memberi arahan kepada siswa dan menasehati siswa agar dapat menjadi pribadi atau agar terbentuk karakter yang baik. Seperti ketika diadakannya kegiatan pengenalan lingkungan dan pelatihan yel SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara terhadap siswa baru, disini bukan hanya siswa dengan siswa saja yang berperan melainkan kepala sekolah terjun langsung untuk memberikan arahan dan contoh kepada siswa yang kurang paham. Kepala sekolah juga ikut mengajarkan kepada siswa untuk saling bekerjasama dengan kelompoknya dan saling membantu.⁷⁹

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Arman Riyadi, M.Pd.,(Waka Kurikulum SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara), pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.00

⁷⁹ Observasi Kegiatan Pengenalan Lingkungan SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, pada Selasa, 18 Juli 2017.

b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan

Kepala sekolah ikut dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan kegiatan-kegiatan sosial di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara ini sudah bagus seperti di sekolah dasar ini sudah diadakan jum'at beramal yang dilakukan pada setiap minggu sekali. Hal ini dilakukan dengan tujuan apabila ada siswa yang membutuhkan maka guru maupun kepala sekolah dapat membantu siswa tersebut dengan menggunakan dana tersebut.

Kepala sekolah disini selain sebagai kepala sekolah beliau juga sebagai ketua PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia) Kec. Karangobar. Terlepas dari kegiatan sosial yang ada di sekolah, kepala sekolah juga ikut menggalangkan dana sosial yang digunakan untuk membangun bedah rumah, bukan hanya kepala sekolah saja tetapi guru-guru yang ada di SD Negeri 01 Karangobar ini juga ikut dalam menggalangkan dana secara sukarela.⁸⁰

c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Dalam menyelesaikan masalah yang ada di SD Negeri 01 Karangobar ini kepala sekolah bersikap objektif/tidak memihak kepada siapapun beliau selalu memberi kesempatan kepada setiap bawahannya untuk saling menuangkan pendapatnya. Hal ini dapat dilihat ketika peneliti melakukan observasi di SD Negeri 01 Karangobar dengan mengikuti rapat rutin yang ada di sekolah dasar ini. Selain itu, kepala

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Arman Riyadi, M.Pd.,(Waka Kurikulum SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara), pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.00

sekolah memberikan arahan kepada bawahannya yang kurang tertib dalam menjalankan kewajibannya seperti penjagaan dan kebersihan yang ada di sekolah dasar ini. Hal tersebut dilakukan agar kepala sekolah dan bawahannya menjadi kompak.⁸¹

2. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Otoritas Sekolah (Kewenangan Sekolah)

SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara ini memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga sekolah terutama kepala sekolah di SD ini dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan/pemerintah karena beban dan tugas di SD ini yang semakin banyak. Untuk menjadi sekolah yang mandiri, kepala sekolah juga dituntut memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya maupun anggota masyarakat.

b. Peran Serta Masyarakat

Kepercayaan masyarakat sangat bagus dan sangat tinggi terhadap SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara ini terbukti dengan meningkatnya peserta didik dari tahun ke tahun. Selain itu, peserta didik yang sekolah di SD ini juga berasal dari daerah yang berbeda-beda dan dari peserta didik yang berbeda agama (Islam dan Kristen). Hubungan masyarakat dengan sekolah juga terjalin dengan baik, sekolah selalu

⁸¹ Observasi Rapat Rutin SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, pada Selasa, 18 Juli 2017.

mengajak masyarakat untuk mengikuti musyawarah dan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk saling bertukar pendapat.

c. Kepemimpinan Transformasi (Demokratis)

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam penyusunan visi misi maupun program lainnya. Dalam pengambilan keputusan/kebijakan juga dilakukan secara bersama atau dengan cara musyawarah kepada bawahannya maupun dengan masyarakat.

d. Transparansi (*Accountable*)

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah merupakan penggerak dan memberi teladan kepada guru maupun peserta didik yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Keterbukaan antara kepala sekolah dengan guru maupun masyarakat/komite sekolah juga bagus dan memiliki komunikasi atau kerjasama yang baik. Selain itu, SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara memiliki prestasi yang sangat bagus mulai dari prestasi akademik sampai non akademiknya. Prestasi akademiknya itu sendiri tiga siswa menduduki peringkat 1 dan 2 untuk ujian nasional dengan nilai rata-rata 87,82 dan untuk ujian sekolahnya itu sendiri menduduki peringkat 1 ditingkat kecamatan. Sedangkan untuk prestasi non akademiknya pasti juara umum dalam segi kegiatan apa saja yang meliputi MAPSI, POPDA, siswa berprestasi, FLS2E selalu menduduki peringkat 1.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah dikatakan berhasil dan pemerintah memberikan penghargaan kepada SD ini yaitu SD yang ditunjuk dan dipilih sebagai salah satu SD Rujukan, yaitu SD yang dijadikan sebagai percontohan untuk SD yang lain di kabupaten Banjarnegara.

Bidang-bidang manajemen yang ada di SD Negeri 01 Karangobar meliputi manajemen administrasi/Keuangan (Bendahara), manajemen kurikulum, manajemen Sarana dan prasana, dan manajemen bakat minat (Ekstrakurikuler) dan dengan dibantu oleh tenaga komputer untuk masalah IT (laporan yang bersifat IT) selain tenaga komputer juga ada tenaga operator (laporan/data dari pusat maupun ke pusat).

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah sesuai dengan visi misi sekolah dan untuk mencapai visi misi sekolah tersebut dilakukan langkah-langkah yang sistematis, berstruktur, tersusun dan memiliki tekad yang kuat. Diawali dengan rapat kerja sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru, setelah memiliki kesepakatan bersama kemudian ditularkan kepada para siswa. Agar visi dan misi dapat berjalan dengan baik kepala sekolah dan guru harus saling kerjasama dan komunikasi saling terbuka.

Tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara:

- a. Kepala sekolah merancang program-program yang akan dilakukan di sekolah dasar ini

- b. Program-program yang sudah dirancang oleh kepala sekolah kemudian didiskusikan dan dirapatkan kepada semua guru yang ada di sekolah dasar ini. Tujuannya agar kepala sekolah dapat mengetahui pendapat-pendapat atau masukan dari semua guru, dan juga agar terjadi kesepakatan antara guru dengan kepala sekolah
- c. Apabila antara guru dan kepala sekolah sudah memiliki visi misi yang sama atau sudah terjadi kesepakatan maka selanjutnya dilakukan sosialisasi kepada orangtua siswa dan diterapkan kepada siswa.
- d. Kepala sekolah dan semua guru di SD Negeri 01 Karangobar ini melakukan pengawasan terhadap kegiatan siswa, dengan tujuan apabila terdapat kekurangan atau masalah kepala sekolah dan guru dapat memecahkan masalah tersebut secara bersama/melakukan evaluasi.⁸²

Kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yaitu:

- a. Kelebihan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara meliputi:
 - 1) Dalam sekolah dasar ini kepala sekolah maupun guru yang mengajar di SD ini dilatih untuk mandiri dalam menjalankan tupoksi masing-masing tidak menggantungkan pada pemerintah mengenai beban atau tugas yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara tersebut
 - 2) Memberikan hak suara kepada guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan. Dalam pengambilan suatu keputusan kepala

⁸² Wawancara dengan Bapak Arman Riyadi, M.Pd.,(Waka Kurikulum SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.00

sekolah di SD ini selalu mengadakan rapat yang dihadiri oleh komite sekolah dan juga guru-guru yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara

- 3) Terjalannya komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, dan pihak sekolah dengan masyarakat
- 4) Terjalannya kerjasama yang bagus antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, pihak sekolah dengan komite sekolah, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan siswa, dan siswa dengan siswa.

b. Kelemahan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ada di SD Negeri 01 Karangobar yaitu:

- 1) Karena SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara dipilih sebagai salah satu SD Rujukan di kabupaten Banjarnegara maka kegiatan manajemen berbasis sekolah (MBS) dilakukan didalam program SD Rujukan tersebut. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sebenarnya memiliki program tersendiri karena program MBS ini adalah program lama di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, tetapi karena SD ini dipilih sebagai SD Rujukan dan agar program MBS tetap berjalan maka Program manajemen berbasis sekolah tersebut ikut didalam program SD Rujukan.⁸³
- 2) Selain itu, kurangnya tenaga pendidik di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sehingga menyebabkan para pendidik (guru) disini

⁸³ Wawancara dengana Bapak Suparto S.PD.,(Kepala Sekolah SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Senin, 24 Juli 2017 pukul 08.00

mengemban banyak tugas yang diberikan oleh kepala sekolah, meskipun kepala sekolah membagi tugas tersebut dengan seimbang.⁸⁴

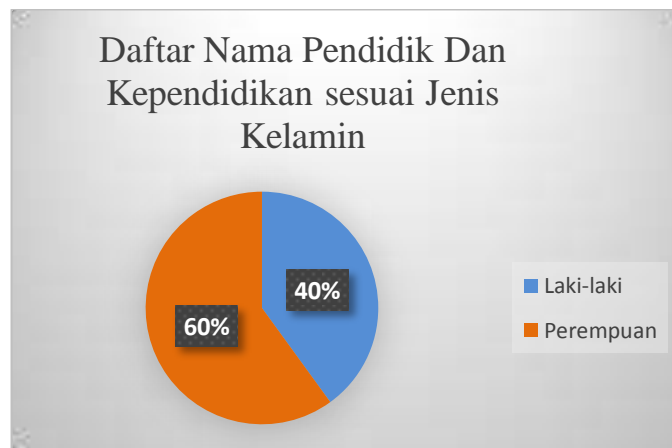
Tabel 3. Daftar Nama Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

No	Nama	Tempat Lahir	Status Kepegawaian	Jenis PTK
1	Aan Titik Triyanto	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
2	Andrina Eka Nourmayani	Banjarnegara	Guru Honor Sekolah	Guru Kelas
3	Arman Riyadi	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
4	Asih Wahyuning	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
5	Dewi Sekar Wati	Purbalingga	Tenaga Honor Sekolah	Guru Kelas
6	Hernowo Sri Widodo	Banjarnegara	Honor Daerah	Tenaga Adm
7	Julianto	Banjarnegara	PNS	Guru Mapel
8	Marliyah	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
9	Sarif Hidayat	Banjarnegara	PNS	Guru Mapel
10	Siti Syamsiyah	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
11	Sri Redjeki	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
12	Suparto	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas & Kepala Sekolah
13	Tri Wisudawati	Banjarnegara	PNS	Guru Kelas
14	Yuliana Sulistyorini	Banjarnegara	Guru Honor Sekolah	Guru Mapel
15	Yunaniek Antonia	Magelang	PNS	Guru Kelas

Diantaranya laki-laki 40 % (6 orang) dan perempuan 60% (9 orang).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat grafik dibawah ini:

⁸⁴ Dokumentasi SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, dikutip pada tanggal 26 Juli 2017.



Gambar II. Perbedaan Jumlah Jenis Kelamin

3. Implikasi Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Implikasi dari kompetensi sosial kepala sekolah terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah sangat bagus. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan diatas mengenai kompetensi sosial kepala sekolah dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Bahwa kompetensi sosial kepala sekolah 85% baik, hal ini tentunya juga berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah disini sudah terlaksana, tertata dan tersusun secara baik dan dilakukan sesuai dengan visi misi sekolah dasar ini.

Visi

Terdepan dalam berprestasi dan religi luhur budi pekerti

a. Terdepan dalam berprestasi

Prestasi di SD Negeri 01 Karangobar sudah sangat baik karena SD ini selalu mendapat juara dalam mengikuti perlombaan antar kecamatan, kabupaten dan juga provinsi. Salah satunya lomba pesta siaga (Tari dan LCC) juara 3 di provinsi. Kemudian pada bulan Agustus 2017 sejumlah 2 siswa di SD Negeri 01 Karangobar mewakili kabupaten akan mengikuti lomba JEMBARA PMR (Jumpa Bakti Gembira Palang Merah Remaja) tingkat provinsi.

b. Religi luhur

Selain prestasi, SD Negeri 01 Karangobar ini diadakan kegiatan hafalan juz'ama yang dilakukan setiap pagi sebelum pembelajaran dimulai. Untuk lulus di SD Negeri 01 Karangobar ini siswa diwajibkan untuk hafal 22 surat termasuk surat panjang. Sekolah Dasar ini juga mengadakan kegiatan Ekstrakurikuler wajib yaitu Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) untuk para siswa.

c. Budi Pekerti

Menanamkan pendidikan karakter kepada para siswa seperti aspek kerjasama, aspek komunikasi dan gotong royong. Dilakukannya pemisahan sampah disini kepala sekolah dan guru juga membuatkan tempat sampah yang berbeda sebagai jembatan budi pekerti. Selain itu, setiap tahun ajaran baru diadakannya pengenalan lingkungan kepada para siswa baru dan dengan dibantu oleh siswa kelas 4, 5 dan 6. Siswa baru

disini juga dilatih untuk menghafalkan yel dan mars SD Negeri 01 Karangobar.⁸⁵

Misi

- a. Mengoptimalkan proses belajar mengajar berdasarkan kurikulum yang sedang berlaku
- b. Meningkatkan kemampuan intelektual siswa melalui kegiatan bimbingan belajar program perbaikan dan pengayaan
- c. Memberdayakan dan melengkapi sarana dan prasarana sekolah secara maksimal
- d. Mengembangkan minat dan bakat siswa melalui kegiatan Ekstrakurikuler
- e. Melaksanakan kegiatan ibadah menurut agamanya masing-masing dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari
- f. Membudayakan lingkungan yang bersih sehat indah, aman dan nyaman
- g. Mempererat dan mengembangkan hubungan sekolah dengan dinas, instansi terkait, kelembagaan yang ada dan masyarakat.⁸⁶

B. Peran Kepala Sekolah Terhadap Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Berdasarkan dari penyajian data yang diperoleh peneliti melalui wawancara maka perlu dianalisis untuk menjawab rumusan masalah yang selanjutnya yaitu mengenai peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Arman Riyadi, M.Pd.,(Waka Kurikulum SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.00

⁸⁶ Dokumentasi SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, dikutip pada tanggal 26 Juli 2017.

sekolah. Peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara selalu mengutamakan kerjasama dan komunikasi yang efektif dengan guru maupun dengan siswa dan masyarakat dalam memajukan sekolah dasar ini.⁸⁷ Untuk mewujudkan visi misi sekolah, kepala sekolah disini melibatkan para guru dalam penyusunan visi misi. Selain itu, kepala sekolah juga melibatkan komite sekolah dalam pengambilan kebijakan sekolah untuk kemajuan sekolah tersebut.

2. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor

Sebagai pemimpin dan supervisor, kepala sekolah SD Negeri 01 Karangobar bersifat sebagai penggerak dalam melaksanakan kegiatan/program yang sudah disepakati bersama. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memberikan bantuan kepada guru yang berupa dorongan dan bimbingan. Kepala sekolah di SD ini terjun langsung untuk memantau, mengingatkan dan memberi contoh serta penjelasan apabila terjadi kesalahan maupun kekurangan dan kebingungan pada guru maupun siswa.⁸⁸

Kepala sekolah di SD Negeri 01 Karangobar sudah dikatakan efektif terhadap manajemen berbasis sekolah (MBS) karena dalam pelaksanaan

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak Arman Riyadi, M.Pd.,(Waka Kurikulum SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.00

⁸⁸ Wawancara dengan Ibu Tri Wisudawatii,(Guru Kelas SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.50

manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah mampu bekerjasama dengan guru, komite sekolah, dan para siswa dalam memajukan sekolah dasar tersebut. Siswa di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara selalu melakukan kegiatan sekolah dengan baik dan juga siswa disini sangat kompak dalam melakukan kegiatan tersebut seperti ketika di sekolah melakukan kegiatan pengenalan lingkungan terhadap siswa baru, siswa kelas atas membantu siswa baru dalam kegiatan pengenalan lingkungan tersebut. Selain itu, siswa kelas atas tersebut juga dengan sabar melatih yel dan mars SD Negeri 01 Karangobar kepada siswa baru dan dibantu dengan guru dan juga kepala sekolah ikut terjun langsung untuk mengarahkannya.⁸⁹

Kepala sekolah dan guru di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah berhasil dalam mewujudkan visi misi yang telah dibuat dan disepakati bersama. Dan dalam mewujudkan visi misi tersebut tidak lepas dari siswa yang ada di SD ini. Siswa ikut berperan dalam menjalankan visi misi tersebut.

Hubungan sekolah dengan masyarakat juga bagus. Kepercayaan masyarakat sangat tinggi terhadap SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara terbukti dengan adanya siswa yang semakin meningkat di tiap tahunnya. Dan SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara ini memiliki jumlah siswa yang paling banyak di kecamatan karangkobar, bahkan siswa yang di SD ini tidak hanya siswa yang berasal dari kecamatan karangkobar saja tetapi banyak siswa yang berasal dari luar kecamatan karangkobar.⁹⁰

⁸⁹ Observasi Pengenalan Lingkungan Siswa Baru SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara, pada Selasa, 18 Juli 2017.

⁹⁰ Wawancara dengan Ibu Tri Wisudawatii, (Guru Kelas SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara) pada Kamis, 20 Juli 2017 pukul 09.50.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Implikasi dari kompetensi sosial kepala sekolah terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sudah sangat bagus. Kompetensi sosial kepala sekolah itu sendiri juga 85% baik. Hal ini juga berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah itu sendiri sudah terlaksana, tertata dan tersusun secara baik dan dilakukan sesuai dengan visi misi sekolah dasar ini yaitu *Terdepan dalam berprestasi dan religi luhur budi pekerti*.

Tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yaitu:

1. Kepala sekolah merancang program-program yang akan dilakukan di sekolah dasar ini
2. Program-program yang sudah dirancang oleh kepala sekolah kemudian didiskusikan dan dirapatkan kepada semua guru
3. Apabila antara guru dan kepala sekolah sudah memiliki visi misi yang sama atau sudah terjadi kesepakatan maka selanjutnya dilakukan sosialisasi kepada orangtua siswa dan diterapkan kepada siswa.
4. Kepala sekolah dan semua guru di SD Negeri 01 Karangobar ini melakukan pengawasan terhadap kegiatan siswa, dengan tujuan apabila terdapat

kekurangan atau masalah kepala sekolah dan guru dapat memecahkan masalah tersebut secara bersama/melakukan evaluasi.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) tentu tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan manajemen berbasis sekolah tersebut yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Kelebihan dari manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara meliputi:

1. Kepala sekolah maupun guru yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara ini dilatih untuk mandiri dalam menjalankan tupoksi masing-masing dan tidak menggantungkan pada pemerintah
2. Memberikan hak suara kepada guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan
3. Terjalannya komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, dan pihak sekolah dengan masyarakat
4. Terjalannya kerjasama yang bagus.

Sedangkan kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ada di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yaitu:

1. Kegiatan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara dilakukan didalam program SD Rujukan
2. Kurangnya tenaga pendidik dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara

Peran kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara yaitu kepala sekolah berperan sebagai

manajer sekaligus pemimpin dan supervisor. Kepala sekolah lebih mengutamakan kerjasama dan komunikasi yang efektif dengan guru maupun dengan siswa dan masyarakat dalam memajukan SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara. Selain itu, kepala sekolah juga sebagai penggerak dalam melaksanakan kegiatan/program yang sudah disepakati bersama. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memberikan bantuan kepada guru yang berupa dorongan dan bimbingan.

B. Saran-saran

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut, maka peneliti memberikan sumbang saran bagi sekolah dan bagi para guru di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara sebagai beriktu:

1. Kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, siswa maupun masyarakat lebih ditingkatkan lagi guna terciptanya suasana sekolah yang nyaman, kondusif, dan kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar demi kemajuan sekolah
2. Peraturan atau tata tertib hendaknya lebih ditaati oleh para personil sekolah, karena hal ini akan menjadi teladan bagi siswa untuk mentaati peraturan sekolah untuk bersikap disiplin
3. Untuk penambahan tenaga pendidik akan lebih baik jika dibuatkan papan pengumuman mengenai lowongan kerja di SD Negeri 01 Karangobar Banjarnegara

C. Kata Penutup

Alhamdulillah, puji dan syukur hanya tercurah kepada Allah SWT yang telah memberi segala kekuatan, petunjuk dan kemudahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Hanya pada kuasa dan bimbingan-Nya semua rasa ini berlabuh. Semua tidak akan terjadi kecuali atas izin dan pertolonganNya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karenanya, penulis mengharapkan banyak masukan, kritik dan saran dari pembaca agar nantinya menjadi referensi bagi penulis, baik dalam rangka penyempurnaan penelitian ini.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan dan sajikan dalam skripsi ini. Doa dan harapan penulis, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak, baik bagi penulis pribadi maupun bagi pembaca.

Purwokerto, 30 Juli 2017

Penulis



Wati Setiyani
NIM. 1323303072

DAFTAR PUSTAKA

- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Barlian, Ikal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Palembang: Esensi Erlangga Group.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Duryat, Masduki. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hermiono, Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- J Moleong, Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Jamal Ma'mur Asmani. 2012. *Tips Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- _____. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Grasindo.
- Permendiknas, *Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Panduan KTSP*. Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas.
- Prihatin, Eka. 2011. *Manajemen Peserta Didik*. Bandung: Alfabeta.
- Rismi, Somad dan Donni Juni Priansa. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.

- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sanjaya, Wina. 2013. *Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan. 2015. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Wahjosimidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Pontianaka: Alfabeta.
- Zuriah, Nurul. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.



IAIN PURWOKERTO