

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM
PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI 5 BANDA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Ayu Zahara

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah

Prodi Manajemen Pendidikan Islam

NIM : 271324691



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY**

DARUSSALAM – BANDA ACEH

2016/2017

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI 5
BANDA ACEH**

SKRIPSI

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh

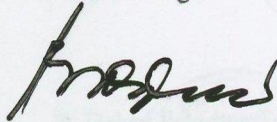
AYUZHARA

NIM. 271324691

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam

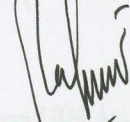
Disetujui oleh:

Pembimbing I



Dr. BASIDIN MIZAL, M.Pd
NIP. 195907021990031001

Pembimbing II



Dr. SRI RAHMI, MA
NIP. 197704162007102001

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELKSANAAN
MANAJEMEN BBERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI 5
BANDA ACEH**

SKRIPSI

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh

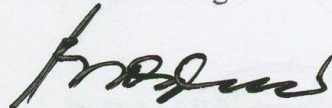
AYUZHARA

NIM. 271324691

Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam

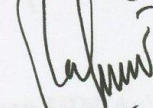
Disetujui oleh:

Pembimbing I



Dr. BASIDIN MIZAL, M.Pd
NIP. 195907021990031001

Pembimbing II



Dr. SRI RÁHMI, MA
NIP. 197704162007102001

SURAT PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Ayu Zahara
Nim	: 271324691
Prodi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan
Judul Skripsi	: Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) di SMA Negeri 5 Banda Aceh

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggung jawabkannya.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemiliknya.
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 04 Juli 2017
Saya Menyatakan

Ayu Zahara
271324691

ABSTRAK

Nama : Ayu Zahara

Nim : 271324691

Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan /Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Islam di SMA Negeri 5 Banda Aceh

Pembimbing I : Dr. Basidin Mizal, M.Pd.

Pembimbing II : Dr. Sri Rahmi, M.A.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah

Peran kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam hal pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan semua bawahan dalam hal membantu melaksanakan seluruh tugas-tugasnya. Strategi yang tepat akan membantu proses pelaksanaan MBS serta tujuan yang hendak dicapai juga akan efektif dan efisien. Tujuan dari penelitian dalam skripsi ini untuk mengetahui pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh, mengetahui strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah serta untuk mengetahui hambatan yang dialami kepala sekolah dalam hal pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode penelitian deskriptif kualitatif, subjek penelitian disini adalah kepala sekolah, Wakil kepala sarana prasarana, wakil kepala kurikulum, guru senior, dan Kepala tata usaha. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sudah melaksanakan semua fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah sehingga pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh sudah efektif dan efisien. Strategi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dilakukan dengan cara pembinaan disiplin dan mencontohkan diri sebagai teladan, memberikan *rewards* dan pembangkitan motivasi. Hambatan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah pemikiran yang kohesif serta kurangnya sosialisasi serta memerlukan pelatihan khusus mengenai Manajemen Berbasis Sekolah.

KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan Puji syukur kehadiran Allah Swt,yang senanantia telah memberikan rahmatdan Hidayah-nya kepada hambanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Salawat beriringan salam kitasanjungajikan kepangkuan Nabi besar Muhammad saw beserta para keluarga dan para sahabatnya seklaina yang karena beliauah kita dapat merasakan betapa bermaknanya serta betapa sejuiknya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Adapun judul skripsi ini, yaitu **“Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA 5 Banda Aceh.”** Penyusunan skripsi ini memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-raniry Darusalam Banda Aceh.

Satu hal yang tak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penukis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik maupun non akademik. Oleh karena itu melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Mujibburahman, M. Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
2. Bapak Dr. Basidin Mizal, M.pd. selaku pembeimbing I juga sekaligus sebagai ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam serta para staf dan jajarannya.

3. Ibu Dr.Sri Rahmi MA. Selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dan meluangkan banyak waktu serta pikiran untuk membimbing penuli menyelesaikan skripsi ini
4. Prof. Dr.Amirul Hadi, MA selaku penasehat akademik (PA) yang telah membantu penulis menyelesaikan proposal penelitian dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kepada bapak Usman S.pd selaku kepala SMA Negeri 5 Banda Aceh serta Waka kurikulum,Waka kesiswaan,Waka saptas dan KA TU, yang telah banyak membantu dalam penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Ayah dan ibu yang telah mendidik kami dari kecil sehingga menjadi anak-anak yang senantiasa berusaha memberikan yang terbaik kepada semua.
7. Adik serta keluarga yang selalu memberikan motivasi dan doa untuk keverhasilan penulis
8. Kawan-kawan seperjuangan angkatan 2013 prodi MPI yang telah bekerja sama dalam menempuh dunia pendidikan saling memeberi motivasi.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal disisi Allah SW. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbaasan ilmu penulis oleh karena ini penulis harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi

kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan kearah yang lebih baik lagi. Dengan harapan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh 04 juli 2017

Penulis

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Izin Penelitian dari Kantor Dinas Pendidikan Provinsi
Aceh
- LAMPIRAN 4 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 6 : Daftar wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 5
Banda Aceh
- LAMPIRAN 7 : Daftar wawancara dengan Waka Kurikulum
- LAMPIRAN 8 : Daftar wawancara dengan Waka Supras
- LAMPIRAN 9 : Daftar wawancara dengan Guru Senior
- LAMPIRAN 10 : Daftar wawancara dengan KA TU
- LAMPIRAN 11 : Dokumentasi Penelitian
- LAMPIRAN 12 : Daftar Riwayat Hidup Penulis

DAFTAR TABEL

TABEL 4.1 : Sarana Prasarana SMA Negeri 5 Banda Aceh	57
TABEL 4.2 : Jumlah Guru di SMA Negeri 5 Banda Aceh.....	59
TABEL 4.3 : Jumlah Murid di SMA Negeri 5 Banda Aceh.....	60

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR ISI.....	xiii

BAB I :PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. TujuanPenelitian.....	7
D. ManfaatPenelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan	8
F. PenelitianTerdahulu.....	9
G. Definisi Operasional.....	10

BAB II :LANDASAN TEORITIS	11
A. Kepemimpinan KepalaSekolah	11
1. Pengertian Kepemimpinan KepalaS ekolah	11
2. Teori Kepemimpinan.....	12
3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	17
4. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	25
B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	31
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	31
2. Ruang Lingkup Manajemen Berbasis Sekolah.....	33
3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	33
4. Kendaladalam Penerapan MBS	34
C. Peran KepalaSekolah dalam Pelaksananakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	36

BAB III : METODE PENELITIAN.....	42
A. Pedekatan dan Jenis Penelitian.....	42
B. Lokasi Penelitian.....	42
C. Kehdiran Peneliti.....	42

D. Subjek penelitian.....	43
E. Instrumen Pengumpulan data.....	44
F. Teknik Pengumpulan Data.....	47
G. Analisis Data	48
H. Keabsahan Data.....	49
I. Tahap penelitian	53
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	55
B. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.....	60
C. Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	81
D. Kendala yang di Hadapi oleh Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS	86
E. Pembahasan Hasil Penelitian	88
BAB V : PENUTUP	99
A. Simpulan.....	99
B. Saran-Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin cepat dibutuhkan SDM yang berkualitas. Salah satunya untuk mencetak SDM yang berkualitas adalah dengan melalui pendidikan. Salah satu cara meningkatkan pendidikan agar berkualitas adalah dengan menata manajemennya, dikaitkan dengan kurikulum, hal itu lazim disebut sebagai manajemen berbasis sekolah.

Pendidikan merupakan suatu proses di mana melibatkan interaksi antara berbagai input dan lingkungan, karena interaksi dan lingkungan memiliki karakteristik yang berbeda dari satu tempat dengan tempat yang lain, maka keseragaman secara menyeluruh yang diinstruksikan dari pusat tidak akan pernah menghasilkan proses pendidikan yang optimal atau maksimal. Dengan kata lain kebijakan desentralisasi akan dapat mengoptimalkan proses pendidikan yang berkualitas. Dengan desentralisasi berarti pemegang kendali pendidikan ditingkat bawah akan mempunyai peranan yang lebih besar. Keadaan ini akan mendorong kreatifitas dan improvisasi dalam melaksanakan pendidikan.⁴²

Reformasi sistem pendidikan nasional dari sentralistik menuju ke sistem desentralistik (otonomi sekolah) merupakan suatu langkah yang perlu segera direalisasikan. Desentralisasi pendidikan berdasarkan otonomi sekolah, akan mampu mengurangi atau menghilangkan sikap diskriminatif pemerintah terhadap

⁴²Mahfud Junaidi, *Implikasi Otonomi Daerah pada Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers. 2001). h. 16.

sekolah-sekolah negeri dan swasta. Bahkan bila perlu status negeri yang selama ini melekat pada lembaga-lembaga pendidikan pemerintah dihapuskan. Hal tersebut dapat mengurangi intervensi pemerintah terhadap sekolah secara berlebihan, selain itu juga untuk pemerataan kemajuan di semua lembaga pendidikan.

Eksistensi sekolah-sekolah negeri memberi kemungkinan lebih besar terhadap tumbuh suburnya sistem pendidikan sentralistik. Sekolah-sekolah harus diorganisir secara desentralistik, bahkan lebih ekstrem lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.⁴³ Jika lembaga-lembaga pendidikan diberi wewenang yang lebih besar, maka diharapkan mereka akan bersaing dengan sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Namun demikian, bukan berarti pemerintah melepaskan tanggung jawab terhadap pendidikan, melainkan tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator, mediator, monitor, dan yang terpenting adalah sebagai penyandang dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UUD 1945.⁴⁴

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.⁴⁵ Salah satu perubahan mendasar yang dirasakan dalam dunia pendidikan saat ini adalah adanya sistem manajemen desentralistik, yakni dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004

⁴³ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000), h. 20.

⁴⁴ *Undang-Undang Dasar Negara RI tahun 1945*, pasal 31 ayat (4).

⁴⁵ Tim Reaksi Fokus Media, *SISDIKNAS 2003* (Bandung: Fokus Media, 2006), h. 38.

tentang pemerintahan daerah.⁴⁶ Sekarang dikenal suatu istilah baru dalam manajemen pendidikan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Eksistensi MBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan output-nya. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki multi peran, yakni; sebagai *administrator, manager, leader, motivator, negotiator, figure, communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.⁴⁷

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

⁴⁶ Aang Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), h. 74.

⁴⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 55.

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

MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong.⁴⁸

Kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁴⁹

Seringkali terjadi dilapangan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam hal peningkatan mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan terutama di sekolah negeri. Sekarang kita tahu bahwa banyak sekali sekolah-sekolah swasta yang mutu pendidikannya jauh lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah negeri.

⁴⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 10-11.

⁴⁹ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 62.

Dimana kita tau bahwa SMA Negeri 5 Banda Aceh merupakan salah satu lembaga pendidikan negeri yang masih mempertahankan eksistensinya ditengah persaingan dengan sekolah sekolah swasta yang memiliki mutu pendidikan yang jauh lebih baik dari SMA Negeri 5 Banda Aceh yang berada di darussalam seperti, Lab School, dan Fatih Biligual School. Sekolah ini merupakan satu satunya sekolah negeri yang ada di darussalam. Eksistensi SMA Negeri 5 Banda Aceh masih mampu bertahan hingga saat ini tentunya tidak terlepas dari peran kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal memberikan kontribusi di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

Sebagai Kepala Sekolah tentunya memilki strategi tersendiri dalam hal menjaga eksistensi SMA Negeri 5 Banda Aceh, yang sudah pasti juga dibantu oleh beberapa pihak yaitu seluruh satuan pendidikan sekolah tersebut tanpa dukungan dan kerjasama dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentunya kepala sekolah juga tidak akan mampu menjalankan tugasnya. Sebagai kepala sekolah tentu juga memilki hambatan tersendiri dalam hal tersebut baik itu datangnya dari faktor intern dan juga faktor *ekstern*.

Melihat begitu penting suatu lembaga pendidikan dalam mengatur diri secara mandiri dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah, maka SMA Negeri 5 Banda Aceh memerlukan MBS dalam meningkatkan mutu di sekolah tersebut dan melihat begitu besar peran kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. SMA Negeri 5 Banda Aceh adalah sebuah sarana pendidikan dengan pemimpin seorang kepala sekolah laki-laki yang berusaha menjalankan MBS.

Menjalankan MBS didorong oleh persaingan yang cukup ketat diantara sekolah-sekolah tersebut khususnya di daerah kota Banda Aceh pada umumnya. Dalam rangka mempertahankan eksistensi sekolah di hati masyarakat. Kepala sekolah berusaha memperbaiki MBS yang sudah dijalankan selama ini di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh sudah berjalan. SMA negeri 5 Banda Aceh mampu menjalankan MBS walaupun bukan sekolah yang bukan SBI (Sekolah Berstandar Internasional). Namun menurut pengakuan kepala sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh, dalam hal pelaksanaan MBS tentunya masih mengalami beberapa kendala baik itu secara eksternal maupun internal. Jadi, berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Fungsi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh ?
2. Bagaimana Strategi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh ?
3. Apa Saja Hambatan yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui Fungsi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh.
3. Agar dapat mengetahui Hambatan yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis
 - a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain di perguruan tinggi.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui kemampuan kepala sekolah dalam membentuk Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Manfaat Praktis
 - a. Dengan dilakukannya penelitian ini maka kita dapat mengetahui sejauh mana peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di sma 5 Banda Aceh.
 - b. Bagi peneliti dapat mengetahui lebih dalam peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun memudahkan para pembaca dalam menelaah skripsi ini, maka penulis merincikan pembahasan dalam 5 bab yang salah satu dan lainnya salingberkaita . Adapun sistematika ini sebagai berikut:

BAB I, merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian, sistematika pembahasan, penelitian terdahulu, dan definisi operasional.

BAB II, pada bab ini akan mengemukakan kajian teoritis mengenai variabel penelitian yang digunakan meliputi: pengertian kepala sekolah , teori kepemimpinan, fungsi kepemimpinan kepala sekolah, strategi kepemimpinan kepala sekolah, pengertian MBS, ruang lingkup MBS, Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, Kendala dalam Penerapan MBS, dan Peran kepala sekolah dalam pelaksanaa manajemen berbasis sekolah.

BAB III, pada bab ini membahas mengenai metode penelitian yang meliputi: pendekatan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, instrumen penelitian, tehnik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap penelitian.

BAB IV, pada bab yang ke 4 ini membahas mengenai temuan hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang meliputi: gambaran umum lokasi penelitian, BAB V, mencakup kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan peneliti serta saran-saran dari peneliti.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti dengan mendapatkan hasil yang empiris. Tujuan dari penelitian terdahulu yakni sebagai bahan pemula dan untuk membandingkan antara peneliti satu dengan peneliti yang lainnya. Dari penelitian terdahulu yang dijadikan praktikan rujukan adalah sebagai berikut:

Pola Implementasi MBS Di MAN 1 sumatra selatan” oleh Darodjat pada tahun 2004. Dalam Skripsi ini dideskripsikan bahwa MAN 1 Sumsel ini dalam menerapkan MBS telah melakukan langkah-langkah persiapan seperti; 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dimiliki; 2) Meningkatkan partisipasi warga sekolah; 3) Meningkatkan SDM; 4) Reposisi peran dan fungsi kepala sekolah tanpa merubah struktur organisasi; 5) Penggalangan partisipasi eksternal sebagai konsultan mutu.⁵⁰

Nurakmalia mahasiswa Fkip Unsyiah pada meneliti tahun 2010 tentang peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui MPMBS di MAN kecamatan geurudong pasee Aceh Utara. Skripsi ini membahas tentang hal apa saja yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas, dan siapa saja yang membantu dalam menjalankan MPMBS.⁵¹

Ari Khozin Efendi fakultas ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kali jaga meneliti tentang peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu SMP 1

⁵⁰Darodjat, *Pola Implementasi MBS di MAN 1 Sumatra Selatan*, (Sumatera Selatan, 2004).

⁵¹Nurakmalia, *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui MPMBS di MAN Kecamatan Geurudong Pasee Aceh Utara*, (Banda Aceh: Fkip Unsyiah 2010).

Jogyakarta, pada tahun 2010. Skripsi ini membahas tentang mutu pendidikan yang berkualitas meliputi , input output dan proses.⁵²

Setelah menelusuri lebih jauh dari topik penelitian, tidak ada kesamaan judul baik dari buku, skripsi, jurnal miah bahkan opini dan artikel. Secara metode penelitian dari karya yang disajikan tidak memiliki kesamaan, namun secara objek penelitiannya memiliki kesamaan, pada skripsi ini peneliti lebih memfokuskan pembahsan pada peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS .

G. Definisi Operasional

Agar mudah memahami s\skripsi ini dan tidak terjadi kekeliruan dalam memahami kata kata yang telah peneliti gunakan dalam penulisan, maka peneliti mencoba menguraikan beberapa istilah kata yang perlu dijelaskan diantaranya

1. Peran

Peran Yang dimaksud oleh peneliti adalah suatu sikap dan perilaku yang harus dijalankan dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah yang dimaksud peneliti ini adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas sebagai pemimpin di SMA Negeri 5 Banda Aceh dalam menjalankan tugasnya dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut.

3. MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)

MBS yang dimaksud disini ialah manajemen yang lebih memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur atau mengelola sekolahnya sendiri.

⁵²Ari Khozin, *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu SMP 1 Jogyakarta*, (Jogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2010).

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia yang ditulis oleh John M. Echols dan Hassan Shandaly, kata *leadership* artinya kepemimpinan, yang berasal dari kata kerja *lead* yang artinya memimpin. *Leader* diterjemahkan sebagai pemimpin atau tokoh. Setiap penulis mendefinisikan *leadership* sesuai dengan perspektif dan orientasi tulisannya masing-masing. Sehingga sampai di penghujung abad ke-20, belum ada definisi yang betul-betul baku. Walaupun demikian, sebagian penulis-penulis tersebut mengungkapkan kepemimpinan adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan yang membentuk seseorang untuk mampu mempengaruhi dan mengarahkan cara berfikir, bersikap dan bertindak orang yang dipimpinnya sedemikian rupa sehingga bertujuan pencapaian visi organisasi.⁵³

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.⁵⁴ Di sekolah pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah.⁵⁵

⁵³ Eko Maulana Ali Suroso, *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ (The ESQ Based The Integrative Leadership)*, (Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004), h. 20.

⁵⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), h. 26.

Menurut Sudarwan Danim dalam buku Jamal Ma'mur Asmani, kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.⁵⁶ Sementara menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.⁵⁷

Berdasarkan penegertian kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh kepala sekolah seperti cara berfikir, bertindak, termasuk di dalamnya kewibawaan kepala sekolah selaku pemimpin pada suatu lembaga pendidikan.

2. Teori Kepemimpinan

Adapun teori menjelaskan tentang kepemimpinan antara lain:

a. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan baerlangsung secara efesien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur oraganisasi dan tugas-tugas.⁵⁸

⁵⁵ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 533.

⁵⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Banguntapan Jogjakarta: DIVA Press, 2012), cet. Ke-2, h. 145.

⁵⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), cet. Ke-1, h. 136.

⁵⁸ Kratini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah kepemimpinan abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 72.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa *otokratis* memiliki sifat-sifat yang tepat, seksama, sesuai dengan prinsip namun dalam memimpin kaku dan keras.

b. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesiediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah.⁵⁹ Jadi, dalam teori ini pemimpin merangsang bawahan agar mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

c. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik *organisatoris* antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam mengambil keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasikan tujuan, dan kerap kali memberi petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindak yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.⁶⁰

d. Teori Suportif

Menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu

⁵⁹ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 74.

⁶⁰ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 75.

memperkebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju.⁶¹

e. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornament yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki keteramoilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem *nepotisme*, atau lewat praktik penyuapan.⁶²

f. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang idektik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus bijaksana, "tahu galagat", dan mempunyai daya lenting tinggi yaitu kemampuan pemimpin menghadapi keadaan yang tidak seimbang dan permasalahan yang timbul, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang

⁶¹ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 75.

⁶² Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 76.

paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama dengan tuntunan waktu yang berbeda.⁶³

g. Teori Sifat Orang-Orang Besar (*Traits of Great Men*)

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada seseorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *inteligensi* tinggi, banyak inisiatif, mempunyai kedewasaan emosional, memiliki daya persuasive dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.⁶⁴

h. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi yaitu kemampuan pemimpin menghadapi keadaan yang tidak seimbang dan permasalahan yang timbul pada pemimpin agar dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, dan lingkungan sekitarnya dan jamannya.⁶⁵

i. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang

⁶³ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 77.

⁶⁴ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 77-78.

⁶⁵ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 78.

⁶⁵ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 79.

baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat.⁶⁶

Berdasarkan beberapa teori kepemimpinan di atas dapat dirincikan kembali bahwa teori otokratis dan pemimpin otokratis di dasarkan atas perintah-perintah serta paksaan yang diberikan oleh pimpinan dalam suatu lembaga, baik itu lembaga pendidikan ataupun lainnya, sedangkan teori psikologis adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi atau merangsang bawahan untuk bekerja demi tercapainya tujuan yang diinginkan, selanjutnya teori sosiologis adalah pemimpin turut mengikutsertakan bawannya dalam merumuskan tujuan dan pengambilan keputusan, dan teori suportif adalah kemampuan pemimpin membimbing bawahan dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, serta mampu bekerja dengan pihak lain, pemimpin mampu mengembangkan bakat dan kemampuannya, sedangkan teori *laissez faire* adalah seorang pimpinan yang hanya sebagai simbol dalam memimpin, dia tidak memiliki pengetahuan dan cara dalam memimpin, semua tanggungjawab serta pekerjaan dilimpahkan kepada bawahannya, teori kelakuan pribadi adalah pemimpin yang tidak bersikap bijaksana dan pemimpin berkelakuan kurang lebih sama dengan bawahannya, jadi tidak ada hal-hal yang dominan yang ditunjukkan selaku pemimpin, selanjutnya teori sifat orang-orang besar (*Traits of Great Men*) adalah sifat-sifat yang diharapkan oleh seorang pemimpin yaitu memiliki sikap konsisten dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin, mempunyai inisiatif dari setiap permasalahan yang

⁶⁶ Kratini Kartono, *Pemimpin dan...*h. 79.

timbul, percaya diri, dan sebagainya, dan teori situasi adalah sikap pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungannya dan sesuai perkembangan zaman, yang terakhir yaitu teori humanistik/populistik adalah peran pemimpin dalam memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.⁶⁷ Itulah pendapat Soewadji Lazaruth dalam bukunya *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, yang kurang lebih sama dengan pendapat E. Mulyasa seperti di bawah ini.

⁶⁷ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), cet. VI, h. 20.

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:⁶⁸

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.⁶⁹

Jadi kepala sekolah sebagai *educator* dimana kepala sekolah memiliki fokus tinggi terhadap perkembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar tertentu dan akan memperhatikan tingkat belajar memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif. Kepala sekolah sebagai pendidik harus mampu menguasai berbagai macam pendekatan, teknik, metode, dan strategi dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah juga harus menjadi pelopor bagi para guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

⁶⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98.

⁶⁹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 99.

Hal ini akan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain kunci keberhasilan proses kegiatan pembelajaran di sekolah.

b. Kepala Sekolah Sebagai Menejer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol).⁷⁰ Hal senada juga kutipan dari ronins, wegner, dan Hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai manager adalah mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.⁷¹

Jadi fungsi kepala sekolah sebagai manejer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalukan kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah, dan fungsi kepala sekolah sebagai manjer dapat melaksanakan proses manajemen secara efektif dan efisien. dan juga kepala dikatakan sebagai menager dapat melakukan tugasnya yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengevaluasi seluruh kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.

⁷⁰ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Efektif...*, h. 101.

⁷¹ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu pendidikan*, (Yogyakarta, Ar Ruzz Media), h. 246.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.⁷²

Kepala sekolah sebagai administrator disini merupakan peran sebagai kepala sekolah yang berkenaan dengan pengelolaan keuangan serta surat menyurat, dari mulai pengalokasian dana dalam hal peningkatan kompetensi guru, serta pengalokasian dana lainnya di sekolah, semua yang berhubungan dengan administrasi maka kepala sekolah ikut serta dalam hal pelaksanaan dan pengelolaannya.

Peranan kepala sekolah sebagai *administrator* pendidikan berangkat dari hakikat administrasi pendidikan sebagai perndayagunaan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif, dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.⁷³ Sebagai administrator modern, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif dan aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel sekolah dan masyarakat. Secara kongkrit pelaksanaan tugas dan fungsi manager pendidikan berkaitan erat dengan substansi manajemen pendidikan yang meliputi kurikulum dan pengajaran,

⁷²E.Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Efektif...*,h. 110.

⁷³Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu...*,h. 245.

manajemen kelas, peserta didik, SDM, sarana dan prasarana, keuangan, dan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, 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 hasil 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. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.⁷⁴

⁷⁴ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*...h. 115

Berdasarkan dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbbingan professional yang dimaksud adalah segala urusan yang memberikan kesempatan bagi guru- guru untuk berkembang secara professional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.

Kepala sekolah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan tertentu agar mereka siap menjalankan peranan dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Pengetahun, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh supervisor melalui berbagai usaha pendidikan dan latihan. Mulyasa menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tuga sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orangtua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.⁷⁵

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan

⁷⁵ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), h. 252

kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan *fleksibel*, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁷⁶

Kepala sekolah sebagai leader merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah yang harus memiliki sifat jujur, percaya diritanggung jawab dan berani mengabil resiko , kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak dalam kehidupan sekolah. Hal lain yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu mempengaruhi serta memberikan sugesti kepada para guru dalam hal meningkatkan kinerja guru.dan kepala sekolah juga mampu mengayomi seluruh masyarkat sekolah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencarhi gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inofatif. Kepala sekolah

⁷⁶ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, h. 118.

sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.⁷⁷

Jadi peran kepala sekolah sebagai inovator kepala sekolah harus mampu memberikan pembaharuan dalam hal apa saja yang terjadi disekolah baik itu dalam hal peningkatan kinerja guru, pengelolaan sarana dan prasarana, bidang kurikulum serta bidang lainnya, dimana kita ketahui saat ini inovasi dalam dunia pendidikan sangatlah penting agar dapat bersaing dengan baik, tentunya dalam hal inovasi wawasan dan pengetahuan seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan demi membantu kelancaran proses pendidikan.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁷⁸

Jadi, fungsi kepala sekolah yaitu sebagai motivator harus memberikan penghargaan untuk meningkatkan kinerja para guru, dan mengurangi, kegiatan yang produktif. Kepala sekolah juga harus berusaha untuk memberikan penghargaan secara tepat, agar menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya, Dan yang lain yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu

⁷⁷ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Efektif...*,h. 120.

⁷⁸ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Efektif...*,h. 122.

melakukan pengembangan pusat pembelajaran agar memberikan motivasi bagi seluruh warga sekolah.

4. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai ‘visi helikopter’, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan.⁷⁹ Kepemimpinan strategis, sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.⁸⁰ Kepemimpinan kepala sekolah yaitu salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.⁸¹

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan

⁷⁹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), h. 91-93.

⁸⁰ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, Bandung: Bani Quraisy, 2004), h. 31.

⁸¹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 119.

sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan antara lain yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak, orang yang dapat pengaruh di lain pihak, adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.⁸²

Beberapa penulis mengemukakan strategi kepemimpinan. Farkas , mengembangkan gagasan tentang *maximum leadership* yang meliputi lima pendekatan pendekatan strategi, pendekatan *asset* manusia, pendekatan keahlian, pendekatan kontrol, dan pendekatan *agen* perubahan.⁸³

Strategi kepemimpinan yang sama muncul dalam kajian pendidikan dalam penelitian heck, terungkap beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah yang membedakan sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah, aspek-aspek tersebut meliputi;

- a. Melibatkan staf dalam keputusan dan pengajaran yang penting.
- b. Melindungi dari tekanan eksternal.
- c. Memberikan otonomi mengajar kepada guru.
- d. Mengomunikasikan tuntutan untuk berprestasi tinggi kepada siswa
- e. Menghargai prestasi akademik siswa.
- f. Mengkordinasikan program pengajaran.
- g. Berpartisipasi dalam diskusi tentang isu-isu pengajaran.

⁸² Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, “*Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan*”, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 1

⁸³ Suparlan. *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan praktik*. (Jakarta :Bumi Angsara, 2014), h. 20.

- h. Mengobservasi metode pengajaran guru di kelas.
- i. Menyediakan sumber daya belajar.
- j. Melakukan kunjungan kelas secara regular.
- k. Membantu guru memperbaiki pengajaran.⁸⁴

1. Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang saling terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).⁸⁵

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu

⁸⁴ Suparlan. Manajemen Berbasis Sekolah ..., h.21

⁸⁵ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesionalisme*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2004), h. 103-104.

organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, penghargaan.

a. Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (self discipline). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan. Menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

Menurut Taylor dan User dalam Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut⁸⁶

Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan untuk bersifat empati, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

⁸⁶ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 120-122.

Keterampilan berkomunikasi, pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Kosekuensi-kosekuensi logis dan alami, perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin, metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas, pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

b. Pembangkitan motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan.

Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi juga dalam psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Menurut Callahan and Clark dalam Mulyasa mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dan penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu.⁸⁷ Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerjadengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam satu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik, apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam

⁸⁷ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 116.

kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.⁸⁸

c. Penghargaan

Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka. Sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.⁸⁹

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian MBS

Adapun Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah ini pertama muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah dan melibatkan masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan

⁸⁸ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis...* h,117-120.

⁸⁹ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis...* h,125-126.

mengalokasikan sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.⁹⁰

Adapun MBS adalah ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yakni sekolah.⁹¹ Berdasarkan pengertian tersebut maka secara mudah MBS merupakan paradigma manajemen yang lebih memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur atau mengelola rumah tangganya sendiri.

Mulyasa mengutip pendapat Saud mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional serta adanya team work yang tinggi dan profesional.⁹²

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah diberikan kewenangan yang luas. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dan profesional dalam proses pengelolaan sekolah tersebut. Untuk itu baik guru, staf TU, kepala sekolah harus memahami MBS dengan baik dan kemudian mengembangkan kemampuannya agar lebih profesional dalam mengelola sekolah. Salah satu orang yang memiliki peran kunci dalam pengelolaan sekolah adalah kepala sekolah.

⁹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) cet. Ke 5, h. 33.

⁹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 33.

⁹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...* h. 36.

2. Ruang Lingkup Manajemen Berbasis Sekolah

Ruang lingkup manajemen berbasis sekolah adalah luasnya bidang garapan manajemen berbasis sekolah. Dilihat dari wujud problemanya manajemen berbasis sekolah secara *substansial* meliputi bidang-bidang garapan antara lain:

- a. Bidang kurikulum (pengajaran).
- b. Bidang kesiswaan.
- c. Bidang personalia yang mencakup tenaga edukatif dan tenaga administrasi.
- d. Bidang sarana yang mencakup segala hal yang menunjang secara langsung pada pencapaian tujuan.
- e. Bidang prasarana yang mencakup segala hal yang menunjang secara tidak langsung pada pencapaian tujuan.
- f. Bidang hubungan dengan masyarakat, berkaitan langsung dengan bagaimana sekolah dapat menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar.⁹³

Semua bidang tersebut harus dikelola dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas manajerial dan didukung oleh aktivitas pelaksana. Dengan Demikian terjadi sinergi dalam pencapaian tujuan sekolah.

3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai tujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada kepala sekolah. (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan). Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.

⁹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 34.

- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, pemerintah tentang mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu sekolah⁹⁴

4. Kendala dalam Penerapan MBS

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak bekepetingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut:

- a. Tidak berminat terlibat langsung

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan . mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk meikirkan tidak memiliki banyak waktu lagi lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan.

- b. Tidak efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dengan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain diluar itu.

⁹⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*. 2001. h. 120.

c. Pikiran kelompok

Setelah beberapa saat bersama ,para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kehoesif. Disatu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain, disisi lain kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat ini dewan sekolah mlai terjangkit”pemikiran kelompok” nini berbahaya karena kemungkinan besar keputusan yang diambil tidak lagi realistis.

d. Memerlukan pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan pasrtisipatif ini. Mereka kemungkinan besr tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaiman cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi,dan sebagainya.

e. Kebingungan akan tugas dan tanggung jawab baru

Tanggung jawab baru pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini di geluti. Peran MBS mengubah pearn dan tanggung jawabpihak –pihk yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu memikul tanggung jawab pengambilan keputusan⁹⁵

⁹⁵ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, h.156.

f. Kesulitan koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan cukup kegiatan yang beragam yang mengahruskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu kegiatan yang gberagam akna berjalan sendi ketujuannnya maing masing yang kemngkinan besar menjauh dari tuuab sekolah Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telahh dilibatkan sejak awal mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.

Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan.Selainitu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, olehsiapa, danpada level mana Anggota masyarakat sekolah harusmenyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi.Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka padadua masalaha meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik. ⁹⁶

C. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

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

⁹⁶ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, h.158.

mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁹⁷ Agar kepala sekolah mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien maka seorang kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi sebagaimana yang 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.⁹⁸ Kepala sekolah dikatakan efektif apabila kepala sekolah memiliki sebagaimana kriteria di bawah ini:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyesuaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.⁹⁹

Kepala sekolah yang baik menurut Muh. Saroni harus memahami dan menguasai manajemen Sumber Daya Manusia dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Menguasai manajemen sumber daya manusia yaitu seorang kepala sekolah harus dapat mengelola SDM yang ada secara maksimal dengan mengondisikan kerja pada pola kerja yang tersistem dan terstruktur serta terbagi rata pada beban yang sesuai dengan tingkatan kemampuan, proporsional pada setiap personil. Sedangkan yang berkaitan dengan manajemen hubungan sekolah

⁹⁷ E. Mulyasa, M. Pd. *Manajemen Berbasis...*, h. 128.

⁹⁸ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007..., h. 128.

⁹⁹ Permendiknas Nomor 13..., h. 128.

dengan masyarakat adalah kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk berinteraksi secara luas dengan semua unsur masyarakat dan mampu memberikan gambaran seluas-luasnya tentang sekolah yang dipimpinnya dengan objektif.¹⁰⁰ Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah seorang kepala sekolah idealnya dapat berperan sebagai educator, manajer, supervisor, administrator, inovator, dan *leader*.

b. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Sebagai Educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti: *team teaching*, *moving class*.¹⁰¹ Untuk menjalankan peran yang demikian maka pengalaman merupakan factor penting. Agar kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolahnya maka tentunya diperlukan seorang kepala sekolah yang professional yang telah memahami seluk beluk profesionalisme.

c. Kepala sekolah Sebagai Manajer

Sebagai Manajer, Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, mendorong

¹⁰⁰ Muh. Saroni, *Manajemen Sekolah : Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten* (Jogjakrta: Ar Ruzz Media, 2006) h. 50-53.

¹⁰¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, h. 99.

keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah.¹⁰²

d. Kepala sekolah sebagai Supervisor

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.¹⁰³ Supervisi yang dilakukan kepala sekolah ini bisa dilakukan dengan observasi di kelas maupun diskusi untuk memecahkan masalah bersama.

e. Kepala sekolah Sebagai Administrator

Sebagai Administrator, Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengelola administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian administrasi. Administrasi yang perlu dikelola meliputi : administrasi kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.¹⁰⁴ Sebagai seorang Administrator menurut Robert L. Katz seorang kepala sekolah harus memiliki tiga keterampilan yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konsep (*conceptual skill*).¹⁰⁵ Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik atau kemampuan

¹⁰² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, h. 103.

¹⁰³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 112.

¹⁰⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 107.

¹⁰⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 215.

menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis kepala sekolah meliputi:

- 1) Keterampilan menyusun LPJ.
- 2) Keterampilan menyusun program tertulis.
- 3) Keterampilan membuat data statistik sekolah.
- 4) Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya.
- 5) Keterampilan mengetik.
- 6) Keterampilan menata ruang.
- 7) Keterampilan membuat surat.¹⁰⁶

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi ini akan melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Keterampilan ini meliputi :

- a) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
- b) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
- c) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
- d) Kemampuan mengambil hati melalui keramahan..
- e) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.
- f) Pemerataan tugas dan tanggungjawab.
- g) Iktikad baik,adil,menghormati dan menghargai orang lain.¹⁰⁷

Keterampilan yang ketiga yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai administrator adalah keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual adalah kecakapan memformulasikan pikiran, memahami teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.¹⁰⁸ Keterampilan ini tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasikan pemikiran, keberanian

¹⁰⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik...*, h. 215.

¹⁰⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen...*, h. 216.

¹⁰⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen...*, h. 216

mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

f. Kepala sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai Inovator harus : Memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.¹⁰⁹

g. Kepsek sebagai *Leader*

Sebagai leader kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dalam arah dan mendelegasikan tugas.¹¹⁰

Jadi, dari beberapa pemaparan di atas maka peran kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah ialah kepala sekolah sangat berperan aktif, segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

¹⁰⁹ Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah...,h. 118.

¹¹⁰ Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah...,h. 118.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang akan digunakan untuk meneliti dan mendeskripsikan tentang Peran Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA 5 Banda Aceh. Jadi jenis penelitian ini berdasarkan tempat penelitiannya adalah penelitian lapangan, dimana peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk melihat secara langsung yang menjadi subjek penelitian.

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah SMA 5 Banda Aceh. SMA 5 Banda Aceh beralamat di jalan lingkaran kampus UIN Ar-Raniry. Pemilihan SMA 5 Banda Aceh ini sebagai lokasi penelitian didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Lokasi penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian, serta sangat relevan dalam mengungkapkan permasalahan sehubungan dengan pelaksanaan MBS.
2. Objek penelitian sangat memberikan respon positif terhadap pelaksanaan MBS.
3. Berdasarkan observasi awal beberapa dari objek penelitian memiliki keterbukaan dalam memberikan informasi tentang pelaksanaan MBS.

C. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri yang terlibat langsung ke SMA 5 Banda Aceh untuk meneliti sejauh mana peran kepala sekolah dalam hal pelaksanaan MBS di SMA 5 Banda Aceh. Dalam penelitian ini peneliti akan

berlama-lama berada dilokasi penelitian. Karena hanya peneliti sendiri yang tau siapa saja yang menjadi subjek peneliatian serta seberapa banyak data yang dibutuhkan untuk penelitian .

D. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti telah menentukan bebrapa yang menjadi subjek penlitian. Adapun subjek yang dipilih berdasarkan beberapa pertimbangan maka pneliti memilih subjek tersebut terlibat langsung dalam proses pelaksanaan MBS, subjek tersebut merupakan orang yang lebih menemahami dan mengetahui bagaimana keadaan sekolah tersebut. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, Waka kurikulum, Waka kesiswaan, Guru (wali kelas 2 ipa1) dan KA Tu pada di SMA 5 Banda Aceh.

1) Kepala Sekolah

Kepala sekolah dipilih sebagai subjek penlitian karena peneliti disini I sebagai pemimpin yang melaksanakan dan menjalankan fungsinya dalam pelaksanaan MBS

2) Waka Kurikulum

Peneliti memlilih Waka kurikulum sebagai subjek penelitian karena peneliti akan mewawancarai mengenai kurikulum yang di terapkan di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

3) Waka Sarana dan Prasanarana

Alasan peneliti memilih Waka Saprass karena bagain Adm merupakan salah satu hal terpenting dalam menunjang proses pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

4) Guru Senior

Adapun alasan peneliti memilih salah satu Guru Senior karena guru tersebut merupakan salah satu guru senior di SMA Negeri 5 Banda Aceh.

5) Ka TU

Ka TU dipilih sebagai subjek penelitian oleh peneliti karena Ka TU akan dapat memberikan informasi tentang semua administrasi dalam hal menunjang proses pelaksanaan MBS.

E. Instrumen Pengumpulan data

Instrumen utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan daftar instrumen penelitian, list observasi, arsip, dan alat alat lain yang sekiranya penting pada saat melakukan pengumpulan data.

Lembaran Observasi

No	Rumusan Masalah	Objek yang diobservasi
1.	Fungsi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh	➤ Kepala memberikan dukungan dan memfasilitasi pada saat pelatihan guru dan tenaga kependidikan ➤ Kepala sekolah selalu mengecek surat masuk dan surat keluar ➤ Setiap Guru diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yg lebih tinggi ➤ Kepala sekolah melakukan pendekatan langsung dengan siswa ➤ Pada saat rapat kepala sekolah yang menjadi pengambil keputusan

		➤ Kepala sekolah juga melibatkan gurudan staf dalam stiap pgambilan keputusan ➤ Pada saat proses belajar mengajar berlangsung kepala skolah melakukan survey langsung ke beberapa kelas. ➤ Adanya pembaharuan dibidang krikulum, saran dan prasarana dan juga media belajar lainnya ➤ Memeberikan rewards kepada guru dan staf yang memliki prestasi.
2.	Strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh	➤ Melibatkan staf dalam keputusan dan pengajaran yang penting. ➤ Mengkordinasikan program pengajaran. ➤ Mengobservasi metode pengajaran guru di kelas. ➤ Menyediakan sumber media belajar. ➤ Melakukan kunjungan kelas secara regular. ➤ Membantu guru memperbaiki pengajaran. ➤ Seluruh diwajibkan hadir tepat pukul 07.45 ➤ Kepala sekolah Melakukan interaksi langsung dengan bebrapa guru mata pelajaran ➤ Kepala sekolah memeberikan insentif kepada guru yang selalu hadir tepat waktu ➤ Kepala sekolah juga memberikan hadiah kepada siswa yang selalu hadir ke sekolah pada saat pembagian rapor

3.	Hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan karakter MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh	➤ Pada saat diadakan rapat ketika kepala sekolah menanyakan pendapat banyak guru yang bersifat pasif ➤ Ada beberapa sapras yang rusak dan harus di perbaiki ➤ Pada saat penyusunan RAPBS ada guru yang tidak mau ikut andil/berpartisipasi membantu staf , karena merasa itu bukan tugasnya ➤ Keputusan diserahkan semuanya kepada kepala sekolah ➤ Apabila ada satu guru yang tidak ingin membantu kepala sekolah dalam hal apapun itu, maka guru yang lain juga melakukan hal yang sama. ➤ Pada saat ada pelatihan dari lembaga diklat untuk para guru, sabagian guru ada yang tidak mau ikut serta pelatihannya ➤ Tidak adanya koordinasi staf yang efektif dan efisien
----	---	--

Banda Aceh, 10 april 2017

Menyetujui

Dr.Sri Rahmi, MA
NIP.19770416200710200

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif terdapat tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi, observasi. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data primer menggunakan metode wawancara terstruktur, yang dilakukan dengan cara membuat pedoman wawancara dengan beberapa butir pertanyaan dalam kegiatan pelaksanaan MBS di SMA 5 Banda Aceh antara lain yaitu Kepala Sekolah, Waka kurikulum, Waka kesiswaan, Waka sarana dan prasarana, guru walas ipa 1 dan KA Tu.

1. Wawancara Mendalam

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara mendalam untuk mengetahui secara mendalam mengenai pelaksanaan MBS di sekolah tersebut. Peneliti melakukan wawancara secara terbuka kepada kepala sekolah, waka kesiswaan Sekolah, Guru wali kelas ipa 1, Waka kurikulum, KA Tu, waka sapras dengan menggunakan rekaman suara di handphone. Adapun langkah-langkah yang peneliti lakukan yaitu : 1. Membuat instrumen penelitian 2. Menentukan subjek penelitian 3. Menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan menjadi gambaran umum mengenai pembentukan MBS 4. Membuka alur wawancara 5. Melangsungkan wawancara 6. Mengkonfirmasi ikhtisar dari hasil wawancara, dan mengakhirinya 7. Menulis hasil wawancara, 8. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.

2. Observasi Partisipan

Peneliti berpartisipasi langsung dalam kegiatan yang dilakukan sekolah sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti oleh peneliti dan peneliti mencoba melihat secara langsung bagaimana proses pelaksanaan MBS dan siapa saja yang terlibat didalamnya.

3. Dokumentasi

Untuk menguatkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti juga memiliki beberapa dokumen yang terdapat di SMA 5 Banda Aceh. Adapun dokumen yang dimaksud disini adalah berupa foto foto kegiatan sekolah, arsip sekolah, sarana dan prasarana, transkrip wawancara serta dokumentasi tentang sejarah perkembangannya.

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan secara langsung berkesinambungan dari awal sampai akhir proses penelitian.

Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini, peneliti menggunakan langkah-langkah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sugiyono. Penelitian ini menggunakan teknik analisa data model Miles dan Huberman, di mana aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data sudah jenuh. Aktivitas yang dilalui dalam analisis data adalah *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁷⁰

⁷⁰ Miles & Huberman, *Analisis Data Kualitatif, Buku tentang sumber-sumber baru*. (Jakarta: universitas Indonesia press, 2007) h. 109

1. *Data reduction*

Peneliti melakukan data reduksi karena banyaknya data yang diperoleh dari lapangan masih bergabung antara data keperan kepala sekolah dan data MBS sehingga peneliti perlu mencatat secara teliti dan rinci. Pencatatan dilakukan oleh peneliti dengan cara merangkum serta untuk mencatat data yang diperoleh dari lapangan sehingga terseusun secara sistematis dan untuk lebih mudah dipahami.

2. *Data display*

Pada penyajian dilakukan secara sederhana peneliti mencoba merincikan kembali data yang telah dipilah sebelumnya pada data reduksi, agar dapat lebih mudah untuk dipahami. Adapun data yang dipilah oleh peneliti adalah dengan cara lebih menjelaskan secara terperinci mengenai peran kepala sekolah dan MBS.

3. *Data conclusion*

Setelah data tersaji sesuai dengan tema yang sudah peneliti rangkum maka peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan disesuaikan dengan rumusan masalah yang peneliti cari.

H. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data peneliti didasarkan atas dasar kriteria-kriteria tertentu, untuk menjamin kepercayaan data yang peneliti peroleh melalui penelitian. Kriteria keabsahan yang dikemukakan oleh Lincoln

dan Guba, ada empat macam, yaitu (1) kredibilitas; (2) transferabilitas; (3) dependabilitas; dan (4) konfirmabilitas.⁷¹

Adapun keabsahan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kredibilitas

Kredibilitas data peneliti maksudkan untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas, peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu teknik triangulasi sumber, metode dan teori, pengecekan anggota, kehadiran peneliti di lapangan, diskusi dengan teman sejawat, pengamatan secara terus menerus dan pengecekan kecukupan referensi.

Triangulasi sumber data peneliti lakukan dengan cara menanyakan kebenaran data tertentu kepada subjek-subjek yang berada di SMA 5 Banda Aceh sesuai dengan objek yang ingin diteliti oleh peneliti lakukan untuk memperoleh informasi. Triangulasi metode juga peneliti lakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang peneliti kumpulkan dari observasi partisipan, kemudian dibandingkan dengan data dari wawancara mendalam dan dokumentasi yang terkait langsung dengan data tersebut. Sedangkan triangulasi teori peneliti lakukan dengan merujuk kepada beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu teori kepemimpinan, teori *human relation* dan teori sosial.

⁷¹ Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon B, 1985, *Naturalistic Inquiry*. New Delhi : Sage Publications Inc. Hlm:289-331.

Pengecekan anggota peneliti yang dilakukan dengan cara menunjukan data atau informasi dalam bentuk catatan lapangan dan transkrip wawancara ditunjukan kepada informan agar dikomentari, disetujui atau tidaknya serta memberikan penambahan informasi jika dianggap perlu.

Perpanjangan keikutsertaan peneliti agar terjalin keakraban antara informan dan peneliti, sehingga dalam memperoleh informasi lebih mudah serta informan pun dapat memberikan informasi secara transparan dan jujur kepada peneliti.

Diskusi teman sejawat peneliti lakukan melalui diskusi dengan teman-teman program studi MPI. Diskusi teman sejawat ini peneliti lakukan dengan cara membahas data dan temuan-temuan penelitian selama peneliti berada di lapangan, peneliti akan mendiskusikan hasil kembalian data dengan masing-masing Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah, 3 orang guru, dan Kepala Tata Usaha. Melalui diskusi teman sejawat diharapkan banyak memberikan kritikan tajam demi menyempurnakan pembahasan dan menjadikan bahan informasi dalam penelitian ini.

2. Transferabilitas

Transferabilitas merupakan kriteria untuk memenuhi bahwa hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer pada sekolah lainnya yang sederajat dalam melakukan pelaksanaan MBS.

3. Dependabilitas

Kriteria digunakan oleh peneliti untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan banyak disebabkan faktor

manusia itu sendiri terutama peneliti sebagai instrumen kunci yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan kepada peneliti. Mungkin karena kelelahan atau karena keterbatasan mengingat sehingga membuat kesalahan.

Konsep dependabilitas (ketergantungan) lebih luas dikarenakan dapat memperhitungkan segala-galanya, yaitu apa yang dilakukan oleh seluruh peneliti melalui bimbingan yang diajukan kepada pembimbing 1 dan pembimbing 2 untuk mengkaji kegiatan yang akan dilakukan oleh peneliti.

4. Konfirmabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menilai hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan cara mengecek data dan informasi. Peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa (1) catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang aktifitas SMA 5 Banda Aceh (2) kemampuan kepemimpinan kepala sekolah; (3) interaksi kepala sekolah dengan seluruh komponen sekolah; (4) wawancara dan transkrip wawancara dengan kepala SMA 5 Banda Aceh; (5) hasil rekaman; (6) analisis data; dan (7) catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metodologi, strategi, serta usaha keabsahan.

Dengan demikian pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data yang menyangkut kegiatan para pengelolanya dalam mewujudkan pelaksanaan MBS di SMA 5 Banda Aceh . Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang peneliti peroleh benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan.

I. Tahap Penelitian

Pelaksanaan dalam penelitian ini peneliti lakukan dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan

Tahap ini meliputi kegiatan penentuan fokus, dan disiplin ilmu. Selain itu peneliti juga mengadakan penyusunan usulan penelitian, seminar proposal penelitian baik dalam skala kecil maupun besar.

2. Tahap Lapangan

Tahap ini peneliti berusaha pengumpulan data-data yang terkait dengan masalah penelitian. Dalam tahap ini peneliti akan terus mencari data tentang sejauh mana kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi sebagai manager dalam pembentukan MBS di SMA 5 Banda Aceh.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini peneliti menganalisis data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan para subjek pendukung penelitian lainnya maupun melalui dokumen yang dikumpulkan selama penelitian. Setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai dengan permasalahan yang peneliti teliti. Selanjutnya melakukan pengecekan keabsahan data dengan metode yang dipergunakan untuk memperoleh data sehingga data benar-benar kredibel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

SMA Negeri 5 Banda Aceh didirikan pada tahun 1982 pada tanggal 11 september 1983 sekolah ini ditetapkan sebagai salah satu SMA Negeri, dan pada tahun 1983-1991 sekolah tersebut bernama SMA Negeri Darussalam, pada tahun 199-2003 berubah nama menjadi SMA Negeri 5 Banda Aceh.⁷²⁷³

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 5 Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017. Penelitian diperoleh dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh. Wawancara dengan kepala sekolah, waka saptas, waka kurikulum, guru senior dan KA TU sebagai subjek pelaksanaan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS.

SMA Negeri 5 Banda Aceh terletak di jalan Hamzah Fansuri no.3 kelurahan Darussalam kecamatan Syiah Kuala. Adapun batasan-batasan keliling sekolah ini sebagai berikut:

1. Sebelah Barat : Berbatasan dengan SMP Negeri 8 Banda Aceh
2. Sebelah Timur : Berbatasan dengan jalan menuju UIN AR-Raniry
3. Sebelah Utara : Berbatasan dengan kampus UIN AR-Raniry Banda Aceh
4. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan jalan Hamzah Fansuri

⁷² Dokumen dan Arsip SMA Negeri 5 Banda Aceh

Adapun profil SMA Negeri 5 Banda Aceh secara rinci yaitu :

Nama sekolah	: SMA Negeri 5 Banda Aceh
Tempat	: Kopelma Darussalam
No. tanggal SK penegrian	: 0473/1983,11091983
No. statistik sekolah(NSS)	: 301066104005
Alamat sekolah/kode pos	: Jalan Hamzah Fansuri no. 3/23111
Provinsi	: Aceh
Kota/Kabupaten	: Kota Banda Aceh/Banda Aceh
Kecamatan	: Syiah Kuala
Status kepemilikan gedung	: Gedung sendiri
Permanen/semipermanen	: Permanen
Jumlah ruang	: 25
Jumlah siswa	: 668 siswa
Akreditasi	: A
Nama kepala sekolah	: Usman, S.Pd
NIP	: 196512311989031282
Visi	: melahirkan lulusan yang menguasai ilmu pengetahuan, cakap, dan berbudi pekerti
Misi	: 1. Meningkatkan proses belajar mengajar(PBM) yang baik dan berkualitas

2. Melaksanakan sistem pembelajaran yang mengandung nilai-nilai islami
3. meningkatkan kegiatan praktikum dan belajar lapangan sebagai wujud belajar nyata.
4. meningkatkan potensi dalam bidang ekstrakurikuler berhubungan dengan bakat minat dan potensi siswa.
5. Menumbuhkan sikap saling menghargai dalam persaudaraan dengan semua warga sekolah.
6. menumbuhkan sikap kepedulian dan rasa cinta bagi warga sekolah terhadap warga program 6-K (keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan, kekeluargaan, dan kerindangan).⁷⁴

1. Keadaan Sarana dan Prasarana

Dalam sistem sekolah banyak komponen yang terlibat didalam proses pembelajaran. Tanpa adanya sarana yang memadai maka proses pembelajaran tidak akan berjalan efektif dan efisien. Adapun perincian sarana prasarana MAN Model Banda Aceh adalah:

Tabel 4.1 sarana SMA Negeri 5 Banda Aceh

⁷⁴ Dokumen dan Arsip Sekolah

No.	Sarana	Kondisi			
		Baik		Rusak Ringan	
		Jumlah	Luas(m ²)	Jumlah	Luas(m ²)
1	R. Ka. Sekolah	1	33,55	1	4
2	R.TU	1	41,76	1	18
3	R.WK. kep	1	24	1	3
4	R.Pengajaran	1	24	1	9
5	R.Dewan Guru	1	90	-	-
6	R.Pustaka	1	128,35	1	4
7	R.Lab biologi	1	145,16	-	-
8	R. Lab kimia	1	156,16	-	-
9	R. Bahasa	1	143,5	1	12
10	R. Tunggu	1	28,47	-	-
11	R. BK	1	47,6	-	-
12	R. Toilet	16	89,46	2	3
13	R. Belajar	27	1944	10	12
14	R. Koperasi Siswa	1	22,4	-	-
15	Musalla	1	297,84		
16	Parkir Guru	1	58,4		
17	R. Komputer	1	198,08		
18	Kantin Koperasi	1	123,8		
19	Parkir Siswa	1	145,35		

20	R. OSIS	1	41,5		
21	Lapangan Basket	1	5.41		

2. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi

Guru dan tenaga administrasi merupakan orang-orang yang memiliki peranan penting dalam ruang lingkup sekolah. Tanpa adanya guru maka proses pembelajaran tidak akan terjadi, begitu juga halnya dengan tenaga administrasi, jika peran tenaga administrasi tidak berjalan dengan semestinya maka kegiatan sekolah tidak dapat berjalan secara maksimal. Pengajar di SMA Negeri 5 Banda Aceh dituntut perspektif kedepan, pengetahuan agama yang baik, serta memiliki akhlak yang terpuji, bekerja dengan mandiri dan penuh keikhlasan serta kedisiplinan, aktif, inovatif, dan bersedia menaati peraturan yang berlaku di sekolah tersebut. Adapun perincian tenaga pengajar dan tenaga administrasi sebagai berikut⁷⁵:

Tabel 4.2 Jumlah Guru di SMA Negeri 5 Banda Aceh

No	Tenaga pengajar	Jumlah
	Kepala sekolah	1
	Guru Tetap	58
	Guru Honor	1
	KA TU	1
	Staf Honor TU	4

⁷⁵Dokumen dan Arsip Sekolah

3. Keadaam siswa/siswi

Siswa adalah komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya yang diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi siswa yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Pada dasarnya siswa ditempatkan di sekolah untuk memperoleh bimbingan serta arahan yang dapat mengembangkan potensi dalam diri siswa, untuk itu guru memiliki peran langsung mengembangkan potensi siswa tersebut. SMA Negeri 5 Banda Aceh memiliki siswa/i sebanyak 670 yang terdiri dari 382 perempuan dan 288 lelaki totalnya 670.⁷⁶

Tabel 4.3 Jumlah Murid di SMA Negeri 5 Banda Aceh

No.	Kelas	Jurusan	Jumlah Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	X	IA	5	52	99	151
2	X	IS	4	41	58	99
3	XI	IA	5	38	64	102
4	XI	IS	4	40	40	80
5	XII	IPA	5	50	85	135
6	XII	IPS	4	67	36	103
Jumlah			27	288	382	670

B. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh

⁷⁶Dokumen dan Arsip SMA Negeri 5 Banda Aceh

Dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah di sma negeri 5 banda aceh tentunya yaitu untuk meingkatkan mutu di sekolah tersebut terutama dalam hal pelaksanaan MBS di sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh dengan cara menjalankan fungsi-fungsinya ada punhasil wawancara peneliti dengan subjek yang telah ditentukan oleh peneliti sebelumnya .berikut adalah urainnya :

Dimana kita ketahui bahwa sebagai edukator tentunya salah satu tugas kepala sekolah mengajar, jawaban yang diberikan oleh kepala sekolah bahwa:

“saya mengajar di beberapa kelas selama 6 jam karena memang ditugaskan oleh dinas,maka nya saya sekarang sudah pasti mengajar dikelas”⁷⁷

Selanjutnya peneliti mewawancarai subjek penelitian yang lain yaitu waka sapras dengan pertanyaan yang sama , adapun yang dinyatakan oleh waka saprasbahwa :

“kepala sekolah memang sekarang udah mulai mengajar selama 6 jam, karena sudahmerupakan atau sudah menjadi bagi setiap kepala sekolah sekarang untuk mengajar dikelas”⁷⁸

Hal ini juga diakui oleh waka kurikulumbahwa:

” iya memang benar kepala sekolah sekarang sudah di tugaskan tuk mengajar dikelas selama 6 jam”⁷⁹

⁷⁷ Hasil wawncara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh yaituUsman,S.Pd., Tanggal 28 April 2017.

⁷⁸Hasil wawancara dengan Waka SaprasSMA Negeri 5 Banda Aceh ,Tanggal 29 april 2017.

Hal yang sama juga dikuatkan oleh jawaban dari guru senior (guru bidang studi Bahasa Indonesia) bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi kepala sekolah sebagai edukator dengan mengatakan bahwa :

“benar, bahwa kepala sekolah sudah mulai mengajar ,tetapi masalah jumlah jam nya saya kurang tau berapa jam”⁸⁰

Hal yang sama juga dikuatkan oleh jawaban dari KA TU yang menyatakan bahwa :

“iya kepala sekolah mengajar di beberapa kelas selama 6 jam, karena sudah merupakan tugasnya”⁸¹

Pertanyaan selanjutnya mengenai arahan dan teguran yang diberikan kepada guru dan staf lainnya, kepala sekolah memberikan jawaban bahwa :

“ pasti , tentu saja saya akan memberikan arahan kepada guru dan staf yang ada di sekolah ini, baik dalam hal proses belajar mengajar maupun bimbingan dalam hal pembuatan RPP, dan saya juga ikut serta dalam penyusunan perangkat pembelajaran”⁸²

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada Waka Sapro dan beliau menguatkan jawabannya dan mengatakan bahwa:

⁷⁹ Hasil wawancara dengan waka kurikulum SMA Negeri 5 Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Guru senior SMA Negeri 5 Banda Aceh pada tanggal 29 April 2017

⁸¹ Hasil wawancara dengan KA TU SMA Negeri 5 Banda Aceh pada tanggal 29 April 2017

⁸² Wawancara dengan kepala..., tanggal 28 April 2017

“iya benar , bahwa bapaksering memberikan arahan kepada kami , terutama saya juga sebagai waka saprasbapak juga sering memberikan masukan dan arahan, apalagi pada saat awal saya menjabat jadi waka kesiswaan . danguru juga diberikan arahan mengajar”⁸³

Dengan pertanyaan yang sama , Waka Kurikulum memberikan jawaban bahwa;

“hmm kalau itu iya sudah diberikan arahan diraker ,dan sudah selesai di awal semester, dan bapak selalu mengontrol dan menanyakan langsung kepada saya, siapa saja yang belum menyelesaikan RPP untuk semester baru.”⁸⁴

Hal yang sama juga dikuatkan oleh jawaban dari guru senior (guru bidang studi Bahasa Indonesia) beliau mengatakan bahwa :

“ada, dan kami juga melakukan MGMP sesama guru, dan selajutnya kami juga diberikan arahan oleh bapak ”⁸⁵

Hal yang serupa juga di ungkapkan oleh KA TU bahwa :

“Ya, tentu saja kita akan diberikan arahan apa pun yang kami butuhkan, karena kepala sekolah sangat terbuka orangnya.”⁸⁶

Pertanyaan selanjutnya mengenai apakah bapak memberikan teguran apabila ada guru yang melakukan kesalahan. Kepala sekolah mengatakan bahwa :

⁸³Wawancara dengan Waka sapras...,tanggal 29 april 2017

⁸⁴Wawancara dengan Waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017

⁸⁵ Wawancara dengan guru senior..., tanggal 29 april 2017

⁸⁶ Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017

“ya tentu saja saya akan memberikan teguran apabila guru atau waka melakukan kesalahan tentunya sesuai dengan kesalahan yang dilakukan, biasanya teguran yang saya berikan hanya sindiran pada saat rapat, apabila kesalahannya saya anggap sudah fatal, maka saya akan memanggilnya keruang saya dan memberikan teguran secara pribadi. Selama ini belum ada kesalahan yang bisa dikatakan serius.”⁸⁷

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka saptas dan beliau memberikan jawaban:

“ya tentu saja pastinya diberikan teguran apabila melakukan kesalahan.dan beliau memberikan nasihat .”⁸⁸

Kemudian pertanyaan yang sama juga dikuatkan oleh jawaban waka kurikulum beliau menjawab:

“kalo kami disinikan, apa bila ada yang melakukan kelasahan pasti diberikan teguran oleh bapak, apabila kesalahan itu sudah terlalu fatal pastinya akandipanggil langsung keruangannya secara khusus.”⁸⁹

Pernyataan yang sama juga di kuatkan oleh pernyataan dari guru senior yang mengatakan bahwa:

“ oh iyyayaya , apa lagi ketika saya terlambat saya diberikan teguran , pernah saya telat beliau langsung masuk keruangan saya mengajar untuk mengantikan saya, dan pada saat saya datang tetapi bapak tidak langsung memberikan teguran langsung di depan anak-anak”⁹⁰

Dengan pernyataan sama juga dikuatkan oleh KA TU mengatakan bahwa:

⁸⁷Wawancara dengan Kepala sekolah...,tanggal 29 april 2017

⁸⁸Wawancara dengan waka saptas...,tanggal 29 april 2017

⁸⁹ Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017

⁹⁰ Wawancara dengan Guru Senior..., 29 april2017

“ya , bapak memberikan arahan juga memebriaka teguran ketika ada yang melakukan kesalahan, sejauh ini saya selalu dimbing oleh bapak apa bila ada sesuatu hal yang baru”⁹¹

Pertanyaan selajutnya diajukan oleh peneliti yaitu mengenai bagaimana cara bapak dalam mengevaluasi seluruh waka, kepala sekolah mengatakan bahwa :

“ya, tentu saja saya memeberikan evaluasi kepada seluruh, kalau dibagaian kurikulum saya akan menanyakan bagaimana rpp uru, bagian sapras saya akan menyakan bagaiman inventaris mengenai sapras, kepada guru juga melihat rppnya. Temtunya juga saya akan mengevaluasi KA TU. Pokoknya secara keseluruhan akan saya evaluasi dam biasanya saya lakukan pada saat akhir semester dan saya melakukannya rutin setiap semester”⁹²

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada waka sapras, apakah bapak dilakukan evaluasi oleh kepek, waka sapras memberikan jawaban:

“pasti , setiap akhir semeter akan dilakukan evaluasi oleh bapak, yaitu untuk mengetahui hasilnya seperti apa, dan apa saja yang harus dilakukan peningkatan”⁹³

Pernytaan yang sama juga diungkapkan oleh waka kurikulum mengenai evaluasi yang dilakukan oleh kepek kepada dirinya. Dan beliau memberikan jawaban :

“Ya,benar pastinya beliau selalu mengevaluasi saya dengan menanyakan bagaimana RPP guru guru apakah sudah semua atau baru sebagian”⁹⁴

⁹¹ Wawancara dengan KA TU..., 29 april 2017

⁹²Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017

⁹³Wawancara dengan waka sapras tanggal 29 april 2017

Pertanyaan yang sama dikuatkan jawaban oleh guru senior, guru senior mengatakan bahwa:

“ya , tentunya bapak pernah melakukan evaluasi terhadap saya, terutama saya pernah dilakukan dalam hal mengajar, dan juga RPP”⁹⁵

Kemudian jawaban yang sama juga dibenarkan oleh KA TU, beliau mengatakan bahwa:

“ya saya pernah dilakukan evaluasi, seluruh waka juga dilakukan evaluasi oleh bapak untuk meningkatkan kinerja”⁹⁶

Pertanyaan selanjutnya mengenai fungsi kepala sekolah sebagai manager yaitu rencana pengembangan profesi guru, dan beliau memberikan jawaban :

“Ya, setelah melakukan evaluasi pastinya ada tindak lanjut misalnya dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan diluar sekolah, dan ada juga dilakukan musyawarah sesama guru yaitu melakukan MGMP yang dilakukan disekolah”⁹⁷

Pertanyaan yang sama diajukan kepada waka saptas ,dan beliau memberikan jawaban, dengan mengatakan bahwa:

“ya tentunya bapak sangat berpartisipasi dalam hal peningkatan potensi guru, dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan di diluar

⁹⁴Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017

⁹⁵Wawancara dengan guru senior...,tanggal 29 april 2017

⁹⁶Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017

⁹⁷Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017

sekolah, yaitu untuk memberikan pengetahuan lebih kepada guru-guru disini”⁹⁸

Penyataan yang sama juga dikuatkan oleh jawaban yang diberikan waka kurikulum dengan mengatakan bahwa:

“ya,bapak tentunya kan membantu dalam hal peningktan potensi guru , yaitu biasanya dilakukan pembinaan evaluasi serta juga diberikan izin untuk mengikuti pelatihan diluar sekolah”⁹⁹

Pernyataan sama juga dikuatkan oleh guru senior , beliau mengatakan bahwa:

“ iya kepek sangat mendukung dalam hal peningkatan potensi guru, saya memang sangat jarang mendapatkan pelatihan dari luar, tetapi kalau guru lain serinh seperti guru fisika, kimia, biologi, tetapi ntah kenapa untuk mata pelajaran bahasa indonesia , sangat jarang sekali”¹⁰⁰

Pernyataan serupa juga dikuatkan oleh pernyataan KA TU yaitu mengenai peningkatan potensi guru, beliau memberikan jawaban:

“ bapak sangata membantu dalam hal peningkatan potensi guru, tidak hanya itu saya juga sebagai KA TU juga dibantu oleh beliau dengan

⁹⁸Wawancara dengan waka sapras..,tanggal 29 april 2017

⁹⁹Wawancara dengan waka kurikulum..,tanggal 28 april 2017

¹⁰⁰Wawancara dengan guru senior..,tanggal 29 april 2017

diberikan arahan dan bimbingan, dan apa bila ada pelatihan diluar saya juga mengikutinya”¹⁰¹

Pertanyaan selanjutnya mengenai perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu mengenai perencanaan jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah. Dan kepala sekolah memeberikan jawaban:

“pasti, saya sudah mempunyai perencanaan untuk kedepannya baik itu jangka panjang, jangka pendek dan juga jangka menengah, pastinya saya akan menyampaikannya kepada waka dan seluruh guru yaitu pada saat raker yang dilakukan di awal semester”¹⁰²

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh waka sapsras dengan mengatakan bahwa” :

“Ya, tentunya kami pasti dilibatkan dalam hal perencanaan apa saja dan biasanya akan disampaikan pada saat raker”¹⁰³

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka kurikulum, dan beliau juga menyatakan bahwa:

“pastinya ada perencanaan untuk kedepannya yaitu untuk menjadi acuan kedepannya apa saja yang ingin dicapai , atau target yang ingin kita capai biasanya akan disampaikan perencanaan itu pada saat raker”¹⁰⁴

¹⁰¹Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017

¹⁰²Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017

¹⁰³Wawancara dengan waka sapsras...,tanggal 29 april 2017

¹⁰⁴Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh guru senior, beliau mengatakan bahwa:

“Ya, ada pastinya perencanaan jangka panjang, jangka pendek serta jangka panjang sudah diumumkan ada saat raker”¹⁰⁵

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh KA TU mengatakan bahwa:

“benar, bapak selalu mengatakan apa yang diinginkan direncanakan biasanya disampaikan pada saat raker baik itu jangka panjang jangka pendek dan jangka menengah”¹⁰⁶

Pertanyaan selanjutnya mengenai penempatan waka-waka serta guru yang mengajar apakah sesuai dengan bidang studinya, dan kepala sekolah menjawab:

“tentunya, pada saat pemilihan waka waka saya akan melihat bagaimana potensi, prestasi serta dedikasi nya untuk sekolah, dan tentunya atas persetujuan guru-guru lainnya, dan mengenai guru mengajar sudah semua guru mengajar sesuai dengan mata pelajarannya, palingan ada beberapa guru yang mengajar dengan ilmu yang serumpun misalnya guru fisika mengajar kimia. Tapi bisa dikatakan sekarang hampir tidak ada lagi”¹⁰⁷

Pernyataan serupa juga diberikan oleh waka smpas dengan mengatakan bahwa :

“ya saya dipilih oleh kepala sekolah, dan tentunya secara demokrasi merupakan hasil keputusan dari guru-guru disini juga dan mengenai masalah

¹⁰⁵Wawancara dengan guru senior..., tanggal 29 april 2017

¹⁰⁶Wawancara dengan waka kurikulum..., tanggal 29 april 2017

¹⁰⁷Wawancara dengan kepala sekolah..., tanggal 28 april 2017

mengajar semua guru sudah mengajar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ya palingan ada beberapa guru yang masih mengajar serumpun”¹⁰⁸

Jawaban yang sama juga dikuatkan oleh waka kurikulum dengan mengatakan kepada peneliti bahwa :

“Kalau saya dipilih sebagai waka kurikulum itu merupakan ditunjukan langsung oleh kepala sekolah secara pribadi dan merupakan hasil persetujuan oleh staf lainnya juga pastinya. Dan mengenai guru sudah semua guru mengajar sesuai dengan bidang studinya”¹⁰⁹

Selanjutnya juga dikuatkan jawab oleh guru senior dengan mengatakan bahwa :

“Pemilihan waka-waka itu merupakan hasil demokrasi atau merupakan hasil kesepakatan kami bersama, masalah kami mengajar semuanya sudah mengajarn sesuai bidang studinya”¹¹⁰

Jawaban yang sama dikuatkan oleh KA TU, dan beliau mengatakan bahwa :

“Ya, setiap waka merupakan hasil pilihan dari kepek sendiri dan juga hasil dari kepakatan bersama sesama guru, berbeda dengan saya , saya dikeluarkan SK langsung dari dinas seperti kepek sendiri, dan mengenai mengajar sesuai bidang studi udah sesuai semuanya”¹¹¹

¹⁰⁸Wawancara dengan waka saptas ..,tanggal 29 april 2017

¹⁰⁹Wawancara dengan waka kurikulum..,tanggal 28 april 2017

¹¹⁰Wawancara dengan guru senior..,tanggal 29 april 2017

¹¹¹Wawancara dengan KA TU..,tanggal 29 april 2017

Selanjutnya mengenai kepala sekolah sebagai administrator, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut, pertanyaan pertama yaitu mengenai apakah kepala sekolah mengecek surat masuk atau surat keluar. Dan beliau mengatakan bahwa:

“ya , saya selalu mengecek surat masuk dan surat keluar dan setelah itu tentunya melakukan disposisi surat masuk dan surat keluar, ya hampir setiap hari kadang saya masuk keruang TU ataunanti ada staf TU langsung mengantar keruangan saya”¹¹²

Untuk menguatkan jawab dari kepala sekolah peneliti juga mendapatkan jawaban yang sama yang diungkapkan langsung oleh KA TU, beliau mengatakan bahwa:

“ya bapak selalu mengecek surat masuk Dan juga surat keluar setelah itu melakukan disposisi surat”¹¹³

Pertanyaan selanjutnya mengenai apakah kepala sekolah ikut terlibat dalam hal penyusuna RAPBS dan siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan RAPBS, dan kepala sekolah mrngatakan bahwa:

“ya pastinya saya juga terlibat dalam penyusuna RKAS , dan saya juga melibatkan seluruh guru dan waka disini , dimana saya akan menayakan apa saja yang dibutuhkan ,apa saja yang diperlukan dan saya akan mengutamakan apa saja yang menjadi prioritas untuk tahun ini, dan kemudian kami disini memiliki tim khusus untuk penyusunan RKAS

¹¹²Wawancara dengan kepala sekolah..,tanggal 28 april 2017

¹¹³Wawancara dengan KA TU..,tanggal 29april 2017.

sekolah termasuk juga guru MGMP terwakili jadi tidak semua dan kemudian ada tindak lanjut.”¹¹⁴

Pertanyaan selanjutnya juga sama diajukan kepada waka saptas, dan beliau mengatakan saptas:

“iya, bapak ikut terlibat dalam penyusunan RKAS , dan kami seluruh waka juga ikut dilibatkan , apa lagi saya sebagai Waka saptas pastinya sangat ikut terlibat dalam penyusunan RKAS yaitu mengenai apa saja yang menjadi kebutuhan saptas tahun ini.”¹¹⁵

Jawaban yang sama juga dikuatkan oleh waka kurikulum dengan mengatakan kepada peneliti bahwa:

“bapak sangat ikut andil dalam penyusunan RKAS , dan tidak hanya itu saya juga ikut dilibatkan dalam hal tersebut”¹¹⁶

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh guru senior dengan memberikan jawaban kepada peneliti bahwa:

“ya, bapak terlibat dalam hal anggaran sekolah , dan melibatkan seluruh guru disini dengan menanyakan apa saja yang dibutuhkan oleh guru dan apa saja yang menjadi kebutuhan murid”¹¹⁷

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh KA TU beliau mengatakan bahwa:

¹¹⁴Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017.

¹¹⁵Wawancara dengan waka saptas...,tanggal 29 april 2017.

¹¹⁶Wawancara dengan kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

¹¹⁷Wawancara dengan guru senior...,tanggal 28 april 2017.

“iyaa bapak ikut terlibat dan saya juga ikut dilibatkan ,serta sluruh staf lainnya juga ikut dilibatkan dalam penyusunan RKAS”¹¹⁸

Pertanyaan selanjutnya yaitu mengenai pengecekan data atau prasarana yng ada di lab, dan kepala sekolah mengatakan bahwa:

“ya sesekali saya akan menanyakan kepada guru-guru yang bersangkutan yang berada di lab, ya seperti guru biologi, dan juga saya menanyakan kepada bagian saprasnya biasanya”¹¹⁹

Pernyataan selanjutnya juga sama yang dikatakan oleh kepala sekolah, waka sapras membenarkan dan mengatakan bahwa:

“ya bapak ada mengecek alat lab, dengan menanyakan kepada saya, dan biasa guru-guru yang bertugas dilab memberikan laporan apa saja yang dibutuhkan dilab, dan juga alat lab lainnya”¹²⁰

Peryataan yang sama juga dikatakan oleh waka kurikulum dan mengatak bahwa:

“ ya , bapak pasti mengceek alat lab, ya walaupun tidak secara langsung pasti beliau menanyakan kepada waka sapras atau guru yang menjadi tanggung jawabnya”¹²¹

Dengan pernyataan yang sama juga di katakan oleh guru senior dan membenarkan apa yang dikatakan oleh kepala sekolah danga mengatakan bahwa:

¹¹⁸Wawancara dengan KA TU.,tanggal 29 april 2017.

¹¹⁹Wawancara dengan kepala sekolah.,tanggal 28 april 2017.

¹²⁰Wawancara dengan waka sapras.,tanggal 29 april 2017.

¹²¹Wawancara dengan waka kurikulum.,tanggal 28 april 2017.

“ya setau saya , mungkin ada sesekali bapak mengecek kebutuhan lab atau alat alat lab”¹²²

Jawaban yang sama juga di ungkapkan oleh KA TU dengan mengatakan bahwa :

“ ya benar bahwa beliau mengecek alat lab walaupun tidak secara langsung, maksudnya ya biasanya kepek menanyakan kepada waka saptas”¹²³

Pertanyaan selanjutnya mengenai fungsi kepala sekolah sebagai supervisor , yang pertanyaannya , apakah kepala sekolah pernah mengamati secara langsung pada saat guru mengajar, dan kepala sekolah mengatakan bahwa:

“iya saya pernah melakukan supervisi dengan cara mengamati langsung kekelas pada saat proses belajar mengajar berlangsung, seperti yang pernah saya lakukan pada sat guru bahasa indonesia mengajar. Dan setelah saya supervisi saya jadi tau hasilnya bagaimana guru mrngajar di sekolah ini”¹²⁴

Pernyataan serupa juga dikatakan oleh waka saptas kepada peneliti,beliau mengatakan bahwa:

“iya ada. dan biasanya bapak juga meminta kami untuk melakukan supervisi ke kelas, dan bapak juga biasanya juga ikut terlibat.”¹²⁵

Jawaban yang sama juga dikatakan oleh waka kurikulum kepada peneliti dengan mengatakan bahwa:

¹²²Wawancara dengan guru senior.,tanggal 29 april 2017.

¹²³Wawancara dengan KA TU tanggal 29 april 2017.

¹²⁴Wawancara dengan kepala sekolah.,tanggal 28 april 2017.

¹²⁵Wawancara dengan waka saptas.,tanggal 29 april 2017.

“ya, bapak pernah melakukan supervisi. dan kami setiap tahun melakukan supervisi apabila ada guru yang memiliki kekurangan akan di bina , dan apabila ada guru yang berkompetensi maka akan di tingkatkan lagi”.¹²⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru senior, dan beliau mengatakan kepada bahwa:

“ya , benar bapak pernah melakukan supervisi dan kebetulan pada saat itu saya sendiri yang dilakukan supervisi pada saat saya mengajar dikelas, memang bapak tidak memberikan pujian atau memberitahukan hasil langsung kepada saya, tetapi pada saat rapat beliau memberikan sindiran seperti mengatakan kepada guru-guru lain untuk mengajar seperti saya, ya saya sangat senang dilakukan supervisi menjadi motivasi saya untuk meningkatkan lagi proses mengajar yang PAIKEM”¹²⁷

Pernyataan serupa juga dikatakan oleh KA TU dengan mengatakan kepada peneliti bahwa:

“iya, saya pernah melihat bapak melakukan supervisi kepada guru-guru disini dengan mengamati langsung ke kelas”¹²⁸

Pertanyaan selanjutnya mengenai kepala sekolah sebagai leader, yang pertanyaan nya adalah ketikarapat berlangsung dan setelah rapat selesai dan yang memberikan hasil keputusan rapat adalah kepala sekolah sendiri, dengan mengatakan bahwa:

“ya pasti saya yang akan menyampaikan hasil keputusan rapat kepada seluruh anggota rapat pada saat rapat berakhir, dan tentunya hasil rapat merupakan

¹²⁶Wawancara dengan waka kurikulum..,tanggal 28 april 2017.

¹²⁷Wawancara dengan guru senior..,tanggal 28 april 2017.

¹²⁸Wawancara dengan KA TU..,tanggal 29 april 2017.

ahasil keputusan atau kesepakatan bersama dan apapun itu yang terbaik untuk sekolah”¹²⁹

Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh waka smpas kepada peneeliti dengan mengatakan bahwa:

“ya setiap keputusan diberikan oleh kepala sekolah pada saat rapat dan semua keputusan itu hasil kesepakatan bersama”¹³⁰

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka kurikulum,dan beliau mengatakan bahwa:

“ya setiap selesai rapat maka bapak yang akan memberikan keputusan dan keputusan itu sudah disepakati oleh seluruh waka dan dewan guru yang terlibat dalam rapat”¹³¹

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh guru senior kepada peneliti, dengan mengatakan bahwa:

“bapak selalu bersikap sangat transparan , dan beliau selalu menjadi ketua rapat, setiap keputusan yang bapak berikan itu sudah merupak hasil kesepakatan kami bersama seluruh anggota rapat yang mengikuti rapat, dan

¹²⁹Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017.

¹³⁰Wawancara dengan waka smpas...,tanggal 28 april 2017.

¹³¹Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

beliau selalu menerima masukan dan setelah itu beliau baru memberikan keputusan”¹³²

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh KA TU, dengan mengatakan kepada peneliti bahwa:

“benar beliau selalu menjadi ketua rapat, dan keputusan rapat hasil dari kesepakatan bersama”¹³³

Pertanyaan selanjutnya mengenai fungsi kepala sekolah sebagai inovator, yaitu mengenai pembaharuan apa saja yang terjadi selama bapak menjabat sebagai kesek, dan beliau memberikan jawaban dengan mengatakan bahwa:

“selama saya menjabat sebagai kepala sekolah disini ada beberapa pembaharuan yang terjadi, yang paling menonjol yaitu pada bagian sarana dan prasarannya, sekarang sekolah ini sudah memiliki penambahan gedung, juga lapangan juga ada perubahan dan ada beberapa ruangan juga di renovasi, dalam bidang prestasi siswa juga meningkat, terutama dalam bidang olahraga”¹³⁴

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh jawaban yang diberikan oleh waka smpas kepada peneliti, beliau mengatakan bahwa:

“ya, mungkin yang paling menonjol perubahannya yaitu dibidang sarana dan prasarana selama bapak menjabat sebagai kepala sekolah disini”¹³⁵

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka kurikulum, beliau mengatakan bahwa:

¹³²Wawancara dengan guru senior...,tanggal 29 april 2017.

¹³³Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017.

¹³⁴Wawancara dengan kepala sekola...,tanggal 28 april 2017.

¹³⁵Wawancara dengan waka smpas...,tanggal 28 april 2017.

“benar, bahwa perubahan yang jelas terlihat itu dibidang sapras, baik segi pengdaan , perwatan dan juga perbaikan, selama beliau bapak menjabat sebagai kepala sekolah disini banyak pembharuan , kalau dibidang kurikulum bisa dilihat dari awal berlakunya k13 kami sudah memberlakukan K13 di sekolah ini”¹³⁶

Pertanyaan juga masih sama yang peneliti ajukan kepada subjek penelitian selanjutnya yaitu guru senior dan beliau mengatakan bahwa:

“Ya ada perubahan dalam bidang sarana, seperti gedung baru dan renovasi gedung lama”¹³⁷

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh KA TU, beliau mengatakan bahwa:

“iya ada beberapa perubahan yang saya liat , dari segi sarana prasarana dan bapak juga selalu memperhatikan apa saja yang menjadi prioritas”¹³⁸

Pertanyaan selanjutnya yaitu apakah bapak pernah mengotrol langsung untuk pengaturan ruangan, dan beliau memberikan jawaban bahwa:

“ada, saya mencoba memebrikan saran agar di rolling pereletakan mej dan krsinya, dan yang terpenting terlihat rapi, bersih dan nyaman , karena dengan ruangan yang rapi dan bersih akan meningkat kinerja guru juga.”¹³⁹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka sapras dan beliau mengatakan bahwa:

¹³⁶Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

¹³⁷Wawancara dengan guru senior...,tanggal 29april 2017.

¹³⁸Wawancara denganKA TU...,tanggal 28 april 2017.

¹³⁹Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017.

“ya kalau mengecek langsung kadang-kadang ada juga , tapi beliau selalu berpesan kepada kami gimana nyamannyalah. Kalau untuk interaksi ya termasuk sering beliau menanyakan gimana ,dan apa yang dibutuhkan atau ada masalah”¹⁴⁰

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka kurikulum dan beliau mengatakan bahwa:

“ bapak selalu berpesan kepada kami untuk selalu memperhatikan keadaan ruangan , dan biasanya bapak langsung menegur apabila dimeja sudah terlihat penuh agar terlihat rapi”¹⁴¹

Pernyataan yang sama juga dibenarkan oleh guru senior, dan beliau juga mengatakan bahwa:

“ ada, bapak berpesan kepada kami agar ruangnya enak untuk ditempati dan nyaman , seperti sebelumnya sbenarnya bukan seperti ini letaknya dan sekarang sudah diubah”¹⁴²

Pertanyaan selanjutnya mengenai fungsi kepala sekolah sebagai motivator, peneliti mengajukan pertanyaan kepada kepala sekolah yaitu apakah ada penghargaan khusus bagi guru yang berprestasi ,dan apakah bapak sering berinteraksi dengan dewan guru dan staf lainnya, dan beliau memberikan jawaban bahwa:

¹⁴⁰Wawancara dengan waka sapras.,tanggal 29 april 2017.

¹⁴¹Wawancara dengan waka kurikulum.,tanggal 28 april 2017

¹⁴²Wawancara dengan guru senior.,tanggal 29 april 2017.

“ada dalam bentuk sertifikat atau penghargaan bagi guru-guru yang memiliki prestasi dan guru teladan. Terkadang juga dalam bentuk dan saya juga selalu berusaha untuk berbincang-bincang dengan guru, dengan seperti itu saya jadi lebih tau apa yang dibutuhkan oleh guru-guru disini”¹⁴³

Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh waka saptas kepada peneliti beliau memperkuat jawaban dari kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa:

“Ya, benar ada beberapa guru disini yang berprestasi mendapatkan penghargaan, dalam bentuk sertifikat, itu diberikan agar memberikan motivasi kepada guru-guru disini. Bapak termasuk orang yang transparan dan sering berinteraksi dengan guru-guru disini”¹⁴⁴

Dengan pernyataan yang sama staf kurikulum mengatakan bahwa:

“Ada, dan biasanya guru-guru yang disiplin dan berprestasi lainnya ada penghargaan yang diberikan dari sekolah”¹⁴⁵

Pernyataan tersebut juga dikuatkan jawaban yang peneliti peroleh dari guru senior beliau mengatakan bahwa:

“ada, tetapi saya tidak pernah mendapatkan nya. Kalau guru-guru lain mungkin ada, kalau saya pernah mendapat pujian saat raker agar guru lain mencontoh seperti saya mengajar dan itu disampaikan langsung oleh kepala

¹⁴³Wawancara dengan kepala sekolah..., tanggal 28 april 2017.

¹⁴⁴Wawancara dengan waka saptas..., tanggal 28 april 2017.

¹⁴⁵Wawancara dengan waka kurikulum..., tanggal 28 april 2017

sekolah pada saat raker. Kalau masalah bapak transparan beliau sangat transparan orangnya¹⁴⁶

Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh KA TU, beliau mengatakan bahwa:

“iya ada guru-guru mendapatkan penghargaan dan beliau selalu bersikap terbuka kepada guru dan staf lainnya”¹⁴⁷

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diatas bahwa kepala sekolah sudah melakukan atau melaksanakan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah dengan baik yaitu dengan cara melakukan semua menjalankan semua fungsinya yang dapat membantu pelaksanaan MBS.

C. Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh

Pelaksanaan MBS seharusnya kepala sekolah sudah melakukan dengan efektif dan efisien, agar semuanya dapat berjalan dengan efektif dan efisien tentunya kepala sekolah memiliki cara tersendiri untuk menjalankan tugasnya dalam hal pelaksanaan MBS. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan kepada kepala sekolah dan subjek lainnya yang telah peneliti tentukan sebelumnya .

¹⁴⁶Wawancara dengan guru senior..,tanggal 29 april 2017

¹⁴⁷Wawancara dengan KA TU..,tanggal 29 april 2017

Adapun pertanyaan pertama mengenai pembinaan disiplin, dalam hal pembinaan disiplin peneliti menanyakan beberapa hal kepada kepala sekolah yaitu mengenai kehadiran kepala sekolah ke sekolah setiap harinya.

Kepala sekolah hadir setiap hari kesekolah dan jam berapa beliau berada disekolah, dan kepala sekolah memberikan jawaban bahwa :

“Kalau tidak ada halangan saya selalu hadir kesekolah dan biasanya saya datang pukul 07.15, dan insya allah saya belumoerna telat untuk kesekolah”¹⁴⁸

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada waka saptas dan beliau memberikan jawaban bahwa:

“ ya, beliau selalu hadir tepat waktu kesekolah dan biasanya beliau lebih duluan datang dibandingkan kami guru-guru lainnya”¹⁴⁹

Hal serupa juga dikatakan oleh waka kurikulum beliau mengatakan bahwa :

“ya, bapak selalu hadir tepat waktu kesekolah, dibandingkan dengan kami guru-guru biasa bapak sudah datang duluan kesekolah dan beliau sudah berdiri di depan pagar sekolah”¹⁵⁰

Jawaban yang sama juga dikuatkan oleh pernyataan guru senior, beliau mengatakan bahwa:

¹⁴⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah...,tanggal 28 april 2017.

¹⁴⁹ Wawancara dengan waka saptas...,tanggal 29 april 2017.

¹⁵⁰ Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

“Bapak selalu datang cepat ke sekolah biasanya beliau datang sebelum bel masuk berbunyi. Beliau sangat on time orangnya”¹⁵¹

Jawaban yang serupa dikuatkan oleh KA TU kepada peneliti dengan mengatakan bahwa

“saya selalu melihat beliau hadir sekolah tepat waktu, ya beliau sangat disiplin orangnya kalau masalah waktu”¹⁵²

Pertanyaan selanjutnya seragam yang digunakan oleh Kepala sekolah setiap harinya kesekolah beliau menggunakan bahwa:

“saya menggunakan seragam yang sesuai setiap harinya, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh dinas”¹⁵³

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh pernyataan waka srapras kepada peneliti, beliau mengatakan bahwa:

“iya, benar bapak selalu menggunakan baju seragam yang sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh dinas dan kami juga melakukan hal yang sama”¹⁵⁴

Pernyataan yang sama juga dibenarkan oleh waka kurikulum kepada peneliti, mengatakan bahwa:

“ ya, tidak hanya bapak kami semua juga menggunakan seragam setiap harinya sebagaimana yang telah ditentukan oleh dinas.”¹⁵⁵

¹⁵¹ Wawancara dengan guru senior..., tanggal 29 april 2017.

¹⁵² Wawancara dengan KA TU..., tanggal 29 april 2017.

¹⁵³ Wawancara dengan Kepala Sekolah..., tanggal 28 april 2017.

¹⁵⁴ Wawancara dengan waka srapras..., tanggal 28 april 2017.

Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh guru senior kepada peneliti, dengan mengatakan bahwa:

“ya pastinya akan memamakai baju yang telat ditetapkan sesuai aturan yang diberlakukan oleh dinas, tidak cuman bapak kami guru-guru juga begitu. Bahkan ada beberapa baju batik juga”¹⁵⁶

Pernyataan selanjutnya dikuatkan oleh pernytaan KA TU kepada peneliti, dengan mengatakan bahwa:

“ iya kami semua menggunakan baju seragam sebagaimana yang telh ditetapkan”¹⁵⁷

Pertanyaan selanjutnya mengenai kepala sekolah pernah telat hadir pada saat rapat dan beliuu mengatakan bahwa:

“ya , biasanya saya selalu hadi tepat waktu pada saat rapat, dan keseringan saya duluan hadir diruang rapat menunggu guru-guru lain untuk mengikuti rapat”¹⁵⁸

Pernyataan yang sama juga dikuatkan oleh pengakuan waka sapras kepada peneliti dengan mengatakan bahwa :

“iya, oh kalau bapak selalu hadir pada saat rapat dan biasanya malah bapak duluan hadir.”¹⁵⁹

¹⁵⁵ Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

¹⁵⁶ Wawancara dengan guru senior...,tanggal 29 april 2017.

¹⁵⁷ Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017.

¹⁵⁸ Wawancara dengan kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017.

¹⁵⁹ Wawancara dengan waka sapras...,tanggal 29 april 2017.

Jawaban yang sama juga dikuatkan oleh pernyataan waka kurikulum, dengan mengatakan kepada peneliti bahwa:

“oh iya tentu bapak selalu menunggu kami duluan di ruangan untuk rapat, beliau selalu konsisten dan ontime”¹⁶⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru senior, beliau mengatakan bahwa:

“ ya bapak pastinya selalu tepat waktu pada saat rapat, bahkan terkdang bapak berada diruang rapat lebih duluan”¹⁶¹

Pertanyaan yang sama juga dikuatkan oleh pengakuan KA TU dan beliau mengatakan bahwa :

“ iya,ya bapak selalu hadir tepat waktu pada saat rapat, dan beliau selalu berusaha untuk tepat waktu”¹⁶²

Pertanyaan selanjutnya mengenai pembangkitan motivasi yang diberikan kepada seluruh guru, yaitu apa saja yang dilakukan oleh kepek dalam hal memberikan semangat mengajar serta motivasinya, dan beliau mengatakan bahwa:

“tentunya saya sebagai kepala sekolah akan memberikan perlindungan rasa aman, nyaman, agar guru dapat mengajar yang baik, dan juga ada beberapa penghargaan yang kami berikan kepada guru yang memiliki potensi yang baik”¹⁶³

¹⁶⁰ Wawancara dengan waka kurikulum...,tanggal 28 april 2017.

¹⁶¹ Wawancara dengan guru senior...,tanggal 28 april 2017

¹⁶²Wawancara dengan KA TU...,tanggal 29 april 2017

¹⁶³ Wawancara dengan Kepala sekolah...,tanggal 28 april 2017

Pernyataan kepala sekolah dikuatkan oleh pengakuan guru senior dan beliau mengatakan bahwa:

“iya kepala sekolah selalu bersikap terbuka, dan sangat transparan sehingga apapun keperluan dan kebutuhan kami selalu menyampaikannya langsung kepada bapak, dan ada beberapa penghargaan yang diberikan kepada guru-guru disini seperti guru yang disiplin juga diberikan apresiasi, dan ada juga pujian yang diberikan kepada guru dan staf setelah di supervisi walaupun tidak secara langsung biasanya disampaikan pada saat raker”¹⁶⁴

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan responden hampir semua strategi sudah dilaksanakan untuk menjalankan pelaksanaan MBS. Yaitu dengan cara kepala sekolah mencontohkan dirinya untuk selalu disiplin dan memberikan penghargaan atau sertifikat kepada guru-guru yang berpotensi atau berprestasi.

D. Hambatan dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh

Pada dasarnya, setiap segala sesuatu sudah pasti ada yang menjadi hambatan, walaupun hambatan atau kendala yang di hadapi sangat sedikit. Tetapi apapun kendala atau hambatan yang terjadi pastinya ada jalan keluar untuk menyelesaikannya, begitu juga halnya dengan pelaksanaan MBS, untuk mengetahui hambatan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS peneliti mewawancarai kepala sekolah, waka srapras, waka kurikulum, guru senior dan KATU. Tetapi mengenai hambatan apa saja yang dihadapi, peneliti lebih memfokuskan kepada kepala sekolah hambatan yang dialami dan hambatan yang sulit untuk dihadapi. Kepala sekolah mengatakan bahwa:

¹⁶⁴ Wawancara dengan guru senior..., tanggal 29 april 2017

“Dalam hal ini yang menjadi hambatan adalah banyak para guru belum memahami atau belum tau apa itu MBS maka pada saat untuk menjalankan beberapa tugas yang baru, dan juga ada beberapa guru yang belum mampu memanfaatkan media belajar dengan baik, karena masih ada guru yang kurang memahami dalam hal penggunaannya, selanjutnya kendala atau hambatan mengenai kekompakan diantara guru-guru sehingga timbulnya pikiran yang kohesif.”¹⁶⁵

Pertanyaan selanjutnya mengenai cara menanggulangi hambatan yang terjadi, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“iya tenetunya saya akan mencoba memberikan sosialisasi tentang MBS, dan saya juga berharap ada pelatihan khusus untuk MBS, dan mengenai guru-guru yang belum bisa memanfaatkan media belajar dengan baik tentunya akan kita bina atau kita bimbing untuk penggunaannya, satu lagi mengenai pikiran kelompok sebenarnya ada bagusnya ya disitu ada kekompakan semoga semua kekompakan yang terjadi yaitu untuk membangun”¹⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa hanya sedikit hambatan yang dihadapi dan kepala sekolah juga sudah memiliki beberapa strategi untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah yang terjadi, agar pelaksanaan MBS di sekolahnya dapat ditingkatkan lagi.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5

Banda Aceh

Fungsi kepala sekolah sangatlah penting untuk dilaksanakan terutama untuk menunjang pelaksanaan MBS. Pendapat Soewadji Lazaruth dalam bukunya

¹⁶⁵ Wawancara dengan kepala sekolah..., tanggal 28 april 2017.

¹⁶⁶ Wawancara dengan kepala sekolah..., tanggal 28 april 2017.

Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya, yang kurang lebih sama dengan pendapat E. Mulyasa mempunyai 7 fungsi utama diantaranya, kepala sekolah sebagai *Educator* (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin), kepala sekolah sebagai inovator dan kepala sekolah sebagai motivator. Adapun kepala sekolah sudah menjalankan semua fungsi-fungsinya untuk pelaksanaan MBS namun belum semua fungsinya itu berjalan dengan baik.

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai educator dimana kepala sekolah memiliki fokus tinggi terhadap perkembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar tertentu dan akan memperhatikan tingkat belajar memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Supras, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai edukator, dimana kepala sekolah selalu mengecek RPP guru-guru serta mengevaluasinya, kepala sekolah juga menjadi pengajar bagi murid muridnya karena beliau juga mengajar dikelas.

b. Kepala Sekolah Sebagai Menejer

Menurut Mulyasa kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi

manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Sapro, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai Manajer, dimana dapat kita lihat beliau sudah melakukan pengembangan dan meningkatkan potensi atau kinerja guru. Selanjutnya beliau juga sudah melakukan perencanaan baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Beliau juga telah melakukan pengontrolan terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya, namun pada saat beliau peneliti menanyakan bentuk dari perencanaan jangka pendek, jangka panjang serta jangka menengah itu seperti apa kepala sekolah tidak dapat menjelaskannya secara terperinci.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Menurut Mulyasa Peranan kepala sekolah sebagai *administrator* pendidikan berangkat dari hakikat administrasi pendidikan sebagai perwujudan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif, dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Sapro, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai administrator, dimana beliau menjalankan fungsinya sebagai administrator dengan cara selalu terlibat dalam

penyusunan RAPBS, walaupun sekolah tersebut memiliki tim sendiri dalam penyusunan RAPBS. Kepala sekolah juga mengecek surat masuk, surat keluar, uang masuk, uang keluar serta juga mengecek barang-barang yang sudah diinventarisasikan namun masih ada beberapa hal yang belum dilakukan oleh kepala sekolah dalam hal pelaksanaan fungsinya sebagai administrator.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Menurut Mulyasa bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orangtua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Sapro, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai supervisor, dimana kepala sekolah telah melakukan supervisi langsung ke kelas yaitu menurut pengakuan sendiri dari guru senior. Kepala sekolah juga mengamati secara langsung media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Namun peneliti tidak mendapatkan jawaban mengenai pelayanan yang diberikan kepada orangtua murid.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah yang harus memiliki sifat jujur, percaya diri tanggung jawab dan berani mengabil resiko, kepala sekolah

berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak dalam kehidupan sekolah. Hal lain yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu mempengaruhi serta memberikan sugesti kepada para guru dalam hal meningkat kan kinerja guru dan kepala sekolah juga mampu mengayomi seluruh masyarkat sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Supras, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai leader, dimana kepala sekolah selalu bersikap transparan dan selalu menjadi mediator apabila ada kesalahpahaman dan selalumemberikan arahan kepada guru dan staf.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Supras, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai inovator walaupun belum dapat dikatakan efektif dan efisien sebagai inovator karena kepala sekolah hanya

memberikan inovasi pada pembaharuan dalam bidang saptas dan tampak sangat signifikan.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Saptas, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai motivator, dimana kepala sekolah sudah melakukan beberapa hal sebagai bukti kepala sekolah telah memberikan motivasi kepada seluruh guru dan staf dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki potensi dan prestasi. Kepala sekolah juga memberitahukan hasil evaluasi dan memberikan pujian langsung kepada guru dan staf yang mempunyai kinerja yang bagus. Hal lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu mencontohkan diri sebagai sosok yang disiplin dan membina komunikatif antar guru-guru dan staf lainnya.

2. Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh

a. Pembinaan Disiplin

Menurut Taylor dan User dalam Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan untuk bersifat empati, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi, pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami, perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin, metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas, pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Sapro, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan strategi sebagai kepala sekolah dalam hal pelaksanaan MBS, dimana kepala sekolah sudah menjadikan diri sebagai contoh dalam hal keteladanan diri dalam hal kedisiplinan. Kedisiplinan sangat dijunjung tinggi oleh kepala sekolah dengan cara selalu hadir tepat waktu ke sekolah, selalu hadir lebih cepat di ruang rapat dibandingkan guru yang lain, dan selalu mematuhi segala menjadi tata tertib sekolah.

b. Pembangkitan Motivasi

Menurut Callahan and Clark dalam Mulyasa mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dan penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerjadengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam satu tugas atau kegiatan.

Dengan kata lain seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik, apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin

dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Supras, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan strategi sebagai kepala sekolah dalam hal pelaksanaan MBS yaitu dengan cara membangkitkan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan rasa nyaman, aman serta perlindungan yang diberikan kepada guru dan staf lainnya, selalu menjaga komunikasi dengan baik.

c. Rewards (penghargaan)

Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka. Sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, Waka Supras, Waka Kurikulum, guru senior dan KA TU bahwa kepala sekolah sudah menjalankan strategi sebagai kepala sekolah dalam hal pelaksanaan MBS yaitu dengan cara membangkitkan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan penghargaan berupa sertifikat serta juga memberikan pujian kepada guru setelah dilakukan supervisi dan evaluasi.

3. Hambatan dalam Pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak bekepetingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut:

g. Tidak berminat terlibat langsung

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan.

h. Tidak efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dengan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain diluar itu.

i. Pikiran kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kehesif. Disatu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain, disisi lain kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat ini dewan sekolah mulai terjangkit "pemikiran kelompok" ini berbahaya karena kemungkinan besar keputusan yang diambil tidak lagi realistis.

j. Memerlukan pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

k. Kebingungan akan tugas dan tanggung jawab baru

Tanggung jawab baru pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini di geluti. Peran MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak –pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

l. Kesulitan koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan cukup kegiatan yang beragam yang mengahruskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ketujuannya masing masing yang kemungkinan besar menjauh dari tujuan sekolah. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kepala sekolah bahwa hambatan kerap saja terjadi adalah menyangkut dengan hal kurangnya pengetahuan mengenai MBS, dan kurangnya sosialisasi khusus tentang

MBS ada beberapa fungsi tidak bisa dijalankan sehingga tidak efisien dan memerlukan pelatihan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh telah melaksanakan fungsi sebagai edukator, leader, supervisor, dan motivator.
2. Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh melakukan strategi dalam pelaksanaan MBS yaitu dengan cara pembinaan disiplin dan menjadikan dirinya sebagai contoh disiplin kepada seluruh masyarakat sekolah yaitu dengan cara selalu hadir tepat waktu, menyelesaikan semua tugasnya, dan juga selalu hadir lebih cepat diruang rapat dibandingkan dengan guru lainnya.
3. Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Banda Aceh sedikit banyaknya mengalami hambatan dalam hal kurangnya pengetahuan para staf dan guru mengenai MBS serta adanya pemikiran yang kohesif . Tetapi kepala sekolah selalu berusaha untuk hal pemikiran kohesif itu bersifat positif.

B. Saran

1. Dalam hal pelaksanaan MBS, kepala sekolah sudah melaksanakan semua fungsinya dengan efektif dan efisien , hendaklah kedepannya kepala sekolah mempertahankan dan meningkatkannya lagi sehingga sekolah yang saat ini sudah memiliki banyak perubahan akan menjadi salah satu sekolah favorit dan menjadi sekolah unggulan .

2. Dalam hal strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebaiknya di tingkat kan lagi tidak hanya hal menjadi kan diri sebagai contoh disiplin kepada seluruh masyarakat sekolah, dan hendaklah setiap tahunnya penghargaan yang diberikan juga lebih baik lagi agar dapat menjadi motivasi bagi selutu guru dan bawahan.
3. Hendaklah dilakukan soialisasi yang lebuah lanjut kepada seluru masyarakat sekolah agar dengan hal itu dapat menunjang proses pelaksanaan MBS serta jugasangan membantu kepala sekolah untuk menjadikan sekolah tersebut sebagai sakolah unggulan.
4. Untuk peneliti selanjutnya agar dapat meneliti juga dengan penelitian yang sejenis namun dalam cakupan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aang Komariah dan Cepi Triatna, 2006. *Visionary Leadership*. Bandung: Bumi Aksara.
- Ari Khozin. 2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu SMP 1 Yogyakarta*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Darodjat. 2004. *Pola Implementasi MBS di MAN 1 Sumatra Selatan*. Sumatera Selatan.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2001. *Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*.
- E.mulyasa, 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesionalisme*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.mulyasa. 2012. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Eko Maulana Ali Suroso, *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ (The ESQ Based The Integrative Leadership)*. 2004. Jakarta: Bars Media Komunikasi.
- Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto. 1988. *Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Ibrahim Bafaadal. 1992. *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamal Ma'mur Asmani. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Kratini Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah kepemimpinan abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon B. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi : Sage Publications Inc.

- MaHFud Junaidi. 2001. *Implikasi Otonomi Daerah pada Pendidikan Islam*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Miles&Humbermas, 2007. *Analisis data Kualitatif*, Bukutentang sumber-sumberbaru. Jakarta: Universitas Indonesia pres.
- Muh.Saroni. 2006. *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Jogjakrta: Ar Ruzz Media.
- Nanang Fatah. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)& Dewan Sekolah*. Bandung: Bani Quraisy.
- Ngalim Purwanto. 2001. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurakmalia. 2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui MPMBS di MAN Kecamatan Geurudong Pasee Aceh Utara*. Banda Aceh: Fkip Unsyiah.
- Prim Masrokan. 2001. *Manajemen Mutu pendidikan*. Yogyakarta: Ar-RuzzMedia.
- Soewadji Lazaruth. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Sudarwan Danim. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara. Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Wahyosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosdakarya.
- Suparlan. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan praktik*. Jakarta: Bumi Angsara.
- Tim Reaksi Fokus Media. 2006. *SISDIKNAS 2003*. Bandung: Fokus Media.
- Tony Bush dan Marianne Coleman. 2008. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi. Yogyakarta: Ircisod.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Ibrahim Bafaadal. 1992. *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biograf Publishing.

Foto wawancara dengan kepala sekolah



Wawancara waka sapsras



wawancara dengan KA TU



Wawancara dengan waka kurikulum



Wawancara dengan guru senior



INSTRUMEN PENELITIAN

No .	Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan				
			Kepala sekolah	Waka saptas	Waka kurikulum	Guru Senior	KA TU
1	Bagaimana fungsi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh?	Kepala sekolah Sebagai edukator	1. Apakah bapak pernah mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah bapak sudah mengsosialisasikan kepada seluruh guru dan staf tentang penerapan kurikulum K13? 3. Menurut bapak bagaimana potensi-potensi guru di sekolah ini? 4. Apakah bapak memfasilitasi atau memberikan izin pada saat adanya pelatihan di lembaga diklat? 5. Apakah bapak memberikan teguran apabila ada guru yang melakukan kesalahan? 6. Apakah bapak ikut serta dalam hal penyusunan perangkat	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apa saja prestasi ataupun yang bapak/ibuk miliki? 4. Ketika bapak/ibuk adanya pelatihan	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajardi beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apa saja prestasi ataupun yang bapak/ibuk	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apa saja prestasi ataupun yang bapak/ibuk	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajardi beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apa saja prestasi ataupun yang bapak/ibuk

			pembelajaran? 7. Apakah bapak memebrikan bimbingan dan arahan kepada guru dalam hal pelaksanaan belajar mengajar? 8. Bagaimana cara bapak melakukan evaluasi terhadap guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Bagaiamana cara bapak dalam mengeagevaluas seluruh waka?	apakah bapak kepek memberikan izin Dan memfasilitasi ? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahkan pada saat penyusunan perangkat pembelajaran ? 7. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek membantu dan mengarahkan	adanya pelatihan apakah bapak kepek memberika n izinDan memfasilitasi? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahk an pada saat penyusuna n perangkat pembelajar an? 7. Apakah bapak/ibu ada melihat	k miliki? 4. Ketika bapak/ibu k adanya pelatihan apakah bapak kepek memberi kan izin dan memfasili tasi? 5. Apakah bapak/bu k ditegur oleh kepek pada saat melakuka n kelsahan? 6. Apakah kepek ikut membant u ibu atau mengarah kan pada saat penyusun aan	memberikan izin Danmemfasilit asi? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahkan pada saat penyusunan perangkat pembelajaran? 7. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek membantu dan mengarahkan guru bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah bapak
--	--	--	--	---	--	---	---

				guru bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah bapak /ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan evaluasi oleh kepek?	kepek membantu dan mengarahkan guru bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah bapak /ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan evaluasi oleh kepek?	perangkat pembejaran? 7. Apakah ibuk pernah diarahkan atau dibimbing oleh kepek bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah kepek pernah mengevaluasi cara ibu mengajar dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah melihat kepek melakukan	/ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah melihat kepek mengevaluasi seluruh waka?
--	--	--	--	--	---	--	---

						n evalauasi kepada seluruh waka?	
		Sebagai menager	1. Apa rencana bapak dalam pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak sudah mempunyai rencana untuk jangka pendek, jangka panjang , dan jangka menengah? 3. Siapa saja yang bapak libat kan dalam pelaksanaan program yang telah bapak rencanakan? 4. Bagaimana cara bapak mengkoordinasikan seluruh guru dan staf? 5. Dalam hal meningkatkan potensi guru dan tata usaha ,apakah bapak ada melakukan pembinaan terhadap kinerja guru dan KA TU? 6. Apa kah bapak menempatkan/mengk oordinasikan guru dan staf sesuai dengan	1. Apa yang dilakukan oleh kepek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk ada diliatkan dalam pada saat kepek melakukan perencanaan ? 4. Bagaimana	1. Apa yang dilakukan oleh kepek dalam hal perencanaa n pengemba ngan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaa n untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk ada diliatkan	1. Apa yang dilakukan oleh kepek dalam hal perencan aan pengemb angan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencan aan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah ? 3. Apakah bapak/ibu	1. Apa yang dilakukan oleh kepek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk ada diliatkan dalam pada saat kepek melakukan perencanaan ? 4. Bagaimana cara kepek

			bidangnya masing-masing? 7. apakah bapak mengarahkan guru dan staf pada saat melaksanakan tugasnya? 8. Bagaimana cara bapak melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan staf? 9. Apakah ada guru yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yg lebih tinggi misalnya melanjutkan S2? 10. Apakah bapak selalu memberikan informasi kepada staf dan guru apa bila ada pelatihan yang diadakan di luar sekolah?	cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf? 5. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek melakukan pembinaan kepada guru dan KA TU? 6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai dengan bidang bapak/ibu? 7. Apakah bapak/ibu diarahkan saat melakukan tugas? 8. Apakah ibu melanjutkan s2 atau ada guru lain yang	dalam pada saat kepek melakukan perencanaan ? 4. Bagaimana cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf? 5. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek melakukan pembinaan kepada guru dan KA TU? 6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai dengan bidang	k ada diliatkan dalam pada saat kepek melakukan perencanaan ? 4. cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf? 5. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan pembinaan? 6. Apakah ibu mengajar seusai dengan bidang ibu? 7. Apakah	melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf? 5. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan pembinaan? 6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai dengan bidang bapak/ibu? 7. Apakah bapak/ibu diarahkan saat melakukan tugas? 8. Apakah ibu melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikannya ? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh
--	--	--	---	--	--	--	---

				melanjutkan pendidikannya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	7. Apakah bapak/ibu k diarahkan saat melakukan tugas? 8. Apakah ibuk melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikan nya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	bapak/ibuk diarahkan saat melakukan tugas sebagai guru walas? 8. Apakah ibuk melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikan nya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	informasi apapun dari kepek?
		Sebagai administrator	1. Apakah bapak mengecek surat masuk dan surat keluar ?	2. Apakah bapak/ibu tau kepek mengecek	2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh	2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh	1. Apakah kepek pernah mengecek surat masuk

			2. Apakah bapak mengecek uang masuk dan uang keluar? 3. Siapa saja yang bapak libatkan dalam hal penyusunan RAPBS 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah bapak terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Siapa saja yang bapak libatkan dalam hal penyusunan organisasi sekolah? 7. Apakah bapak mengecek inventaris sapsas sekolah? 8. Apakah bapak megatahui jumlah staf atau guru honorer di sma ini? 9. Apakah bapak mengecek data bahan dan alat lab?	uang masuk dan uang keluar? 3. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Apakah bapak/ibu ikut terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 7. Apakah kepek ikut terlibat dalam hal pengecekan	h inforamsi apapun dari kepek? 3. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi	leh inforamsi apapun dari kepek? 3. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Apakah kepek terlibat	dan surat keluar? 2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh inforamsi apapun dari kepek? 3. apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 7.
--	--	--	--	--	---	---	---

				inventaris? 8. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 9. Apakah pernah kepsek mengecek alat dan bahan lab?	sekolah? 7. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 8. Apakah pernah kepsek mengecek alat dan bahan lab?	dalam penyusunan organisasi sekolah? 7. 8. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 9. Apakah pernah kepsek mengecek alat dan bahan lab?	8. berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 9. apakah pernah kepsek mengecek alat dan bahan lab?
		Sebagai supervisor	1. Apakah bapak pernah mengamati secara langsung pada saat guru mengajar? 2. Apakah bapak tau apa saja media belajar yang digunakan oleh	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepsek mengamati secara	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepsek mengamati secara	1. Apakah ibuk pernah diamatai atau diawasi secara	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepsek mengamati secara langsung pada

			guru pada saat proses belajar mengajar berlangsung? 3. Apabila ada guru yang tidak mengajar dengan PAIKEM apa yang bapak lakukan? 4. Apakah bapak ada mengecek setiap rpp guru? 5. Bagaimana cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru? 6. Berapa kali bapak melakukan kunjungan kelas dalam setiap semesternya?	langsung pada saat guru mengajar dikelas? 2. Apasaja media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung? 3. Apa bila ada guru yang tidak mengajar secara PAIKEM apa yang kepek lakukan? 4. Apa kah kepek mengecek rpp guru? 5. Bagaimana cara kepek melakukan pembagian tugas kepada staf dan	langsung pada saat guru mengajar dikelas? 2. Apasaja media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung? 3. Apa bila ada guru yang tidak mengajar secara PAIKEM apa yang kepek lakukan? 4. Apa kah kepek mengecek rpp guru? 5. Bagaimana cara kepek	langsung oleh kepek? 2. Apasaja media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung? 3. Apa bila ibuk tidak mengajar secara PAIKEM apa yang kepek lakukan? 4. Apakah kepek pernah mengecek rpp ibu atau guru-guru lain? 5. Bagaimana	saat guru mengajar dikelas? 2. Apasaja media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung? 3. Apa bila ada guru yang tidak mengajar secara PAIKEM apa yang kepek lakukan? 4. Apa kah kepek mengecek rpp guru? 5. Bagaimana cara kepek melakukan pembagian tugas kepada staf dan guru? 6. Berapa kali kepek melakukan kunjungan kelas dalam
--	--	--	--	--	--	--	--

				guru? 6. Berapa kali kepek melakukan kunjungan kelas dalam setiap semester?	melakukan pembagian tugas kepada staf dan guru? 6. Berapa kali kepek melakukan kunjungan kelas dalam setiap semester?	na carakepek melakukan pembagian tugas kepada staf dan guru? 6. Berapa kali kepek melakukan kunjungan kelas dalam setiap semester?	setiap semester?
		Sebagai leader	1. Apakah bapak selalu bersikap transparan dalam hal apa saja disekolah? 2. Apakah bapak memberikah saran dan masukan kepada guru dan staf pada saat melakukan kegiatannya? 3. Ketiaka rapat berlangsung siapa	1. Apakah kepek bersifat transparan terhadap semua hal di sekolah? 2. Apakah kepek memberikan saran dan masukan	1. Apakah kepek bersifat transparan terhadap semua hal di sekolah? 2. Apakah kepek memberika n saran dan masukan	1. kepek bersifat transparan terhadap semua hal di sekolah? 2. Apakah kepek memberi kan saran	1. Apakah kepek bersifat transparan terhadap semua hal di sekolah? 2. Apakah kepek memberikan saran dan masukan kepada staf

			yang menjadi ketua rapat? 4. Dan setelah rapat selesai siapa yang memberikan keputusan hasil rapat? 5. Apakah memberikan rewards dan punishment kepada staf dan guru? 6. Apabila ada konflik antar sesama guru dan staf, apa yang hendak bapak lakukan? 7. Apa cita cita bapak atau visi misi bapak untuk sekolah ini kedepannya? 8. Apabila ada masukan dari guru dan staf apa yang bapak lakukan?	kepada staf pada saat melakukan kegiatannya? 3. Siapa yang menjadi ketua rapat ketika rapat berlangsung? 4. Siapa yang mengambil keputusan ketika rapat selesai? 5. Apakah bapak/ ibu pernah diberikan reward atau punishment? 6. Apa tindakan kepek ketika terjadi konflik antar guru dan staf? 7. Apakah kepek pernah mengatakan visi dan misinya	kepada staf pada saat melakukan kegiatannya? 3. Siapa yang menjadi ketua rapat ketika rapat berlangsung? 4. Siapa yang mengambil keputusan ketika rapat selesai? 5. Apakah bapak/ ibu pernah diberikan reward atau punishment? 6. Apa tindakan kepek ketika terjadi konflik	dan masukan kepada staf pada saat melakukan kegiatannya? 3. Siapa yang menjadi ketua rapat ketika rapat berlangsung? 4. Siapa yang mengambil keputusan ketika rapat berlangsung? 5. Apakah bapak/ ibu pernah diberikan reward	pada saat melakukan kegiatannya? 3. Siapa yang menjadi ketua rapat ketika rapat berlangsung? 4. Siapa yang mengambil keputusan ketika rapat selesai? 5. Apakah bapak/ ibu pernah diberikan reward atau punishment? 6. Apa tindakan kepek ketika terjadi konflik antar guru dan staf? 7. Apakah kepek pernah mengatakan visi dan misinya untuk sekolah ini? Dan apa visi misi itu? 8. Apakah
--	--	--	---	---	--	---	--

				untuk sekolah ini?Dan apa visi misi itu? 8. Apakah kepek merespon ketikaada masukan atau saran dari staf dan guru?	antar guru dan staf? 7. Apakah kepek pernah mengatakana visi dan misinya untuk sekolah ini?Dan apa visi misi itu? 8. Apakah kepek merespon ketikaada masukan atau saran dari staf dan guru?	atau punishment? 6. Apa tindakan kepek ketika terjadi konflik antar guru dan staf? 7. Apakah kepek pernah mengatakana visi dan misinya untuk sekolah ini?Dan apa visi misi itu? 8. Apakah kepek merespon ketikaada masukan atau saran dari staf	kepek pernah mengatakan visi dan misinya untuk sekolah ini?Dan apa visi misi itu?
--	--	--	--	--	--	---	--

						dan guru?	
		Sebagai inovator	1. Apakah bapak melakukan pembinaan kepada setiap staf tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas tugas nya? 2. Cara apa saja yang bapak lakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan? 3. Apakah bapak menugaskan staf dan guru sesuai jabatan dan bidangnya? 4. Apakah bapak melakukan pembaharuan dalam setiap bidang baik itu dalam bidang kurikulum, dan saptas?	1. Apakah pernah dilakukan pembinaan kepada setiap staf tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya? 2. Apa saja cara yang telah ditempuh oleh kepek dalam hal meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan? 3. Apakah pemaigan tugas sesuai dengan jabatan dan bidangnya? 4. Pembaharuan	1. Apakah pernah dilakukan pembinaan kepada setiap staf tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya? 2. Apa saja cara yang telah ditempuh oleh kepek dalam hal meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan? 3. Apakah pemaigan tugas sesuai	1. Apakah pernah dilakukan pembinaan kepada setiap staf tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya? 2. Apa saja cara yang telah ditempuh oleh kepek dalam hal meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan? 3. Apakah pemaiga	1. Apakah pernah dilakukan pembinaan kepada setiap staf tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya? 2. Apa saja cara yang telah ditempuh oleh kepek dalam hal meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan? 3. Apakah pemaigan tugas sesuai dengan jabatan dan bidangnya? 4. Pembaharuan apa saja yang udah

				apa saja yang udah dilakukan oleh kepek dalam semua bidang selama beliau menjabat sebagai kepek disini?	dengan jabatan dan bidangnya ? 4. Pembaharuan apa saja yang udah dilakukan oleh kepek dalam semua bidang selama beliau menjabat sebagai kepek disini?	n tugas seseuai dengan jabatan dan bidangnya? 4. Pembaharuan apa saja yang udah dilakukan oleh kepek dalam semua bidang selama beliau menjabat sebagai kepek disini?	dilakukan oleh kepek dalam semua bidang selama beliau menjabat sebagai kepek disini?
		Motivator	1. Apakah bapak datang setiap hari kesekolah? 2. Bentuk insentif seperti apa yang bapak berikan kepada staf dan guru? 3. Punishment apa yang bapak berikan jika ada yang melakukan	1. Apakah kepek datang setiap hari kesekolah? 2. Bentuk insentif seperti apa yang kepek	1. Apakah kepek datang setiap hari kesekolah? 2. Bentuk insentif seperti apa yang	1. Apakah kepek datang setiap hari kesekolah ? 2. Bentuk insentif	1. Apakah kepek datang setiap hari kesekolah? 2. Bentuk insentif seperti apa yang kepek berikan kepada staf

			ksalahan? 4. Apakah bapak memberi tau hasi evaluasikerja kepada guru dan staf? 5. Apakah bapak mengatur ruang kerja atau ruang kantor guru Baik letak meja dan juga kursinya? 6. Apakah bapak juga mengatur dan memberi motivasi ruangan konseling? 7. Apakah bapak sering berbicara atau berinteraksi dengan guru?	berikan kepada staf dan guru? 3. Punishment atau hukuman apayang pernah diberikan kepek ketika ada yang melakukan kesalahan ? 4. Apakah kepek memberi tau hasi evaluasikerja kepada guru dan staf? 5. Apakah kepek mengatur ruang kerja atau ruang kantor guru Baik letak meja dan juga kursinya? 6. Apakah kepek	kepek berikan kepada staf dan guru? 3. Punishmen t atau hukuman apayang pernah diberikan kepek ketika ada yang melakukan kesalahan ? 4. Apakah kepek memberi tau hasi evaluasikerja kepada guru dan staf? 5. Apakah kepek mengatur ruang kerja atau ruang kantor guru Baik letak meja	seperti apa yang kepek berikan kepada staf dan guru? 3. Punishme nt atau hukuman apayang pernah diberikan kepek ketika ada yang melakuka n kesalahan ? 4. Apakah kepek memberi tau hasi evaluasik erja kepada guru dan staf? 5. Apakah kepek mengatur	dan guru? 3. Punishment atau hukuman apayang pernah diberikan kepek ketika ada yang melakukan kesalahan ? 4. Apakah kepek memberi tau hasi evaluasikerja kepada guru dan staf? 5. Apakah kepek mengatur ruang kerja atau ruang kantor guru Baik letak meja dan juga kursinya? 6. Apakah kepek mengatur dan meberikan motivasi kepada guru
--	--	--	--	--	---	---	--

				mengatur dan memberikan motivasi kepada guru konseling? 7. Apakah kepek sering beriteraksi dan berbeicara dengan guru dan staf?	dan juga kursinya? 6. Apakah kepek mengatur dan memberikan motivasi kepada guru konseling? 7. Apakah kepek sering beriteraksi dan berbeicara dengan guru dan staf?	ruang kerja atau ruang kantor guru Baik letak meja dan juga kursinya? 6. Apakah kepek mengatur dan meberika n motivasi kepada guru konseling ? 7. Apakah kepek sering beriteraksi dan berbeicar a dengan guru dan staf?	konseling? 7. Apakah kepek sering beriteraksi dan berbeicara dengan guru dan staf?
2	Bagaiman a strategi kepala	Pembina an disiplin	1. Apakah bapak datang tepat waktu kesekolah?	1. Apakah kepek datang tepat	1. Apakah kepek datang	1. Apakah kepek datang	1. Apakah kepek datang tepat waktu

	sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh?		2. Apakah setiap harinya bapak menggunakan baju seragam ? 3. Apabila ada guru yang terlambat apa yang bapak lakukan? 4. Apa yang bapak lakukan jika ada murid yang tidak masuk ruangan pada saat jam belajar? 5. Apabila ada guru yang meminta izin untuk tidak masuk sekolah karena ada halangan atau sakit apa yang bapak lakukan? 6. Bagaimana cara bapak menyampaikan nasihat atau pesan kepada guru untuk menjalankan tugas dengan baik? 7. Apakaah bapak pernah terlambat hadir pada saat rapat? 8. Apa yang akan bapak lakukan ketika bapak tidak bisa mengahdiri rapat?	waktu kesekolah? 2. Apakah kepek memakai baju seragam sesuai yang telah ditetapkan oleh dinas pendidikan? 3. Ketika ada guru atau staf yang terlambat apa yang biasanya dilakukan oleh kepek? 4. Apa yang kepek lakukan atau tindakan apa yang dilakukan ketika melihat ada murid yang tidak masuk ruangan? 5. Apakah kepek	tepat waktu kesekolah? 2. Apakah kepek memakai baju seragam sesuai yang telah ditetapkan oleh dinas pendidikan ? 3. Ketika ada guru atau staf yang terlambat apa yang biasanya dilakukan oleh kepek? 4. Apa yang kepek lakukan atau tindakan apa yang dilakukan ketika melihat	tepat waktu kesekolah ? 2. Apakah kepek memakai baju seragam sesuai yang telah ditetapkan oleh dinas pendidikan? 3. Ketika ada guru atau staf yang terlambat apa yang biasanya dilakukan oleh kepek? 4. Apa yang kepek lakukan atau tindakan	kesekolah? 2. Apakah kepek memakai baju seragam sesuai yang telah ditetapkan oleh dinas pendidikan? 3. Ketika ada guru atau staf yang terlambat apa yang biasanya dilakukan oleh kepek? 4. Apa yang kepek lakukan atau tindakan apa yang dilakukan ketika melihat ada murid yang tidak masuk ruangan? 5. Apakah kepek memberikan izin kepada guru apa bila
--	---	--	--	--	--	--	---

				meberikan izin kepada guru apa bila tidakbisa atau berhalangan untuk hadir kesekolah? 6. Bagaimana sikap kepek ketika menyampaikan nasihat? 7. Apakah kepek pernah terlambat hadir pada saat rapat? 8. Apa yang dilakukan ketika kepek tidak dapat hadir pada saat rapat padahal waktunya kepek sendiri yang menentukan?	ada murid yang tidak masuk ruangan? 5. Apakah kepek memberikan izin kepada guru apa bila tidakbisa atau berhalangan untuk hadir kesekolah? 6. Bagaimana sikap kepek ketika menyampaikan nasihat? 7. Apakah kepek pernah terlambat hadir pada saat rapat? 8. Apa yang dilakukan ketika	apa yang dilakukan ketika melihat ada murid yang tidak masuk ruangan? 5. Apakah kepek memberikan izin kepada guru apa bila tidakbisa atau berhalangan untuk hadir kesekolah? 6. Bagaimana sikap kepek ketika menyampaikan nasihat? 7. Apakah kepek	tidakbisa atau berhalangan untuk hadir kesekolah? 6. Bagaimana sikap kepek ketika menyampaikan nasihat? 7. Apakah kepek pernah terlambat hadir pada saat rapat? 8. Apa yang dilakukan ketika kepek tidak dapat hadir pada saat rapat padahal waktunya kepek sendiri yang menentukan?
--	--	--	--	--	--	--	--

					kepsek tidak dapat hadir pada saat rapat padahal waktunya kepsek sendiri yang menentukan?	pernah terlambat hadir pada saat rapat? 8. Apa yang dilakukan ketika kepsek tidak dapat hadir pada saat rapat padahal waktunya kepsek sendiri yang menentukan?	
		Pembangkitan motivasi	1. Apa saja dukungan yang bapak berikan kepada staf dan guru dalam pelaksanaan MBS? 2. Motivasi apa yang bapak berikan agar guru semangat mengajar?	1. Apa saja dukungan yang diberikan kepsek kepada guru dan staf dalam hal pelaksanaan MBS?	1. Apa saja dukungan yang diberikan kepsek kepada guru dan staf dalam hal pelaksanaa	1. Apa saja dukungan yang diberikan kepsek kepada guru dan staf dalam hal pelaksanaan MBS? 2. Bentuk motivasi	

				2. Bentuk motivasi seperti apa yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan semangat mengajar?	2. Bentuk motivasi seperti apa yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan semangat mengajar?	2. Bentuk motivasi seperti apa yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan semangat mengajar?	seperti apa yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan semangat mengajar?
		Rewards (penghargaan)	1. Kepada siapa saja bapak berikan penghargaan? 2. Bagaimana cara bapak menunjukkan apresiasi bapak terhadap guru yang berprestasi? 3. Apakah bapak memberikan pujian secara langsung apabila ada guru dan staf mengerjakan tugasnya dengan baik?	1. Kepada siapa saja kepek memberikan penghargaan? 2. Bagaimana cara kepek menunjukkan apresiasi bapak terhadap guru yang berprestasi? 3. Apakah kepek memberikan pujian secara langsung apabila ada	1. Kepada siapa saja kepek memberikan penghargaan? 2. Bagaimana cara kepek menunjukkan apresiasi bapak terhadap guru yang berprestasi?	1. Kepada siapa saja kepek memberikan penghargaan? 2. Bagaimana cara kepek menunjukkan apresiasi bapak terhadap guru yang berprestasi?	1. Kepada siapa saja kepek memberikan penghargaan? 2. Bagaimana cara kepek menunjukkan apresiasi bapak terhadap guru yang berprestasi?

				guru dan staf keyikamenge rjakan tugasnya dengan baik?	3. Apakah kepsek memebrika n pujian secara langsung apabila ada guru dan staf keyika mengerjak an tugasnya dengan baik?	3. Apakah kepsek memebri kan pujian secara langsung apabila ada guru dan staf keyika mengerja kan tugasnya dengan baik?	guru dan staf keyikamengerj akan tugasnya dengan baik?
3	Apa saja hambatan yang dihadapiol eh kepala sekolah dalam pelaksanaa n MBS?	Tidak berminat untuk terlibat	1. Apakah semua guru sudah mengetahui peaksanaan MBS di sekolah ini? 2. Bagaimana parstisipasi guru dalam hal pelaksanaan MBS? 3. Siapa saja yang ikut andil dalam pelaksanaan MBS disekolah ini? 4. Apakah bapak melibatkan guru	1. Apakah bapak/ibu sudah mengetahui pelaksanaan MBS disekolah ini? 2. Bagaimana parstisipasi bapak/ibu dalam hal pelaksanaan MBS? 3. Apakah	1. Apakah bapak/ibu sudah mengetahu i pelaksanaa n MBS disekolah ini? 2. Bagaimana parstisipasi bapak/ibu dalam hal pelaksanaa	1. Apakah ibu sudah mengetah ui MBS di sekolah ini? 2. Bagaima na parstisipa si ibuselaku guru dalam hal	1. Apakah ibu sudah mengetahui MBS di sekolah ini? 2. Bagaimana parstisipasi bapak/ibu dalam hal pelaksanaan MBS? 3. Apakah bapak/ibu ikut terlibat dalam

			dalam hal proses penyusunan anggaran?	bapak/ibu ikut terlibat dalam pelaksanaan MBS? 4. Apakah kepek melibatkan ibu/bapak dalam hal proses penyusunan anggaran?	n MBS? 3. Apakah bapak/ibu ikut terlibat dalam pelaksanaan MBS? 4. Apakah kepek melibatkan ibu/bapak dalam hal proses penyusunan anggaran?	pelaksanaan MBS? 3. Apakah bapak/ibu ikut terlibat dalam pelaksanaan MBS? 4. Apakah kepek melibatkan ibu/bapak dalam hal proses penyusunan anggaran?	pelaksanaan MBS? 4. Apakah kepek melibatkan ibu/bapak dalam hal proses penyusunan anggaran?
		Tidak efisien	1. Apakah bapak tau kalau semua guru sudah memanfaatkan media belajar dalam proses belajar mengajar? 2. Apakah semua sarana dan prasarana dimanfaatkan dengan baik? 3. Bagaimana prestasi siswa dalam hal setiap	1. Menurut bapak/ibu Apakah semua guru sudah memanfaatkan mediaa beajar dengan baik? 2. Menurut bapak/ibu sebagai waka	1. Menurut bapak/ibu Apakah semua guru sudah memanfaatkan mediaa beajar dengan baik?	1. Apakah semua guru sudah memanfaatkan mediaa beajar dengan baik? 2. Apakah bapak/ibu	1. Menurut bapak/ibu Apakah semua guru sudah memanfaatkan mediaa beajar dengan baik? 2. Apakah bapak/ibu

			semesternya? 4. Bagaimana tingkat kelulusan di sma ini? 5. Apakah ada beasiswa atau bebas tes untuk masuk keperguruan tinggi baik di aceh maupun diluar daerah aceh? 6. Sudah berapa k13 diberlakukan disekolah ini?	sapras apakah penggunaan sapras sudah dimanfaatkan dengan baik oleh semua guru? 3. Bagaimana menurut bapak/ibu prestasi siswa tiap semesternya? 4. Bagaimana tingkat kelulusan di sma ini? 5. Apakah ada beasiswa atau bebas tes untuk masuk keperguruan tinggi baik di aceh maupun diluar daerah aceh? 6. Sudah berapa lama k13 berjalan di sekolah ini?	2. Apakah bapak/ibu k menggunakan akan semua fasilitas yang diberikan kepada bapak/ibu dalam melaksanakan tugas sebagai waka kurikulum dalam hal mnunjang pelaksanaan k13? 3. Bagaimana menurut bapak/ibu prestasi siswa tiap semesternya? 4. Bagaimana	k menggunakan akan semua fasilitas yang diberikan kepada bapak/ibu dalam melaksanakan tugas sebagai guru pada saat proses belajar mengajar ? 3. Bagaimana menurut bapak/ibu prestasi siswa tiap semesternya? 4. Bagaimana tingkat kelulusan di sma	kepada bapak/ibu dalam melaksanakan tugas sebagai KA TU? 3. Bagaimana menurut bapak/ibu prestasi siswa tiap semesternya? 4. Bagaimana tingkat kelulusan di sma ini? 5. Apakah ada beasiswa atau bebas tes untuk masuk keperguruan tinggi baik di aceh maupun diluar daerah aceh? 6. Sudah berapa lama k13 berjalan di sekolah ini?
--	--	--	--	--	--	---	---

					na tingkat kelulusan di sma ini? 5. Apakah ada beasiswa atau bebas tes untuk masuk keperguruan tinggi baik di aceh maupun diluar daerah aceh? 6. Sudah berapa lama k13 berjalan di sekolah ini?	ini? 5. Apakah ada beasiswa atau bebas tes untuk masuk keperguruan tinggi baik di aceh maupun diluar daerah aceh? 6. Sudah berapa lama k13 berjalan di sekolah ini?	
		Pikiran kelompok	1. Apakah semua guru dan staf setuju setiap kali bapak memberikan keputusan?	1. Apakah bapak/ibu setuju setiap kali ada	1. Apakah bapak/ibu setuju setiap kali ada	1. Apakah ibu setuju setiap kali	1. Apakah bapak/ibu setuju setiap kali ada

			2. Bagaimana sikap bapak apabila ada pendapat dari beberapa guru tetapi pendapat tersebut tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai? 3. Apakah seluruh staf dan guru memiliki sikap atau pemikiran yang kohesif dalam hal memberikan pendapat dan keputusan?	keputusan dari kepek? 2. Bagaimana sikap kepek ketika pendapat dari bapak/ibu berbeda dengan pendapatnya? 3. Apakah seluruh staf dan guru memiliki sikap atau pemikiran yang kohesif dalam hal memberikan pendapat dan keputusan?	keputusan dari kepek? 2. Bagaimana sikap kepek ketika pendapat dari bapak/ibu berbeda dengan pendapatnya? 3. Apakah seluruh staf dan guru memiliki sikap atau pemikiran yang kohesif dalam hal memberikan pendapat dan keputusan?	ada keputusan dari kepek? 2. Bagaimana sikap kepek ketika pendapat dari ibu berbeda dengan pendapatnya? 3. Apakah seluruh staf dan guru memiliki sikap atau pemikiran yang kohesif dalam hal memberikan pendapat dan keputusan?	keputusan dari kepek? 2. Bagaimana sikap kepek ketika pendapat dari bapak/ibu berbeda dengan pendapatnya? 3. Apakah seluruh staf dan guru memiliki sikap atau pemikiran yang kohesif dalam hal memberikan pendapat dan keputusan?
		Memerlukan	1. Apakah ada pelatihan khusus untuk	1. Apakah bapak/ibu ada	1. Apakah bapak/ibu	1. Apakah bapak/ibu	1. Apakah bapak/ibu ada

		pelatihan	pengembangan MBS di sekolah ini? 2. Siapa saja yang bapak pilih untuk mengikuti pelatihan diluar sekolah? 3. Apakah tenaga kependidikan juga bapak ikut sertakan dalam pelatihan? 4. Berapa kali dalam satu semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?	mengikuti pelatihan khusus pengembangan MBS di sekolah ini? 2. Apakah bapak/ibu terpilih mengikuti pelatihan diluar sekolah? 3. Apakah tenaga kependidikan juga kepek ikut sertakan dalam pelatihan? 4. Berapa kali dalam satu semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?	ada mengikuti pelatihan khusus pengembangan MBS di sekolah ini? 2. Apakah bapak/ibu terpilih mengikuti pelatihan diluar sekolah? 3. Apakah tenaga kependidikan juga kepek ikut sertakan dalam pelatihan? 4. Berapa kali dalam satu semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?	ada mengikut i pelatihan khusus pengembangan MBS di sekolah ini? 2. Apakah bapak/ibu terpilih mengikuti pelatihan diluar sekolah? 3. Apakah tenaga kependidikan juga kepek ikut sertakan dalam pelatihan? 4. Berapa kali dalam satu semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?	mengikuti pelatihan khusus pengembangan MBS di sekolah ini? 2. Apakah bapak/ibu terpilih mengikuti pelatihan diluar sekolah? 3. Apakah tenaga kependidikan juga kepek ikut sertakan dalam pelatihan? 4. Berapa kali dalam satu semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?
--	--	-----------	--	---	---	--	---

						semester guru dan staf mengikuti pelatihan dibalai diklat?	
		Kebingungan atas tanggung jawab baru	1. Apakah semua guru menjalankan tugasnya sesuai target yang ingin dicapai? 2. Apakah waka kurikulum memahami betul tentang k13 3. Bagaimana waka saparas dalam hal pengadaan dan pemeliharaan semua sapras yang ada disekolah ini? 4. Apakah waka kesiswaaan ikut serta dalam hal pengelolaan osis disekolah ini? 5. Bagaimana sikap bapak ketika satu jabatan atau tanggung jawab yang baru tetapi guru atau staf tersebut belum memahami betul tugas	1. Apakah menurut bapak /ibu sudah menjalankan tugassesuai target yang ingin dicapai? 2. 3. Apa saja yang bapak lakukan dalam hal pengadaan dan pemeliharaan semua sapras yang ada disekolah in? 4. 5. Bagaimana tanggapan atau respon	1. Apakah menurut bapak/ibu sudah menjalankan tugassesuai target yang ingin dicapai? 2. 3. 4. 5. Bagaimana tanggapan a tanggapan	1. Apakah menurut ibu sudah menjalankan tugassesuai target yang ingin dicapai? 2. 3. 4. 5. Bagaimana tanggapan atau respon kepsek ketika bapak/ibu	

			yang diberikan kepadanya?	kepsek ketika bapak/ibu belum cukup paham dengan jabatan yang baru?	atau respon kepsek ketika bapak/ibu belum cukup paham dengan jabatan yang baru?	5. Bagaimana tanggapan atau respon kepsek ketika bapak/ibu belum cukup paham dengan jabatan yang baru?	belum cukup paham dengan jabatan yang baru?
		Kesulitan koordinasi	1. Apakah bapak yang menjadi koordinator di sekolah ini dalam hal delegasi jabatan atau tugas? 2. Apakah bapak	1. Siapakah yang menjadi koordinator di sekolah ini dalam	1. Siapakah yang menjadi koordinator di sekolah	1. Siapakah yang menjadi koordinator di sekolah	1. Siapakah yang menjadi koordinator di sekolah ini dalam hal delegasi

			mengposisikan semua guru dan staf sesuai dengan bidangnya? 3. Apakah masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya? 4. Apakah ada kendala dalam hal koordinasi jabatan atau tugas?	hal delegasi jabatan atau tugas? 2. Apakah bapak/ibu melaksanakan tugas atau jabatan yang bapak jalankan sekarang merupakan sesuai dengan bidangnya? 3. Apakah masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya? 4. Apakah ada kendala dalam hal koordinasi jabatan atau tugas?	ini dalam hal delegasi jabatan atau tugas? 2. Apakah bapak/ibu melaksanakan tugas atau jabatan yang bapak jalankan sekarang merupakan sesuai dengan bidangnya? 3. Apakah masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya?	ini dalam hal delegasi jabatan atau tugas? 2. Apakah bapak/ibu mengajar sesuai dengan bidangnya? 3. Apakah masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya? 4. Apakah ada kendala dalam hal koordinasi jabatan atau tugas?	jabatan atau tugas? 2. Apakah bapak/ibu melaksanakan tugas atau jabatan yang bapak jalankan sekarang merupakan sesuai dengan bidangnya? 3. Apakah masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya? 4. Apakah ada kendala dalam hal koordinasi jabatan atau tugas?
--	--	--	--	---	---	---	--

					4. Apakah ada kendala dalam hal koordinasi jabatan atau tugas?		
	Bagaimana fungsi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMA Negeri 5 Banda Aceh?	Kepala sekolah Sebagai edukator	1. Apakah bapak pernah mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah bapak sudah mengsosialisasikan kepada seluruh guru dan staf tentang penerapan kurikulum K13? 3. Menurut bapak bagaimana potensi-potensi guru sekolah ini? 4. Apakah bapak memfasilitasi atau memberikan izin pada saat adanya pelatihan di lembaga diklat? 5. Apakah bapak memberikan teguran apabila ada guru yang melakukan kesalahan? 6. Apakah bapak ikut serta dalam hal penyusunan perangkat pembelajaran? 7. Apakah bapak	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apakah saja prestasi atau potensi yang bapak/ibuk miliki? 4. Ketika bapak/ibuk	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajar di beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apakah saja prestasi atau potensi yang	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajardi beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apakah saja prestasi atau potensi yang	1. Apakah bapak/ibuk pernah melihat kepek untuk mengajardi beberapa kelas? 2. Apakah kepek telah melakukan sosialisasi kepada seluruh staf dan guru? 3. Apakah saja prestasi atau potensi yang

			memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dalam hal pelaksanaan belajar mengajar? 8. Bagaimana cara bapak melakukan evaluasi terhadap guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Bagaimana cara bapak dalam mengevaluasi seluruh waktu?	pelatihan apakah bapak kepek memberikan izin Dan memfasilitasi ? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahkan pada saat penyusunan perangkat pembelajaran ? 7. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek membantu dan	bapak/ibu adanya pelatihan apakah bapak kepek memberikan izin Dan memfasilitasi? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahkan pada saat penyusunan perangkat pembelajaran? 7. Apakah bapak/ibu	bapak/ibu k miliki? 4. Ketika bapak/ibu k adanya pelatihan apakah bapak kepek memberikan izin Dan memfasilitasi ? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah kepek ikut membantu dan mengarahkan pada saat	kepek memberikan izin Dan memfasilitasi? 5. Apakah bapak/buk ditegur oleh kepek pada saat melakukan kelsahan? 6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek ikut membantu atau mengarahkan pada saat penyusunan perangkat pembelajaran? 7. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek membantu dan mengarahkan guru bagaimana cara mengajar yang baik?
--	--	--	---	---	---	--	--

				mengarahkan guru bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah bapak /ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan evaluasi oleh kepek?	ada melihat kepek membantu dan mengarahkan guru bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah bapak /ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan evaluasi oleh kepek?	penyusunan perangkat pembelajaran? 7. Apakah ibuk pernah diarahkan atau dibimbing oleh kepek bagaimana cara mengajar yang baik? 8. Apakah kepek pernah mengevaluasi cara ibu mengajar dan penerapannya K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah melihat	8. Apakah bapak /ibu ada melihat bagaimana cara kepek dalam mengvalusi guru guru guru dalam hal mengajar, dan penerapan K13? 9. Apakah bapak/ibu pernah melihat dikepek mengevaluasi seluruh waka?
--	--	--	--	---	---	--	--

						kepsek melakukan evaluasi kepada seluruh waka?	
		Sebagai menager	1. Apa rencana bapak dalam pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak sudah mempunyai rencana untuk jangka pendek, jangka panjang , dan jangka menengah? 3. Siapa saja yang bapak libatkan dalam pelaksanaan program yang telah bapak rencanakan? 4. Bagaimana cara bapak mengkoordinasikan seluruh guru dan staf? 5. Dalam hal meningkatkan potensi guru dan tata usaha ,apakah bapak ada melakukan pembinaan terhadap kinerja guru dan KA TU? 6. Apakah bapak menempatkan/mengk	1. Apa yang dilakukan oleh kepsek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk ada dilibatkan dalam pada saat kepsek melakukan perencanaan	1. Apa yang dilakukan oleh kepsek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk	1. Apa yang dilakukan oleh kepsek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah?	1. Apa yang dilakukan oleh kepsek dalam hal perencanaan pengembangan profesi guru? 2. Apakah bapak/ibu tau apa saja perencanaan untuk jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah? 3. Apakah bapak/ibuk ada dilibatkan dalam pada saat kepsek melakukan perencanaan ?

			oordinasikan guru dan staf sesuai dengan bidangnya masing?	?	ada	3. Apakah bapak/ibu k ada diliatkan dalam pada saat kepek melakukan perencanaan ?	4. Bagaimana cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf?
			7. apakah bapak mengarahkan guru dan staf pada saat melaksanakan tugasnya?	4. Bagaimana cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf?	4. Bagaimana a cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf?	4. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan pembinaan?	5. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan pembinaan?
			8. Bagaimana cara bapak melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan staf?	5. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek melakukan pembinaan kepada guru dan KA TU?	5. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek melakukan pembinaan kepada guru dan KA TU?	4. cara kepek melakukan koordinasi kepada seluruh guru dan staf?	6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai dengan bidang bapak/ibu?
			9. Apakah ada guru yang melanjutkan pendidikan kejenjang yg lebih tinggi misalnya melanjutkan S2?	6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai dengan bidang bapak/ibu?	6. Apakah bapak/ibu ada melihat kepek melakukan pembinaan kepada guru dan KA TU?	5. Apakah bapak/ibu pernah dilakukan pembinaan?	7. Apakah bapak/ibu diarahkan saat melakukan tugas?
			10. Apakah bapak selalu meberikan informasi kepada staf dan guru apa bila ada pelatihan yang diadakan di luar sekolah?	7. Apakah bapak/ibu diarahkan saat melakukan tugas?	6. Apakah posisi jabatan bapak/ibu sekarang sesuai	6. Apakah ibu mengajar seusai dengan bidang	8. Apakah ibu melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikannya ?
				8. Apakah ibu melanjutkan s2 atau ada			9. Apakah bapak/ibu

				guru lain yang melanjutkan pendidikannya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	dengan bidang bapak/ibu? 7. Apakah bapak/ibu k diarahkan saat melakukan tugas? 8. Apakah ibuk melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikan nya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	ibu? 7. Apakah bapak/ibuk diarahkan saat melakukan tugas sebagai guru walas? 8. Apakah ibuk melanjutkan s2 atau ada guru lain yang melanjutkan pendidikan nya? 9. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?	selalu memperoleh informasi apapun dari kepek?
		Sebagai admnistr	1. Apakah bapak mengecek surat				1. Apakah kepek pernah

		ator	masuk dan surat keluar ? 2. Apakah bapak mengecek uang masuk dan uang keluar? 3. Siapa saja yang bapak libatkan dalam hal penyusunan RAPBS 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah bapak terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Siapa saja yang bapak libatkan dalam hal penyusunan organisasi sekolah? 7. Apakah bapak mengecek inventaris sapsras sekolah? 8. Apakah bapak megatahui jumlah staf atau guru honorer di sma ini? 9. Apakah bapak mengecek data bahan dan alat lab?	2. Apakah bapak/ibu tau kepek mengcek uang masuk dan uang keluar? 3. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Apakah bapak/ibu ikut terlibat dalam penyusunan organisasi	2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek? 3. apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. Apakah	2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek? 3. Apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan	mengecek surat masuk dan surat keluar? 2. Apakah bapak/ibu selalu memperoleh informasi apapun dari kepek? 3. apakah bapak/ibu dilibatkan dalam penyusunan RAPBS? 4. Apakah ada alokasi dana khusus peningkatan potensi guru? 5. apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 6. apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah?
--	--	------	---	---	--	---	--

				sekolah? 7. Apakah kepek ikut terlibat dalam hal pengecekan inventaris? 8. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 9. Apakah pernah kepek mengecek alat dan bahan lab?	kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 7. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 8. Apakah pernah kepek mengecek alat dan bahan lab?	an organisasi sekolah? 6. Apakah kepek terlibat dalam penyusunan organisasi sekolah? 7. Berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 8. Apakah pernah kepek mengecek alat dan bahan lab?	7. 8. berapa jumlah guru dan staf hunorer disekolah ini? 9. apakah pernah kepek mengecek alat dan bahan lab?
--	--	--	--	--	---	---	--

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Ayu Zahara
2. Tempat/Tanggal Lahir: Banda Aceh, 9 November 1995
3. Alamat : Jln.T.nyak Arief pasar lamnyong
4. Jenis Kelamin : perempuan
5. Agama : Islam
6. Kebangsaan : Indonesia
7. Status : Belum Menikah
8. IPK : 3.65
9. Pekerjaan : Mahasiswa UIN Ar-Raniry Banda Aceh
10. Nomor hp : 085244335644
11. Nama Orangtua
 - a. Ayah : Aiyub
 - b. Ibu : Rosmini,
12. Pekerjaan Orangtua
 - a. Ayah : Sopir
 - b. Ibu : Guru Honorer
13. Riwayat Pendidikan
 - a. SD Usi Kab.pidie Tahun Tamat 2007
 - b. SMP Negeri 8 Banda Aceh Tahun Tamat 2010
 - c. MAN Rukoh Banda Aceh Tahun Tamat 2013
 - d. UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Tahun (2013-20117)