



Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (*Studi Deskriptif tentang Peran Kepala Sekolah dalam MBS Pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong*)

Muhammad Ridwan Setiawan¹, Adjat Sudrajat², Ida Tedjawiani³

^{1,2,3}Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Nisantara Bandung, Indonesia

Email: muridwans@gmail.com, adjatsudrajat@gmail.com, idatedjawiani@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-03-20 Revised: 2022-04-15 Published: 2022-05-08	This study aims to determine the role of school principals in planning, organizing, implementing and supervising SBM in improving school quality and to determine the supporting and inhibiting factors, the results of the study show that: (1) The principal makes plans by involving school management staff and school committees based on vision, mission and goals to be achieved. These plans are short, medium, and long term plans, which include planning for school development programs, human resources, infrastructure, funds, curriculum and community participation. (2) The organization carried out is compiling the school organizational structure, school committee structure, and organizing in every field in the school including organizing in the field of student affairs, infrastructure and curriculum. (3) Implementation of SBM in improving the quality of schools, developing and empowering personnel through various seminars, MGMP, local curriculum development according to needs and qualifications, and community participation through school committees in supporting school quality improvement in the form of voluntary donations at the beginning of each school year. (4) The principal supervises the school through coaching, teacher performance, in the field of infrastructure and through periodic checks. (5) The supporting factors for the implementation of SBM are the professionalism of the principal, educators and education staff who are quite good, complete infrastructure facilities, a strategic and conducive school environment and the participation of the community that is sufficient to support each school program.
Keywords: SBM; Principal's Role; School Quality.	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-03-20 Direvisi: 2022-04-15 Dipublikasi: 2022-05-08	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan MBS dalam meningkatkan mutu sekolah serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambatnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepala sekolah membuat perencanaan dengan melibatkan staff manajemen sekolah dan komite sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan tersebut adalah perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, yang meliputi perencanaan pengembangan program sekolah, SDM, sarana prasarana, pendanaan, kurikulum dan peran serta masyarakat. (2) Pengorganisasian yang dilakukan adalah menyusun struktur organisasi sekolah, struktur komite sekolah, dan pengorganisasian di setiap bidang yang ada disekolah diantaranya pengorganisasian di bidang kesiswaan, sarana prasarana dan kurikulum. (3) Pelaksanaan MBS dalam meningkatkan mutu sekolah diantaranya pengembangan dan pemberdayaan personil melalui berbagai pelatihan, seminar, MGMP, pengembangan kurikulum lokal sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi pendidik, dan meningkatnya partisipasi masyarakat melalui komite sekolah dalam mendukung peningkatan mutu sekolah dalam bentuk memberikan sumbangan sukarela di setiap awal tahun pelajaran. (4) Kepala sekolah melakukan pengawasan kepada personil sekolah diantaranya melalui pembinaan, penilaian kinerja guru, pada bidang sarana prasarana dan pendanaan melalui pengecekan secara berkala. (5) Faktor pendukung pelaksanaan MBS adalah sikap profesionalisme dari kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan yang cukup baik, sarana prasarana yang lengkap, lingkungan sekolah yang strategis dan kondusif serta adanya peran serta masyarakat yang cukup mendukung setiap program sekolah.
Kata kunci: MBS; Peran Kepala Sekolah; Mutu Sekolah.	

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan dasar bagi setiap warga Negara, penyelenggaraan pendidikan merupakan upaya untuk mewujudkan salah satu tujuan nasional yaitu men-

cerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diungkapkan dalam Pembukaan Undang-undang dasar 1945 alinea ke 4 yang menyatakan bahwa "Pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah

darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”, dan untuk mencapai itu, maka berdasarkan Undang-undang dasar 1945 pasal 31 ayat I menyatakan bahwa “tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran”. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan tugas besar karena menyangkut masalah pendidikan bangsa UU No. 20 tahun 2003 pasal 3 menyatakan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Fungsi pendidikan nasional dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai ketika dilakukan melalui proses yang baik dan terarah. Namun pendidikan yang diarahkan untuk meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang berwawasan ilmu pengetahuan dan teknologi, belum dapat diwujudkan oleh semua jenjang dan jenis pendidikan sekolah di seluruh Indonesia, khususnya di Sekolah Menengah Pertama. Hal ini antara lain karena kondisi lingkungan yang berbeda-beda, ruangan dan peralatan yang belum memenuhi syarat, dana yang terbatas dan kurang terarah penggunaannya, serta kemampuan dan disiplin tenaga kependidikan yang masih perlu ditingkatkan. Peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai jika sekolah dengan segala keanekaragamannya diberi wewenang untuk dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, sesuai dengan lingkungan kebutuhan peserta didik. Hal ini, memberikan otonomi yang luas kepada sekolah agar secara aktif dan dinamis dapat mengupayakan peningkatan mutu pendidikan melalui sumber daya yang dimiliki sekolah. Walaupun demikian standar mutu tetap terjaga, harus ada standar mutu yang disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator keberhasilan peningkatan mutu.

Desentralisasi pendidikan bertumpu pada pemberdayaan sekolah, otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat yang tinggi dengan memperhatikan segala kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. Hal inilah yang kemudian menjadi landasan munculnya pengelolaan sekolah yang disebut Manajemen Berbasis

Sekolah (MBS) yang merupakan model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan melibatkan partisipasi setiap warga sekolah. Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk penjaminan mutu pendidikan melalui kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, serta meningkatkan warga sekolah dan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Manajemen berbasis sekolah memiliki tiga pilar utama yakni pengelolaan, pembelajaran yang efektif dan juga peran serta masyarakat. Pengelolaan dalam manajemen berbasis sekolah yakni bahwa sekolah harus mampu mengelola dan mengatur sumber daya pendidikan secara mandiri sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah. Adapun yang dimaksud dengan sumber daya pendidikan menurut UU No. 20 tahun 2003 pasal I ayat 20 adalah “segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana dan prasarana.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) juga menuntut guru untuk berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung peserta didik dikelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pelajaran. Guru juga harus mampu mengorganisasikan kelas dengan baik, mulai dari jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, dan penggunaan media pembelajaran yang tepat. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong menunjukkan bahwa sampai saat ini prestasi akademik dan non akademik yang telah dicapainya masih tergolong sedang. Hal ini ditunjukkan pada pembagian kluster sekolah pada penerimaan siswa baru (PSB) pada tahun pelajaran 2020/2021. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki tugas yang cukup berat dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga perlunya dukungan dari berbagai pihak. Baik dukungan dari guru-guru, tenaga administrasi maupun dari lingkungan masyarakat sekitar. Kebijakan manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya menetapkan keunggulan dan kemandirian

sekolah. Akan tetapi dilapangan hal ini belum bisa dilakukan. Desentralisasi pendidikan belum berjalan sebagai mana yang diharapkan karena pemerintah belum benar-benar memberikan kebebasan kepada sekolah untuk mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri seperti dalam bidang keuangan, bantuan operasional sekolah (BOS) yang diatur oleh pemerintah, kurikulum dan juga materi pelajaran yang masih ditentukan oleh pemerintan.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada kenyataannya masih dilaksanakan secara amatir oleh seorang guru yang diberi tugas tambahan (kepala sekolah). Jadi tidak dilakukan secara profesional. Padahal dalam implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut sikap profesionalisme dari kepala sekolah, pendidik dan juga tenaga kependidikan serta seluruh komponen pendukung. Hal ini yang menyebabkan kendala terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah salah satu kuncinya terletak pada kepemimpinan dan kinerja kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolahnya. Akan tetapi kinerja kepala sekolah akan berjalan dengan baik ketika didukung oleh semua komponen dan juga elemen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan tersebut. Pada kenyataannya masih banyak pendidik dan tenaga kependidikan yang masih belum tahu dengan benar atau dengan kata lain masih memiliki pengetahuan yang rendah terhadap manajemen berbasis sekolah.

II. METODE PENELITIAN

Fokus penelitian ini adalah lembaga pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang merupakan suatu sistem sosial yang terdapat dalam organisasi. sehingga efektifitas dan efisiensi merupakan fenomena yang bersifat totalitas (keutuhan), untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan salah satu pendekatan penelitian khusus ilmu-ilmu sosial dalam memahami subjek kajian, termasuk kajian dalam bidang pendidikan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bertujuan menggambarkan dan mengungkapkannya tentang situasi yang kompleks. Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa, interaksi perilaku manusia dalam suatu situasi tertentu. Penelitian ini mengambil lokasi di SMPN 3 Malangbong dan SMPN 4 Malangbong Kabupaten Garut. Teknik pengumpulan data yang

digunakan harus sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif, agar diperoleh data yang akurat. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data *Triangulasi* yaitu wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Temuan di SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong

1. Perencanaan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 Malangbong

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat ditemukan bahwa dalam merencanakan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah, semua unsur dilibatkan dalam membuat perencanaan program, mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, serta komite sekolah. Sehingga program yang akan dibuat benar-benar sesuai dengan tujuan yang ingin di capai serta sesuai dengan semua potensi yang ada di sekolah tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis terhadap kepala sekolah SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong diperoleh temuan sebagai berikut:

- a) Perencanaan sekolah yang dibuat adalah perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan ini dibuat berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- b) Perencanaan pengembangan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan segala kemampuan yaitu dengan memberdayakan segala fasilitas dan potensi yang ada disekolah. Pengembangan dilakukan dengan mengkaji kebijakan-kebijakan yang ada, analisis kondisi sekolah, merumuskan tujuan, mengumpulkan data terkait, analisis data dan informasi, merumuskan alternatif program, dan menetapkan langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan.
- c) Perencanaan dimulai dengan melakukan analisis lingkungan yang dikembangkan melalui analisis SWOT yang dirumuskan melalui beberapa tahapan, pertama dilakukan dengan staf manajemen sekolah yang meliputi wakil kepala sekolah bagian kurikulum, bagian kesiswaan, bagian humas, dan bagian sarana prasarana, kemudian

- dengan komite sekolah, dan terakhir melalui workshop yang dilakukan oleh seluruh personil pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut.
- d) Penyusunan atau perancangan program sekolah, dilakukan pada setiap awal tahun pelajaran dengan melakukan rapat kerja yang diwakilkan oleh wakil kepala sekolah dan komite sekolah. Penyusunan ini tidak lepas dari visi, misi dan tujuan sekolah yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun sumber daya eksternal.
 - e) Perencanaan dan pengembangan kurikulum untuk meningkatkan mutu sekolah, pada prinsipnya dilakukan dengan cara melibatkan staf manajemen sekolah dan komite sekolah. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya kepala sekolah lebih memberikan keleluasan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum untuk mengatur dan membuat perencanaan dan pengembangan kurikulum di sekolah sebagai program peningkatan mutu. Adapun yang paling diutamakan diantaranya melalui rencana peningkatan nilai ujian nasional (UN). Peningkatan nilai rata-rata raport dan peningkatan prestasi siswa dalam bidang ekstrakurikuler seperti olah raga. Untuk dapat menunjang peningkatan tersebut, semua guru diwajibkan membuat perencanaan sebelum KBM dilakukan.
 - f) Perencanaan di bidang kesiswaan diantaranya adalah kepala sekolah mendelegasikan kepada wakil bidang kesiswaan untuk membentuk panitia penerimaan siswa baru dengan menunjuk beberapa orang guru. Pada perencanaan ini ditentukan daya tampung atau target siswa yang akan diterima. Membuat perencanaan mengenai seleksi untuk siswa baru, kemudian membuat perencanaan penempatan siswa baru. Selain itu pada bidang kesiswaan dibuat juga perencanaan pengembangan siswa.
 - g) Perencanaan dibidang anggaran sekolah diantaranya dengan membuat Rencana Kerja Anggaran Kegiatan sekolah (RKAS). Hal ini dilakukan agar sekolah memiliki perencanaan yang tepat sehingga anggaran akan teralokasi dengan pembelanjaan yang sesuai dengan kegiatan sekolah, tidak asal-asalan. Adapun sumber dana yang akan digunakan bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Mengenai perencanaan anggaran sekolah berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi diketahui bahwa dalam pembuatan Rencana Kerja Anggaran Sekolah dibuat tim khusus yang diberi tugas untuk menyusun anggaran sekolah agar sesuai dan tepat sasaran. Hal ini dibuktikan dengan adanya bukti administratif dalam penyusunan RKAS.
 - h) Perencanaan dibidang sarana dan prasarana, dilakukan kepala sekolah dengan memberikan keleluasaan kepada wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana untuk membuat perencanaan. Adapun dalam perencanaan tersebut dibuat tim untuk mendata dan membuat daftar pengusulan barang yang dibutuhkan, barang-barang yang perlu perbaikan dan lain-lain, kemudian dibuat rencana pembiayaan.
2. Peran kepala sekolah dalam pengorganisasian manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 Malangbong
- Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah SMPN 3 Malangbong diperoleh temuan sebagai berikut:
- a) Pengembangan struktur organisasi sekolah disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan perkembangan pendidikan. Perkembangan juga dilakukan dengan dibuatnya jobdes berdasarkan pengalaman memberikan tugas. Pengembangan juga disesuaikan dengan fungsi, wewenang dan tugas berdasarkan struktur sistem pendidikan.
 - b) Dalam memilih dan menempatkan orang untuk duduk dan mengurus sekolah seperti wakil kepala sekolah, kepala bagian tata usaha dan lain-lain, dilakukan dengan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan dibidangnya dan juga mau diajak bekerja dalam memajukan sekolah.
 - c) Pengorganisasian sekolah juga menyusun rencana jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek dan menyusun laporan tahunan sesuai

dengan *job description* yang sudah ditentukan. Adapun keberadaan pembantu kepala sekolah disesuaikan dengan kemampuan dan skala prioritas. Selanjutnya diupayakan ada pembagian tugas yang jelas dan proporsional antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.

- d) Pengorganisasian sarana prasarana dilakukan dengan cara membuat daftar sarana prasarana yang ada disekolah tersebut mulai tahun pembelian, sumber dana yang digunakan dalam pembelian sarana prasarana.
 - e) Pengorganisasian dibidang kesiswaan diantaranya dengan dibentuknya struktur organisasi siswa (OSIS) yang difungsikan untuk memwadahi kegiatan siswa.
 - f) Pengorganisasian peran serta masyarakat dilakukan dengan membuat struktur organisasi komite sekolah, sehingga dengan adanya susunan komite yang jelas akan memudahkan komunikasi dan sama antara sekolah dengan orang tua, masyarakat dan stakeholder.
3. Peran kepala sekolah dalam pengorganisasian manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah SMPN 4 Malangbong
- Pengorganisasian merupakan suatu aktivitas atau kegiatan dalam menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang agar terwujud kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, tujuan yang ingin dicapai berdasarkan perencanaan yang telah dibuat oleh seorang kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di-ketahui bahwa kepala sekolah dalam pengorganisasian memegang prinsip bahwa sekolah merupakan sebuah organisasi sehingga tugas-tugas yang terdapat di sekolah dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan potensi. Dengan demikian, pemilihan dan menempatkan orang untuk duduk dan mengurus sekolah seperti wakil kepala sekolah, kepala bagian tata usaha dan lain-lain, dilakukan dengan cara memilih orang-orang yang memiliki kemampuan dibidangnya dan juga mau diajak

bekerja dalam memajukan sekolah. Temuan lain berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang tenaga pendidik, kepala sekolah dalam melakukan pengorganisasian dilakukan secara demokratis dengan musyawarah, jadi tidak asal asal menempatkan orang. Hasil observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa pengorganisasian di SMPN 4 Malangbong disusun dengan baik dilihat dari struktur organisasi yang ada, selain itu penempatan orang-orang didalamnya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, pengorganisasian sekolah juga menyusun rencana Jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek dan menyusun laporan tahunan sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan.

4. Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong
- Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah agar mampu meningkatkan mutu sekolah. Pada prinsipnya dalam pelaksanaan MBS kepala sekolah dituntut untuk benar-benar mampu menjawab tantangan lokal dimana sekolah tersebut berada. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis dengan kepala sekolah mengenai pelaksanaan MBS pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong, diperoleh temuan sebagai berikut:
- a) Pelaksanaan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat melaksanakan program sekolah secara efektif dan efisien, dilakukan melalui peningkatan potensi SDM, diantaranya dengan memberikan kesempatan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar-seminar, workshop, dan juga diwajibkan untuk mengikuti MGMP untuk guru guru bidang studi.
 - b) Pelaksanaan pengembangan personal, khususnya pendidik dilakukan dengan cara:
 - 1) Meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan PTK untuk meningkatkan proses pembelajaran, strateginya: pelatihan, penyediaan ATK, inventarisasi personal, pembuatan jadwal, mengundang nara-

- sumber, mendokumentasikan hasil dan mengevaluasinya.
- 2) Memberi kemudahan bagi pendidik untuk melanjutkan pendidikan guna meningkatkan mutu sumber daya manusia
 - 3) Memberikan dispensasi bagi guru yang mengikuti seminar, dan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidik
 - 4) Memberikan kemudahan bagi pendidik yang akan naik pangkat sepanjang telah memenuhi target angka kredit dan peraturan yang telah diterapkan oleh pemerintah.
- c) Pelaksanaan kurikulum agar dapat meningkatkan mutu sekolah melalui manajemen berbasis sekolah diantaranya adalah kurikulum yang digunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang penjabarannya disesuaikan dengan kurikulum muatan lokal dan kebijakan yang terkait. Adapun untuk pengembangan kurikulum lokal disesuaikan dengan kebutuhan dan kualifikasi tenaga pengajar tetapi difokuskan dalam meningkatkan keterampilan. Sehingga akan menjadi ciri khas dan nilai tambah bagi sekolah.
- d) Dalam melaksanakan KBM guru dituntut untuk selalu berpedoman pada silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang telah dibuat sebelumnya dan sudah sesuai dengan kurikulum yang digunakan. Mengacu pada hal tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan program sekolah tidak terlepas dari peran aktif pendidik dan tenaga kependidikan. Agar program sekolah yakni kurikulum dapat terealisasi dengan baik maka gurulah yang harus mampu secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Agar guru lebih dinamis dalam melaksanakan tugasnya, pendekatan yang dapat dilakukan kepala sekolah dapat berupa pendekatan yang humanis, kekeluargaan dan sinergis yang mengarah kepada tercapainya mutu.
- e) Pelaksanaan dibidang kesiswaan, proses peningkatan mutu siswa dilakukan sejak siswa baru diterima. Sebelum siswa mengikuti proses belajar mengajar di kelas siswa terlebih dahulu mengikuti program assimen. Hasil assimen dikomunikasikan dengan orang tua dan dibuat program penanganan siswa di kelas. Pada kelas juga diadakan penempatan siswa sesuai dengan kemampuannya. Selain untuk meningkatkan mutu siswa, sekolah memfasilitasi siswa yang memiliki kemampuan dan bakat khusus untuk terus dikembangkan.
- f) Kekurangan fasilitas, dalam pengelolaan sarpras sekolah terus mencoba untuk melengkapinya. Pelaksanaan manajemen sarana prasarana bekerja dengan baik hal ini dapat dilihat dari lancarnya kegiatan dan lingkungan yang bersih, rapih, indah, tertata dan teratur, sehingga menyenangkan berada di SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong.
- g) Pelaksanaan kemitraan masyarakat, melalui peran aktif orang tua siswa dan komite sekolah terus ditingkatkan, salah satu contohnya beberapa orang tua siswa yang memiliki kemampuan dalam bidang keterampilan diminta untuk membantu mengajari siswa dalam hal ini ekstrakurikuler keterampilan.
5. Peran pengawasan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 Malangbong
- Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah sebagai bahan rujukan untuk mengetahui tingkat kemajuan, serta efektivitas dan efisiensi kegiatan MBS yang akan dijadikan umpan balik, memberikan orientasi kebijakan dan tindak lanjut. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah merupakan langkah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan alat kontrol agar kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan dan juga pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar pendidik dan tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi agar dapat dicarikan jalan keluarnya dengan tepat. Berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi dan juga wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala sekolah diperoleh temuan sebagai berikut:

- a) Dalam menciptakan sekolah yang dinamis dan harmonis upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan mengadakan pendekatan yang sifatnya edukatif serta sikap kekeluargaan terhadap guru dan warga sekolah.
- b) Pengawasan terhadap pelaksanaan program dilakukan melalui 3 tahap evaluasi yakni awal pelaksanaan program, tengah dan akhir pelaksanaan program. Evaluasi awal pelaksanaan program dimaksudkan untuk mengetahui kondisi awal pelaksanaan program itu seperti apa, evaluasi pertengahan program dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pelaksanaan program, kendala-kendala yang dihadapi agar dapat dicari solusi yang terbaik serta tepat sasaran dan evaluasi akhir program dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana program dapat terlaksana.
- c) Pengawasan terhadap pendidik dilakukan dengan cara:
 - 1) Melakukan penilaian kinerja guru (PKG) yang meliputi penilaian pedagogik, penilaian kepribadian, penilaian sosial, dan penilaian profesional. Hasil dari penilaian ini kemudian diumumkan didepan seluruh pendidik dengan tujuan yang memiliki nilai tinggi akan lebih termotivasi untuk mempertahankannya bahkan untuk meningkatkannya dan yang masih rendah akan merasa termotivasi untuk meningkatkannya agar lebih baik.
 - 2) Melakukan pembinaan dan mengadakan pertemuan atau kegiatan refleksi.
 - 3) Memberikan teguran secara lisan kepada pendidik yang masih melanggar peraturan dengan melakukan pertemuan individual.
 - 4) Memberikan teguran secara tertulis apabila secara lisan masih belum diindahkan oleh pendidik yang melanggar aturan tersebut.
- d) Pengawasan terhadap tenaga kependidikan dilakukan dengan cara:
 - 1) Melakukan pembinaan atau refleksi seperti halnya pada pendidik
 - 2) Memeriksa secara berkala terhadap pengadministrasian yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan,
 - 3) Memberikan teguran baik secara lisan maupun tulisan seperti halnya pada pendidik.
 - e) Pengawasan dibidang kesiswaan yakni dengan adanya absen harian oleh guru piket yang dilakukan diawal dan diakhir pelajaran. Pengawasan melalui BP/BK untuk memberikan bantuan pada siswa yang memiliki bimbingan khusus.
 - f) Pengawasan terhadap masyarakat yang meliputi orang tua siswa dan komite sekolah dilakukan berdasarkan rambu-rambu yang telah disepakati sejak awal.
6. Peran kepala sekolah dalam pengawasan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah SMPN 4 Malangbong
Pengawasan merupakan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana program atau kegiatan itu dapat terlaksana, dengan melakukan pengawasan dapat mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi. Selain itu, dengan melakukan pengawasan dapat diketahui masalah-masalah yang dihadapi sehingga dengan mudah dapat dicarikan solusinya. Berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi dan juga wawancara yang dilakukan penulis terhadap kepala sekolah diperoleh temuan sebagai berikut:
 - a) Setiap sebulan sekali di sekolah ini dilakukan rapat pembinaan (*briefing*), yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam pelaksanaan program kerja yang ditemui dalam waktu satu bulan. Selain itu, pertemuan ini digunakan untuk membicarakan berbagai hal yang akan dilaksanakan pada waktu-waktu yang akan datang, menyusun panitia kegiatan, melaporkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi kinerja dan lain-lain. Yang tidak kalah penting lagi dalam pertemuan ini digunakan sebagai sarana pembinaan pada pendidik dan tenaga kependidikan.
 - b) Pengawasan yang dilakukan kepada pendidik selama proses pembelajaran meliputi kegiatan penilaian yang menitik beratkan pada kemampuan pendidik dalam menyusun administrasi pembelajaran, yakni dalam mempersiapkan RPP, penggunaan media pembelajaran, penyampaian materi, bimbingan guru

- pada siswa saat pembelajaran. evaluasi pembelajaran dan lain-lain.
- c) Tindak lanjut dari pengawasan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran dilakukan dengan beberapa cara yakni teguran secara lisan dengan memanggil pendidik atau tenaga kependidikan secara individu, kemudian melalui teguran tertulis ketika secara lisan belum berjalan dengan baik.
 - d) Pengawasan pada bidang anggaran yakni secara berkala dilakukan pengecekan terhadap penggunaan dana yang ada dengan kegiatan atau barang-barang yang dibeli, kemudian secara transparan melaporkan Kepada orang tua siswa.
 - e) Pengawasan pada pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan antara lain melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi dan persepsi.
7. Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 Malangbong
- Peran kepala sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah tidak luput dari beberapa faktor, baik faktor penghambat maupun pendukung atau pendorong. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diperoleh temuan mengenai faktor penghambat di SMPN 3 Malangbong yang meliputi:
- a) Sampai saat ini masih mengalami kesulitan dalam mensosialisasikan implemmentasi MBS. Sementara pihak sekolah mengaplikasikannya melalui program sekolah di segala bidang yang berkaitan dengan program pembelajaran dan proses pendidikan, namun di sisi lain masih banyak yang belum memahami program yang sedang dilaksanakan.
 - b) Dalam pengimplementasian MBS sering terhambat dengan keterbatasan BOS yang terikat dengan sejumlah aturan. Dalam arti konsep MBS adalah memberdayakan sekolah akan tetapi sekarang ada aturan-aturan yang mengikat dengan adanya BOS
 - c) Etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan masih cukup rendah. Hal ini terlihat masih seringnya pendidik dan tenaga kependidikan yang datang terlambat dan izin.
 - d) Pendidik dalam mengembangkan desain pembelajaran masih terbatas bahkan dalam pembuatan RPP masih ada yang seragam karena hasil dari mengikuti MGMP, padahal setiap sekolah memiliki keadaan dan daya dukung yang berbeda-beda.
 - e) Masih ada pendidik yang belum dapat menggunakan fasilitas yang ada, sehingga pembelajaran yang dilakukannya cenderung monoton.
 - f) Skala prioritas dalam anggaran harus diterapkan, karena terkadang ada kendala dalam pembelian sarana dan prasarana akibat dari pembukuan keuangan yang tidak sesuai dengan target yang diharapkan.
8. Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 4 Malangbong
- Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin di SMPN 4 Malangbong selain memiliki faktor-faktor pendukung, tidak luput juga dari hambatan-hambatan yang menyertainya. Walaupun begitu, kepala sekolah tetap yakin bahwa sekolahnya dapat melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan baik sehingga akan mampu meningkatkan mutu sekolah. Adapun yang menjadi faktor pendukung dan pengambatnya adalah sebagai berikut:
- a) Faktor Penghambat
Menyikapi faktor penghambat di SMPN 4 Malangbong dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah menurut kepala sekolah diantaranya adalah Masih banyak pendidik dan tenaga kependidikan yang belum faham dengan betul penerapan manajemen berbasis sekolah baik dalam melaksanakan pembelajaran maupun dalam melakukan administrasi sekolah.
 - b) Faktor Pendukung
Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah diantaranya adalah adanya kerjasama

yang baik dan harmonis serta didukung oleh sumber daya manusia yang baik pula sehingga akan mampu mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pendidik menyatakan bahwa SMPN 4 Malangbong dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki pandangan jauh kedepan serta memiliki sifat keterbukaan, sehingga mampu menetapkan rencana strategik melalui rencana jangka panjang, rencana jangka menengah dan rencana jangka pendek untuk melaksanakan kegiatan operasional, Faktor pendukung lainnya berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah adalah adanya kerjasama dan dukungan yang baik dari komite sekolah dan masyarakat, sehingga mendapatkan masukan berupa saran, kritik, bantuan pemikiran dan bantuan dana, dalam hal ini bisa dilihat secara sukarelawan di setiap tahunnya masyarakat memberikan bantuan alat penunjang pembelajaran, berupa laptop, Infokus dan Alat Olahraga.

B. Pembahasan

1. Perencanaan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong

Perencanaan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendaknya dilakukan pada masa depan atau masa yang akan datang. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan juga dapat dikatakan sebagai tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu, arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan. Kepala sekolah harus mampu merencanakan atau membuat perencanaan yang baik. Sutikno (2010:137) menyatakan "merencanakan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses memikirkan dan menentukan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan".

Dengan kata lain, merencanakan yang dimaksud adalah seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan-tujuannya harus mampu membuat perencanaan yang meliputi perencanaan jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta target-target yang hendak dicapai. Hal ini sesuai dengan hasil temuan dilapangan.

Berdasarkan hasil temuan, diketahui bahwa apa yang dilakukan kepala sekolah dalam merencanakan program sekolah telah sesuai dengan pendapat Arifin, yakni dalam pengembangan program sekolah melalui manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan segala kemampuan yaitu dengan memberdayakan segala fasilitas dan potensi yang ada disekolah. Diantaranya dengan pengembangan kualitas siswa secara akademik dan non akademik. Kemudian pengembangan dilakukan dengan cara mengkaji kebijakan-kebijakan yang ada, analisis kondisi sekolah, merumuskan tujuan, mengumpulkan data terkait, analisis data dan informasi, merumuskan alternatif program, dan menetapkan langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan. Perencanaan program pengembangan sekolah pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong dilakukan dengan membuat rencana jangka panjang, jangka menengah dan juga jangka pendek. Pembuatan perencanaan program ini tidak lepas dari visi misi dan tujuan sekolah. Sehingga dengan perencanaan yang baik akan dapat diselenggarakan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Perencanaan program sekolah dibuat setiap awal tahun pelajaran, melalui rapat kerja dengan melibatkan seluruh warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan juga komite sekolah. Dalam pembuatan perencanaan terlebih dahulu dilakukan evaluasi diri sekolah melalui analisis SWOT, sehingga dengan melakukan analisis ini dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan mempengaruhi proses perencanaan tersebut.

Berdasarkan hasil temuan dapat diketahui bahwa setiap kegiatan atau program selalu dibuat perencanaan, misalnya, perencanaan pengembangan personal sekolah dilakukan dengan mendata pendidik dan tenaga kependidikan untuk

- mengikuti pelatihan, seminar, workshop dan juga MGMP untuk guru bidang studi dan kemudian dibuatkan rencana jadwal kegiatan tersebut dilaksanakan. Perencanaan di bidang anggaran sekolah dilakukan dengan cara membuat Rencana Kerja Anggaran sekolah (RKAS). Hal ini dilakukan agar sekolah memiliki perencanaan yang tepat sehingga anggaran akan teralokasi dengan pembelanjaan yang sesuai dengan kegiatan sekolah, tidak asal-asalan. Adapun sumber dana yang akan digunakan bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Mengenai perencanaan anggaran sekolah berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi diketahui bahwa dalam pembuatan Rencana Kerja Anggaran Sekolah dibuat tim khusus yang diberi tugas untuk menyusun anggaran sekolah agar sesuai dan tepat sasaran. Hal ini dibuktikan dengan adanya bukti administratif dalam penyusunan RAKS.
2. Peran kepala sekolah dalam pengorganisasian manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong
Pengorganisasian merupakan suatu aktivitas atau kegiatan dalam menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang agar terwujud kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, tujuan yang ingin dicapai berdasarkan perencanaan yang telah dibuat oleh seorang kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan diketahui bahwa kepala sekolah telah memiliki kemampuan dalam melakukan pengorganisasian, baik pengorganisasian personalia, kurikulum, sarana prasana, kesiswaan maupun program sekolah. Dalam pengorganisasian personalia/sumber daya manusia, kepala sekolah memilih dan menempatkan orang untuk duduk dan mengurus dewan sekolah seperti wakil kepala sekolah, kepala bagian tata usaha dan lain-lain, dilakukan dengan cara memilih orang-orang yang memiliki kemampuan dibidangnya dan juga mau diajak bekerja dalam memajukan sekolah. Selain itu, dalam pengorganisasian dilakukan secara demokratis dengan musyawarah.
 3. Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong
Rendahnya pendidikan di Indonesia baik pendidikan formal maupun informal akan berdampak pada rendahnya sumber daya manusia. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain efektifitas, efisiensi, rendahnya kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahal biaya pendidikan. Dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan permasalahan mutu pendidikan yang rendah bisa ditingkatkan, Karena MBS adalah bentuk reformasi pendidikan dimana sekolah memiliki otonomiya besar dalam mengatur semua kegiatan disekolah.
 4. Peran pengawasan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong
Pengawasan merupakan suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBS. Tepatnya fokus pengawasan adalah pada komponen proses MBS, baik menyangkut perencanaan, pengorganisasian, maupun pelaksanaan. Pengawas ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perencanaan dapat dilaksanakan, dan kedala-kedala apa yang dihadapi dalam pelaksanaan sehingga dengan mudah dapat dicarikan solusinya. Berdasarkan hasil temuan dilapangan, kepala sekolah telah mampu melakukan pengawasan dengan baik. Sebagai contoh pengawasan yang dilakukan kepala SMPN 3 Malangbong yakni setiap satu bulan sekali di sekolah ini dilakukan rapat pembinaan (*briefing*), yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam pelaksanaan program kerja yang ditemui dalam waktu satu bulan.
 5. Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong
Secara umum berdasarkan hasil observasi semua program sekolah dapat berjalan dengan baik. Namun demikian, dalam arti bukan tidak ada hambatan sama sekali.

Hambatan selalu saja ada baik secara internal maupun eksternal, namun tidak mengganggu tatalaksananya sekolah. Berdasarkan hasil temuan di kedua sekolah yang menjadi faktor penghambat dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah hampir sama, diantaranya pemerintah dalam hal ini birokrasi belum benar-benar memberikan kebebasan kepada sekolah untuk dapat mengatur dan mengurus semua kebutuhan sekolah, seperti penggunaan kurikulum di sekolah sampai materi yang diajarkan masih diatur pemerintah. Kemudian sampai saat ini masih mengalami kesulitan dalam men-sosialisasikan implemmentasi MBS. Dalam pengimplementasian MBS sering terhambat dengan keterbatasan anggaran yang terikat dengan sejumlah aturan. Padahal MBS yang sesungguhnya adalah sekolah diberi kebebasan yang luas dalam mengatur semua urusannya sesuai dengan potensi yang dimiliki sekolah tersebut. Selain itu, Etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan masih cukup rendah. Hal ini terlihat masih seringnya pendidik dan tenaga kependidikan yang datang terlambat dan izin. Adapun yang menjadi faktor pendukung diantaranya kedua sekolah memiliki lingkungan sekolah yang aman, nyaman dan kondusif untuk belajar dengan gedung yang bagus dan sarana prasana yang cukup lengkap.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan:

1. Perencanaan MBS untuk meningkatkan mutu sekolah di lingkungan SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong pada umumnya dilakukan dengan cara membuat rencana kerja jangka panjang, rencana kerja jangka menengah, dan rencana kerja jangka pendek. Visi, misi dan tujuan sekolah dijadikan dasar dalam pembuatan program sekolah.
2. Pengorganisasian MBS untuk meningkatkan mutu sekolah diantaranya, membuat struktur organisasi sekolah, dan membuat struktur komite sakolah, dengan pembagian tugas sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Selain itu, dibuat juga organisasi siswa (OSIS) yang difungsikan untuk mewadahi kegiatan siswa.

3. Pelaksanaan MBS untuk meningkatkan mutu sekolah diantaranya: Pelaksanaan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, pemberdayaan peran aktif komite sekolah dengan terjalinnnya kerjasama yang produktif antara sekolah dengan komite sekolah. Kemitraan sekolah dengan peran aktif komite melalui masyarakat, orang tua dan para stakeholders terus ditingkatkan dalam bentuk kerja sama.
4. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam MBS untuk meningkatkan mutu sekolah dilakukan dalam segala bidang, yang meliputi pengawasan pada program sekolah, pengawasan pada bidang anggaran, pengawasan pada personil sekolah yakni pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Pengawasan pada personil sekolah dengan cara pembinaan disiplin, pemberian motivasi, persepsi, dan penilaian kinerja guru.

B. Saran

Berdasarkan temuan saat melaksanakan penelitian, adapun saran yaitu:

1. Dalam perencanaan MBS, kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya lebih banyak menerima ide dan gagasan dari berbagai pihak, sehingga rencana yang disepakati bersama menjadi tanggung jawab bersama.
2. Dalam pengorganisasian MBS, kepala sekolah sebaiknya mengoptimalkan seluruh warga sekolah, dengan memberikan tugas sesuai keahlian masing-masing. Jika perlu mengadakan pelatihan secara khusus.
3. Dalam pelaksanaan MBS kepala sekolah perlu meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan sekolah baik itu organisasi komite sekolah atau organisasi sekolah, sehingga peran dan fungsi organisasi dapat dilaksanakan secara maksimal dan optimal.
4. Dalam pengawasan pelaksanaan MBS, kepala sekolah perlu meminta laporan secara berkala dan tertulis, sehingga setiap program bisa terlaksana sesuai targetnya.
5. Kepala sekolah perlu memberikan pemahaman secara menyeluruh kepada warga sekolah dan komite sekolah, tentang tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan program MBS, sehingga hambatan lebih mudah di minimalisir dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin. (2008). *Teori Emaslim: Peran Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Pustaka AlKasyaf.
- Depdiknas Dirjen Dikdasmen. (2001). *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Dimiyati dan Mudjiono. (2002). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fattah, N. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Adira.
- Fattah, N. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, L. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (1996). *Merode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi. (1981). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Permadi, Dadi dan Arifin, Daeng. (2007). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Permadi, Dadi. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah (Strategi Baru dalam Rangka Peningkatan Sekolah yang Bermutu)*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Purwanto, N. (2000). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sanusi. A. (2017). *Sistem Nilai*. Bandung: Nuansa Cendikia.
- Saud. U dan Makmun. A. (2007). *Perencanaan Pendidikan (Suatu Pendekatan Komprehensif)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sudjana dan Ibrahim. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitataif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi. D. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Surachman. W. (1980). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Sutikno, S. (2010). *Pengelolaan Pendidikan (Tinjauan Umum dan Konsep Islami)*. Bandung: Prospect.
- Terry dan W. Rue. (2000). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- TIM POKJA SBM. (2002). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung: Disdik Provinsi Jawa Barat.
- Umaedi. (1999). *Manajemen Berbasis Sekolah Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Ditjen. Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015. *Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Novindo Pustaka Mandiri.Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Undang-Undang Sisdiknas)
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. *Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Biro Humas Departemen Dalam Negeri.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.